



HAL
open science

L'obsolescence du capitalisme français peut-elle conduire à développer la solidarité ?

Nathalie Geneste, Marie-Christine Longe Monnoyer

► To cite this version:

Nathalie Geneste, Marie-Christine Longe Monnoyer. L'obsolescence du capitalisme français peut-elle conduire à développer la solidarité ?. La Justice entre théologie et droit, université toulouse 1 capitole, CDH, Jun 2015, Montauban, France. hal-02548746

HAL Id: hal-02548746

<https://hal.science/hal-02548746>

Submitted on 29 Apr 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Nathalie Geneste

Marie Christine Monnoyer

L'obsolescence du capitalisme français peut-elle conduire à développer la solidarité ?

Introduction

Le dernier quart du 20^è siècle a été caractérisé par des évolutions technologiques qui ont transformé les processus productifs et l'organisation spatiale de la production. Si l'histoire de notre planète a déjà connu des bouleversements similaires, l'évolution des techniques de transport de marchandises et l'apparition des échanges d'information numérisés ont favorisé le développement des échanges internationaux en réduisant les coûts liés à la distance entre producteurs et consommateurs. La domination qu'exerçaient les pays de l'OCDE sur le reste du monde est mise en cause et de nouveaux pays, dits émergents, prennent place de façon marquante dans les échanges internationaux.

Or la révolution qu'apporte le numérique ne se focalise pas sur un ou quelques secteurs d'activités, elle transforme petit à petit toutes les industries et toutes les activités tertiaires, qu'elles soient marchandes ou non. Les progrès se nourrissent mutuellement et permettent aux pays qui ne se sont pas dotés d'une législation sociale au 20^è siècle de mettre en difficulté les organisations productives nées des deux premières révolutions industrielles.

La crise financière qui débute aux Etats-Unis en 2008, en prenant son origine dans des comportements bancaires littéralement mafieux, apparaît comme la plus grave que le monde ait connue depuis les années 1930, sans doute parce que ses effets négatifs s'ajoutent aux conséquences des transformations technologiques telles que nous venons rapidement de les brosser. Mais le monde, de l'agriculteur aux édiles politiques, du marin au chercheur se trouve en parallèle confronté avec ce qu'annonçaient les travaux du club de Rome en 1974. De nombreux scientifiques, tant en sciences sociales qu'en sciences dures, insistent sur les dangers d'une organisation de la production fortement destructive de matières premières et de ressources naturelles non renouvelables.

De telles difficultés et incertitudes quant à la pérennité du mode de vie des occidentaux conduisent à s'interroger sur l'obsolescence de la gouvernance de nos institutions. D'une façon peut-être paradoxale, depuis la fin des 30 glorieuses (1975), des embellies temporaires sur le front de l'emploi ont conduit à repousser une réflexion plus profonde sur les causes des dégradations constatées. JP Dupuy (2014) explique que la sacralisation de la croissance, son immortalité intrinsèque apparente, a empêché les acteurs économiques et politiques de la fin du 20^e siècle, d'imaginer d'autres formes d'organisations productives, moins lourdes de conséquences écologiques, humaines et sociales. Dans la société civile, les réflexions semblent bloquées, parfois sur la recherche d'un bouc émissaire aux difficultés du temps.

Les structures de réflexion internationales (OCDE, Commission européenne, ONG, voire étatiques) conscientes des dangers de ces évolutions, réfléchissent à la structuration de nouvelles formes productives, caractérisées par la recherche de la satisfaction de besoins sociaux de proximité, une moindre recherche du profit, une attention plus forte aux personnes employées. Elles sont connues principalement sous le nom d'économie sociale et solidaire. Les chercheurs se sont emparés de ces concepts pour ouvrir des pistes innovantes. Les gestionnaires imaginatifs s'intéressent au « bottom of the pyramid ». Les créatifs, s'appuyant sur les réseaux sociaux et les technologies numériques, rivalisent d'imagination pour contrebalancer les effets négatifs d'une gouvernance déficiente des structures productives.

Pour mieux comprendre l'obsolescence du capitalisme français, nous plongerons dans son histoire riche d'autant de concupiscence que d'engagements sociaux. Elle ouvre la voie vers les tentatives de rénovation actuelle des formes de gouvernance que nous analyserons ensuite dans leurs différentes formes managériales ou associatives.

1. Du paternalisme à la RSE.

Historiquement, toutes les phases d'obsolescence d'un mode de production se sont caractérisées par l'émergence des forces sociales et de tentatives pensant et portant un projet de société différent.

Pour ce qui concerne les révolutions/transitions industrielles traditionnellement repérées aux 19^e et 20^e siècles, les réformes-sont généralement demeurées internes au capitalisme. Si bien que si, comme Marx le prétendait, la chute du capitalisme est inéluctable, elle ne se traduit

pas par un collapse, mais par un processus séculaire qui rend l'obsolescence du système globalement imperceptible pour ses acteurs contemporains (ouvriers, consommateurs), et dans le même mouvement, créatrice d'une nouvelle recomposition à travers des expériences apparemment limitées mais multiples.

L'hypothèse que la troisième révolution industrielle externaliserait les enjeux humains là où les deux précédentes les auraient internalisés peut être avancée¹. Ainsi, si le capitalisme financier a nettement fait régresser la place des relations humaines au sein de l'entreprise, contribuant à renforcer la recherche de la performance individuelle dans l'action immédiate, les progrès scientifiques et les innovations dont ils sont porteurs impliquent la création de collectifs de développement internes puis, progressivement externes, qui laissent entrevoir des possibilités profondes d'enrichissement mutuel des personnes et de la société.

1.1 L'entreprise, communauté intermédiaire

Il y a deux siècles déjà, l'organisation de production pouvait apparaître parfois comme une véritable communauté sur un territoire. Aujourd'hui, non seulement l'ensemble des textes, directives, réglementations, conduisent les managers d'entreprise et leurs actionnaires vers une meilleure prise en compte de leurs parties prenantes, mais en sus, la circulation des expériences personnelles et les réalisations d'entreprises petites ou grandes invitent à éprouver le création et le partage de valeurs et d'actions solidaires (familiales, territoriales, culturelles, religieuses) comme autant de ressources bénéfiques et non épuisables.

Le capitalisme, y compris sous sa forme industrielle originelle, a toujours fait grand cas des questions de solidarité. Le paternalisme, par exemple, vient substituer une organisation productive aux communautés primaires (familiales, locales, de métiers) : d'une certaine façon, il les internalise et, en même temps, il les disperse. Il offre toujours une réponse aux mouvements socialistes du 19^e siècle, mais transforme suffisamment « lentement » pour limiter les risques de révolution et d'implosion véritables. Cette logique se pose plus exactement comme une réponse plurielle (religieuse, idéologique, stratégique) à la question sociale de son temps.

Au long des 18^e et 19^e siècles, en définissant les règles de la morale au travail, les patrons ont ainsi à la fois intériorisé la question de la solidarité au sein de l'entreprise et assuré à travers elle la légitimité globale de l'organisation, donc leur propre position. Ils perçoivent

¹ B. SEGRESTIN et A. HATCHUEL, *Refonder l'entreprise*, Paris, Seuil, 2012.

l'intérêt de placer les conditions du travail salarié au cœur de la relation des hommes dans l'entreprise, car de leur qualité dépendra celle de la coopération, de la relation, de la solidarité voire de l'unité. Patrons et ouvriers, bailleurs de fonds et ingénieurs concourent alors au moins autant que l'État à assurer le bonheur des hommes². Dès lors, « pour mettre en œuvre des formes d'organisations modernes exigeant des efforts renouvelés, le salarié ne doit pas défendre avec ses semblables des intérêts catégoriels mais s'impliquer au nom des intérêts supérieurs de l'entreprise »³. L'entreprise y gagne toujours une main-d'œuvre qualifiée, impliquée, de confiance et finalement fidèle ; attributs majeurs quand la concurrence est vive. Les contestations ouvrières et la prise de conscience des effets délétères du capitalisme sont, d'un même mouvement, désamorçées.

Le capitalisme s'intensifiant, le patron va doter parallèlement ses ouvriers en conditions de vie qui auraient été inaccessibles au regard des seuls salaires versés. Il opère des investissements et des constructions en logements ouvriers, contribue à établir des écoles, des centres de soins et des lieux de culture... Ces implantations organisent une solidarité géographique et d'objectifs dans des époques où les institutions peinent à clairement mesurer et/ou traiter les enjeux de la pénibilité travail d'une part, de l'intégration sociale dans les mouvements d'exode rural d'autre part. Le patron paternaliste semble donc pourvoir à la compensation sociale des risques à travers les dispositifs de prévoyance et de protection sociale ou encore les coopératives de consommation. Cela fonctionne aussi longtemps que l'ouvrier, en confiance, peut estimer ces œuvres patronales comme pourvoyeuses d'un intérêt commun d'ordre supérieur à la fois aux revendications salariales et à l'organisation centralisée par l'État.

Le patronat en s'immisçant dans les conditions d'existence entre dans une logique de prise en charge véritable de la vie ouvrière. Il commence par là même à externaliser de l'entreprise, d'abord partiellement, le traitement de la question de la solidarité. Parce qu'il est jugé imprévoyant, dépensier voire irresponsable, l'ouvrier se voit proposés éducation, logement et soin, mais aussi l'organisation de son bien-être dans le temps non-contraint par le travail. Le paternalisme pénètre la sphère privée du travailleur à travers les œuvres sociales, mais aussi par le sport, la culture, les arts, les voyages... à travers la création d'associations à visées philanthropique, religieuse ou morale qui organisent l'activité pour détourner l'ouvrier de

² N. GENESTE, *Les spécialisations industrielles des régions françaises (1837-1866)*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences Économiques, 1997.

³ H. JORDA, « Du paternalisme au managérialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », art. dans *Innovations*, 2009/1, Éditions De Boeck Supérieur, pp.149-168.

toute tendance incompatible avec le travail productif rentable en usine (cf. la pratique du saint lundi⁴).

Même au temps de la mécanisation le patron va chercher à reconstituer une organisation du travail en équipe, hiérarchisée, soudée autour de nouveaux savoir-faire venus se substituer à ceux que l'équipement aura détruits. Il construit alors un modèle de contrôle et de normalisation des ouvriers. Ceux-ci n'ignorent pas plus ce qu'ils perdent en autonomie que ce qu'ils économisent en fatigue et risques physiques : chacun prend ainsi la juste mesure de l'oppression du travail sur soi pour les ouvriers, contre soi pour le contremaître, sur le capital pour l'entrepreneur. Ce faisant, et pour autant, celui-ci enclot l'entreprise sur elle-même et, s'il la rend plus forte face à l'inefficacité ou l'inertie territoriale comme face à la compétition internationale, il court le risque d'exacerber en son sein les tensions apaisées vis-à-vis de l'extérieur. L'ouvrier est alors instrumentalisé et en a conscience. Les formes de solidarité au sein de l'organisation, sauf à être pensées à nouveau frais, deviennent inopérantes voire disparaissent. Avec le 20^e siècle se développe une logique de contractualisation, le paternalisme doit céder du terrain aux actions et programmes sociaux que l'État est conduit à mener. Le capitalisme « est sauvé » parce qu'il accepte que l'intervention publique vienne garantir la solvabilité des marchés donc la circulation de la valeur.

1.2 De la « corporate responsiveness » à la RSE

Jusque-là, le paternalisme avait souvent permis de conquérir, en tant que démarche volontaire toujours, avant-gardiste souvent, la confiance du salariat. Il démontrait ainsi l'inutilité des revendications en faveur de mesures législatives finalement contraignantes pour l'exercice industriel (droit du travail des enfants et des femmes, responsabilité en cas d'accident du travail). Cela avait concouru à la libre différenciation de l'entreprise donc à sa capacité à se distinguer sur les marchés et à déployer ses performances dans un contexte de concurrence (de ressources et de produits). Mais, après deux siècles et demi de mutations industrielles profondes, la personne au travail est citoyenne : reconnue par l'État et ses institutions, elle demande à l'organisation productive de devenir entreprise citoyenne. Elle la somme de retrouver la vocation intégrale qu'assumait le paternalisme des années 1850 à 1920 notamment et qu'il avait remise ensuite entre les mains de l'État : cette logique est « né(e)

⁴ Voir N. GENESTE, *Les spécialisations...*, 1997. Et N. GENESTE, « Mythes et réalités du tourisme social et associatif : les vacances entre droit et devoirs », art. dans *Assistance et assurance : heurs et malheurs de la protection sociale en France*, colloque du Comité Aquitain d'Histoire de la Sécurité Sociale et le Centre Aquitain d'Histoire du Droit, 2006.

dans la sphère du travail (*pour*) viser à intégrer et à protéger (*la personne*) avant, pendant et après, à l'échelle de la journée, de la semaine, de l'année, de la vie »⁵, du berceau à la tombe en somme. Ceux qu'à partir de 1900 on appelle régulièrement « chefs d'entreprise », pour bien montrer leur rôle de coordinateur et de stratège, sont confrontés aux effets négatifs du processus productif sur les hommes et les territoires, leur rôle sociétal qui dépasse les limites de l'entreprise *stricto sensu* leur est renvoyé par les édiles et les syndicats, en particulier lorsque les besoins en investissement nécessaires à l'exploitation du progrès scientifique conduiront à une valorisation du rôle des actionnaires, au détriment de celui des dirigeants. L'organisation productive est mise en devoir de venir empiéter sur l'action - balbutiante et maladroite aux 18^e et 19^e siècles, dévolue mais défaillante aux 20^e et 21^e siècles - de l'interventionnisme économique et social public pour préserver tout attribut de sa personne au citoyen⁶. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) participe de cette quête de reconnaissance et d'appartenance de la personne, quête interrogée désormais à nouveaux frais. Mais avec elle, l'entreprise franchit un pas nouveau - à la fois supplémentaire et de nature différente -, dans l'externalisation des enjeux de solidarité éclairés par la transformation du capitalisme moderne désormais clairement financier.

La sensibilité aux impacts sociaux du développement de l'industrie est donc ancienne, pour autant, les analystes actuels de la RSE insistent sur le fait qu'elle a pris des formes très différentes, en lien avec le contexte politico-culturel (États-Unis *vs* Europe) et les caractères du capitalisme qui évoluent profondément et rapidement tout au long du 20^e siècle⁷.

Les années d'après-guerre, jusqu'au premier choc pétrolier, voient se développer un capitalisme managérial que les pouvoirs politiques européens pensent être capables de maîtriser via un appareil légal considérable complété par une démarche de *corporate social responsiveness* marquée par la dimension morale de ses défenseurs⁸. L'entrée dans un contexte économique plus difficile qui rigidifie le management des entreprises, à partir de 1980, conduit à un déploiement du développement théorique de la RSE avec la volonté des

⁵ F. JARRIGE, « La longue agonie... », 2011, p. 117.

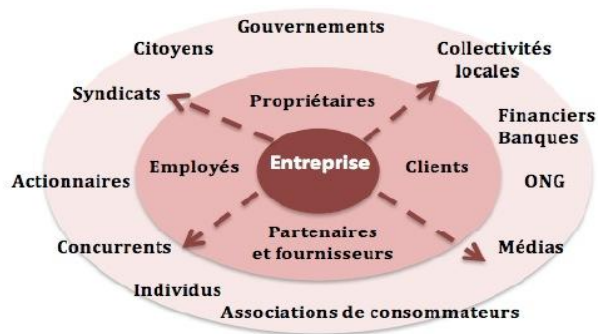
⁶ Voir J. LANZA, « Les veuves dans les corporations parisiennes au XVIII^e siècle » dans *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, Belin, 2009, n°56/3, p. 92-122. Voir aussi X. VIGNA, *Histoire des ouvriers en France au XX^e siècle*, Paris, Perrin, coll. « Pour l'histoire », 2012.

⁷ J. PASQUERO, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée » dans M.-F. BOUTHILLIER-TURCOTTE et A. SALMON (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Québec-Sillery, Presses de l'Université du Québec, 2005, p. 112-143. – A. ACQUIER, J.-P. GOND et J. IGALENS, « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion » dans *Cahiers du CRG*, n° 166, 2005, IAE de Toulouse.

⁸ Y. LE THI, *La mondialisation et les stratégies des leaders pharmaceutiques mondiaux face à la question des maladies tropicales négligées*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse I Capitole, 2011.

auteurs de se dégager de l'influence morale diffusée par le christianisme.

En 1984, la théorie des parties prenantes proposée par E. Freeman va permettre d'élargir le débat. Le terme de partie prenante (en anglais *stakeholders* qui s'oppose à *shareholders*, actionnaires) est défini par l'auteur comme « tout individu ou groupe d'individus dans l'organisation qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».



Les différentes parties prenantes d'une organisation

Il permet de resituer une organisation en fonction de son environnement et des relations de pouvoirs exercées par certains de ses acteurs (dimension descriptive), mais ce concept peut aussi permettre de comparer le management d'une organisation avec d'autres et leurs résultats financiers (dimension instrumentale). Il a enfin pour ambition de prescrire des comportements et des formes de régulation en vertu de principes éthiques et moraux (dimension normative).

Parce que l'entreprise a le souci de domestiquer l'innovation⁹, « elle apparaît comme le premier collectif qui prend en charge à la fois l'activité innovante, son organisation et sa valorisation marchande »¹⁰. Le nombre de parties prenantes reconnues augmente année après année, car « malgré le silence du droit, la communauté de l'entreprise est formée par les effets consentis de gestion, plus que par les apports respectifs »¹¹. Énoncer la liste des parties prenantes potentielles apparaît indispensable tant pour le législateur que pour le management de l'entreprise, à l'heure où son marché, ses approvisionnements, ses ressources humaines s'élargissent au-delà d'un lieu de production géographiquement situé. Ces ouvertures rendent en effet le législateur responsable aux yeux des citoyens des effets négatifs des processus

⁹ P. LE MASSON, B. WEIL, A. HATCHUEL, *Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance*, Paris, Hermès Sciences Publications, 2008.

¹⁰ B. SEGRESTIN et al., *Refonder...*, 2012, p. 29.

¹¹ B. Segrestin et al., *Refonder...*, 2012, p. 80.

productifs, et elles interpellent le dirigeant quant à ses propres responsabilités et aux conséquences de ses décisions stratégiques et techniques.

Le rappel de textes pontificaux montre cependant que cette vision du rôle élargi de l'entreprise ne se diffuse que lentement dans la société. Le *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église* indique que

L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une « société de capital » ; elle est en même temps une « société de personnes » dans laquelle entrent de différentes manières et avec des responsabilités spécifiques ceux qui fournissent le capital nécessaire à son activité et ceux qui y collaborent par leur travail¹².

Le pape Benoît XVI précise dans *Caritas in veritate* que

C'est un fait que se répand toujours plus la conviction selon laquelle la gestion de l'entreprise ne peut pas tenir compte des intérêts de ses seuls propriétaires, mais aussi de ceux de toutes les autres catégories de sujets qui contribuent à la vie de l'entreprise : les travailleurs, les clients, les fournisseurs de divers éléments de la production, les communautés humaines qui en dépendent¹³.

Cette théorie constitue désormais un élément sous-jacent de la pratique des démarches de responsabilité sociale. Celles-ci, cependant, sont loin de se généraliser, malgré la diffusion des textes émis par des instances internationales au cours des vingt dernières années, ou l'intensification des travaux académiques sur ce thème et les pressions qu'exercent certaines décisions législatives. Il apparaît ainsi difficile de cibler les secteurs dans lesquels ces pratiques seraient plus courantes. Certains auteurs considèrent que ces démarches représentent des stratégies hors marché, ce qui explique qu'elles peuvent être très affectées par des retournements conjoncturels¹⁴. De façon plus générale, elles prennent une coloration plus socio-économique qu'éthique. Les entreprises sont en effet en quête d'une légitimité dont les critères sont plus largement définis par la société civile que par le passé. Elles sont aussi en quête d'une identité dont puissent se valoriser leurs salariés. « Les démarches volontaires d'amélioration de la qualité sociale, sociétale et écologique de la production découlent alors d'une prise en compte par anticipation d'une contestation possible des droits économiques

¹² *Compendium de la Doctrine sociale de l'Église*, 2005, § 338.

¹³ Benoît XVI, *Caritas in veritate*, 2009, § 40.

¹⁴ J-C.DUPOIS, « Le management responsable, un modèle de gestion de l'obsolescence morale » dans *Revue Française de Gestion*, vol 37, n° 215, juin-juillet 2011, p. 71-85.

dévolus aux entreprises, menaces de contestation ne dérivant pas tant d'acteurs économiques mais d'acteurs sociaux (ONG, associations de consommateurs, syndicats) »¹⁵. Ces démarches se limiteraient ainsi à une gestion anticipée de l'obsolescence morale des structures entrepreneuriales et à une réponse ciblée à certaines actions de protection de l'environnement.

Deux voies de réflexion principales sont désormais empruntées :

- La première prend sa source dans les réflexions de Schumpeter. Des exemples divers de nouveaux produits élaborés avec un nouveau référentiel économique et social sont là pour montrer qu'une démarche d'innovation peut conduire à la création de valeurs économiques et de valeurs sociales. Des entreprises appartenant à des secteurs aussi différents que l'agriculture, l'industrie alimentaire, l'énergie... ont défriché ce champ qu'Aggeri *et al.* qualifient « d'innovation par les valeurs » et qui permettent de réconcilier la gestion de l'obsolescence morale et celle de l'obsolescence économique¹⁶.

- La seconde intègre la mondialisation des échanges et son corollaire, l'intensification de la concurrence internationale. Celles-ci conduisent à des pratiques d'externalisation et de délocalisation et à la reconstruction des chaînes de valeur des entreprises ce qui modifie l'exercice de leurs responsabilités¹⁷ ainsi que les formes de relation entretenues avec ces parties prenantes que sont fournisseurs et sous-traitants. L'attention nouvelle portée aux conditions de travail et de production en amont de l'entreprise que Porter et Kramer (2011) appellent responsabilité élargie, n'est pas préjudiciable au bon positionnement concurrentiel de l'entreprise, bien au contraire¹⁸. La recherche d'un avantage compétitif apparaît conciliable avec la satisfaction d'objectifs sociétaux.

Si donc la RSE n'apparaît pas antinomique d'une lutte contre l'obsolescence économique, elle peut peut-être servir de point d'appui à une réflexion sur le rôle de la communauté entreprise. Le terme de communauté est évoqué en effet tant dans des écrits laïcs (Segrestin, note 10) que religieux. Ce terme est interpellant, car s'il existe des communautés de biens, le mot est ici davantage employé au sens d'une communauté de personnes en relation. Mounier

¹⁵ J-C.DUPOIS, « Le management responsable, comme modèle de gestion de l'obsolescence morale » dans *Revue des sciences de gestion*, 2007, n° 223, p. 131-135.

¹⁶ F. AGGERI, E. PEZET, C. ABBRASSART et A. ACQUIER, *Organiser le développement durable*, Paris, Vuibert, 2005.

¹⁷ P. MATHIEU, « Management stratégique... », 2012.

¹⁸ M. E. PORTER and M. K. KREMER, « Creating Shared Value » dans *Harvard Business review*, January 2011. En ligne: <http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value/ar/1> (consulté le 8 mars 2014).

constate : « Il n'y a jamais eu tant de société. Jamais moins de communauté¹⁹ ». Les quatre principes qu'il énonce pour « construire une communauté personnaliste » peuvent nourrir les axes éthiques de la RSE même dans sa version la plus laïque : 1. Une communauté n'a pas à utiliser la personne comme un moyen ; 2. Une communauté est elle-même une personne de personnes²⁰ ; 3. Une communauté offre une totale liberté aux personnes ; 4. La personne doit répondre à sa vocation, la communauté ne peut la remplacer dans cette réponse personnelle.

Ces principes nous semblent d'ailleurs correspondre à l'idéal démocratique d'égalité et de liberté qui tranche avec des normes émises dans les siècles précédents et remises en cause par des textes internationaux (droits de l'homme, droits des enfants...). Mais ces principes peuvent aussi être la source d'une réflexion économique qui promeut la créativité de tous dans l'entreprise et, par là même, une lutte contre l'obsolescence économique.

1.3 Les limites de la RSE

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, et comme le paternalisme en son temps, la RSE peut devenir l'un des garants de la stabilité de l'entreprise, un facteur de performance et d'efficacité, de sa capacité à affronter à la fois les défis de l'innovation et ceux de la crise. L'entreprise qui tente de se construire communauté devient intégrante en un temps où, si la souffrance et le sentiment d'exclusion s'éprouvent cruellement au travail, ils sont au moins aussi vifs en l'absence de travail et de reconnaissance sociale. Par sa contribution à toutes formes de culture et au travail reconnu, l'entreprise aide la personne à grandir et lui permet d'établir ou de restaurer sa dignité. La réflexion peut alors être menée indépendamment de recommandations hiérarchiques ou, pour le moins, de manière transversale ; dans cette initiative partagée s'exerce une logique *bottom/up* là où les vertus du paternalisme industriel ne franchissaient qu'exceptionnellement celle du *top/down*, faute d'une congruence suffisante des cultures confrontées au sein de l'entreprise.

Mieux encore, en temps de difficultés économiques, la RSE contribue à la pérennité du potentiel de transmission de l'entreprise. Là où le paternalisme cherchait à limiter les blocages auxquels les politiques ou réglementations nationales le confrontent, la RSE vient pallier la défaillance de l'État dans nombre de domaines économiques et sociaux territoriaux. Dès lors, s'il advenait que l'entreprise résistât moins bien au repli des marchés, il conviendrait non pas

¹⁹ E. MOUNIER, *Révolution personnaliste et communautaire* dans *Œuvres*, tome 1 (1931-1939), Paris, Seuil, 1961, p. 185.

²⁰ « L'individu, c'est la dissolution de la personne dans la matière. », *ibid.*, p. 177.

d'alléger la démarche en matière de RSE, ni d'opter pour des fournisseurs moins onéreux, non pas d'entrer dans un repli frileux qui renverserait la logique des valeurs jusque-là affirmées, mais, au contraire, de déployer plus encore l'expérience de celles-ci. S'exprime ici l'arbitrage entre la pondération solidaire, qui s'inscrit par nature dans le temps long, et la recherche de la performance immédiate. Selon le fondement éthique des convictions de chacun, on y lira de l'altruisme égoïste ou tout simplement de l'humanisme, philosophie ou sentiments qui interpellent aujourd'hui les entreprises des pays émergents qui doivent naviguer entre les attentes sociales de leurs salariés et leur propre refus des exigences « droits de l'homme » d'ONG internationales.

La RSE ne semble toutefois pas une approche suffisante, d'une part, pour aller jusqu'à intégrer les « précaires » dans le déploiement de ses intentions, de ses règles et de ses attributs. Elle dit ici fort peu de choses des contrats à durée déterminée, des stagiaires, de l'intérim comme des sous-traitants, sinon que l'entreprise qui s'enracine et se démarque sur son territoire de projet a du mal à composer avec leur volatilité. Elle se présente, d'autre part comme une réponse aux inquiétudes de ses parties prenantes dans un contexte anxigène en raison de la flexibilité de la relation de travail et des enjeux environnementaux. Mais il reste que c'est toujours le management supérieur qui édicte les valeurs et l'éthique professionnelle sur lesquelles le management intermédiaire doit communiquer pour les rendre intelligibles et acceptables aux collaborateurs associés mais finalement toujours subordonnés à la logique de bonne gestion. C'est l'attachement au profit symbolique tout autant qu'au profit économique tiré des pratiques de RSE qui apparaît *in fine* comme la différence fondamentalement majeure avec la conception ingénérable de Taylor qui repensait l'organisation pour le bien commun à l'intérieur et hors de l'entreprise il y a 100 ans.

2. Du social business à la solidarité de proximité

L'aggravation des conditions économiques, en particulier en France, après la crise des « subprimes » n'a pas favorisé la diffusion de la RSE. Les appels répétés aux soucis écologiques ont orienté les stratégies managériales vers des projets « verts » dont les impacts financiers sont souvent plus faciles à mesurer de façon précise que les interactions avec les parties prenantes. Une certaine opposition apparaît entre les structures productives développant une solidarité forte s'appuyant sur la société civile et celles développant une

solidarité faible s'appuyant sur un modèle entrepreneurial²¹. Pour autant la créativité de certains ne peut se satisfaire de l'affirmation de l'impossibilité à gérer ensemble des dimensions sociales et des prégnances économiques. Parallèlement, l'urgence de besoins locaux ou internationaux contraste avec des gabegies nées des pratiques de la société de consommation ; les résultats des politiques de redistribution liées à la législation sociale ou fiscale contrastent avec la faiblesse des niveaux de vie de certaines catégories sociales. Une analyse des formes structurelles choisies permet d'ouvrir des champs complémentaires.

2.1 De l'économie positive au social business

2.1.1 L'économie positive ou les effets d'une auto critique

L'analyse des effets de la crise des « subprimes » a conduit de nombreux économistes à critiquer les effets de la financiarisation et de la généralisation d'un management court-termiste, tant sur les décisions stratégiques que sur le management des hommes²². Le concept d'économie positive développé par J.Attali²³, rassemble sous un même chapeau toutes les formes structurelles productives (marchandes et non marchandes), qui mettent l'homme et son besoin de sens dans sa vie de producteur, au centre des objectifs de la structure. Ce n'est donc pas le statut de la structure qui importe, mais la façon dont les hommes qui l'animent vont choisir leurs projets et les modalités de leur exécution. Les exemples cités vont donc de la RSE aux entreprises sociales ou solidaires, aux associations d'insertion...

La motivation des managers « positifs » est l'altruisme rationnel intergénérationnel. Pour montrer que l'altruisme est une vertu féconde et non contradictoire des exigences du capital financier, J.Attali et les auteurs du rapport cité en référence s'appuient sur de multiples exemples tirés des résultats annoncés par les secteurs les plus divers de l'économie au sens large. Ainsi, les mesures effectuées dans des entreprises qui pratiquent une gestion des ressources humaines respectueuse des hommes, une attention à l'environnement soucieuse des ressources futures, un mécénat orienté vers les besoins des populations les plus démunies font-elles apparaître que ces organisations réussissent à marier dimension sociale et financière. Il est donc rationnel d'être altruiste !

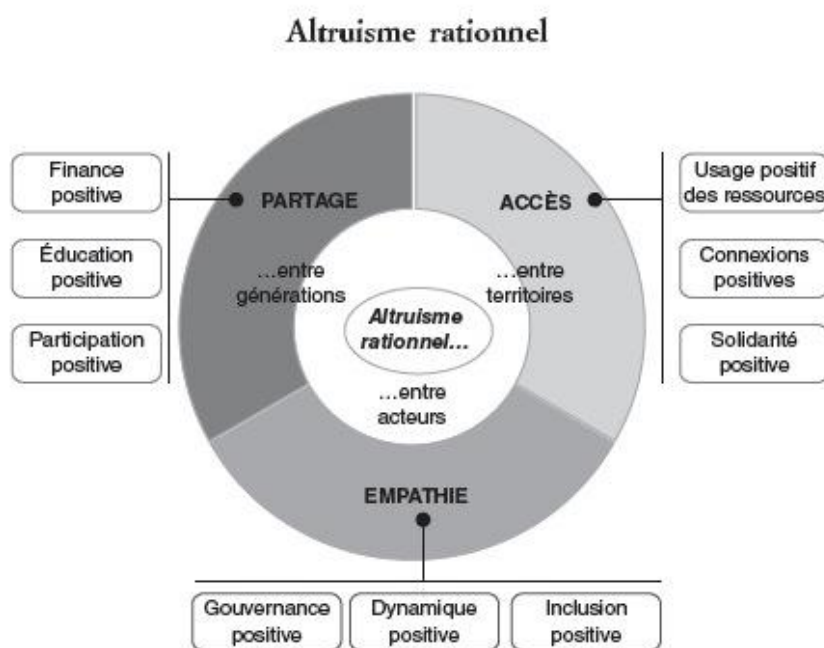
²¹ André K, 2015, « Evaluation hybride des entreprises sociales », RFG n°41, mars, p72-83

²² Segrestin B et Hatchuel *Refonder l'entreprise*, op cité

²³ Attali J, 2013 ; *Pour une économie positive*, Fayard

J.Attali ajoute au concept d'altruisme rationnel l'adjectif intergénérationnel pour mettre en avant la dimension temporelle et critiquer ainsi le court termisme de nombreux managers. Mais la vérification est plus complexe puisque, comme le montre l'analyse de la RSE et des entreprises sociales, l'éthique de l'équipe dirigeante impacte beaucoup la stratégie et il en est de même des évolutions conjoncturelles...

Certains économistes²⁴ regrettent que les porteurs du concept de l'altruisme s'appuient principalement sur des indicateurs financiers pour montrer le bien fondé de leur analyse, limitant par là même le rôle de la dimension sociale pour laquelle sans doute les indicateurs sont plus complexes à établir.



Source : Normadéis, pour le LH Forum.

2.1.2 Le social Business, une troisième Voie ?

Les insuffisances du capitalisme en vigueur ont conduit, dans les années 70, Muhammad Yunus à proposer au Bangladesh, avec la création de la Grameen Bank, l'octroi de microcrédits pour permettre aux femmes pauvres de ce pays de développer de petites activités économiques. A cette nouvelle voie de développement, il ajoutera le projet de créer des "entreprises d'un genre nouveau", puisqu'elles seraient porteuses d'objectifs à la fois

²⁴ Florence Palpacuer : note aux membres du GRACE, 11 mai 2015

économiques et sociaux : aspirer à la maximisation du bénéfice social sous contraintes de ne pas essayer de pertes, en outre les bénéfiques doivent être réinvestis dans l'entreprise²⁵.

Selon Yunus « la remise en cause des logiques de pensée dominantes, le recours à des partenariats et à l'expérimentation constituent en temps de crise, pour les entrepreneurs intéressés par le social business, une aventure mobilisatrice, et pour les salariés impliqués, une motivation supplémentaire qui les prépare à créer des ruptures dans leur activité traditionnelle : concilier logique économique et objectifs sociétaux » (in Yunus *et al*, 2009²⁶)

L'un des exemples les plus connus du social business est lié à la rencontre décisive entre M.Yunus et F. Riboud, PDG du groupe Danone qui conduit à la création de la Grameen Danone Foods en 2006.

La complémentarité des objectifs économiques et sociaux est construite sur l'ensemble du processus. En amont la production de yaourts emploie la population locale qui fournit aussi le lait. En aval, les yaourts, enrichis pour pallier les carences alimentaires, sont vendus par des femmes pour augmenter leurs revenus.

L'exemplarité du projet n'échappe à personne et sa notoriété est portée par le charisme de F.Riboud et de son successeur. Pourtant comme le montre le travail de « déconstruction » réalisé par Grisard et Blanchet, le déroulé de la vie de l'entreprise montre que son management n'est pas exempt de dérives, de même le discours ou les écrits de M.Yunus caricaturent l'exemplarité de cette 3ème voie dont serait porteur le social business.

Au niveau local de l'entreprise, les cadres peinent à admettre que le produit yaourt doit être adapté aux spécificités du marché local. Vendre le même produit qu'en occident est plus valorisant. Parallèlement les vendeurs, confrontés à la volatilité de la main d'œuvre locale cherchent d'autres distributeurs que les « grameen ladies », visées par le projet social.

Dans la structure Danone Communities qui constitue l'interface entre la joint venture et le groupe Danone, les sommes consacrées au développement du projet bangladais sont largement tournées vers des actions de communication plus que vers la résolution des problèmes locaux.

Cet exemple symbolique ne peut être présenté comme porteur de généralités. Il fait ressurgir les difficultés qu'il y a à intégrer objectifs sociaux et économiques. Il met aussi en valeur le rôle des hommes, comme moteur mais aussi comme frein dans toute construction organisationnelle quelle que soit la solidité des concepts sur lesquels elle s'appuie.

²⁵ Grisard C et Blanchet V, 2011, « Le social business ou « la pauvreté au musée », colloque AIMS, Nantes

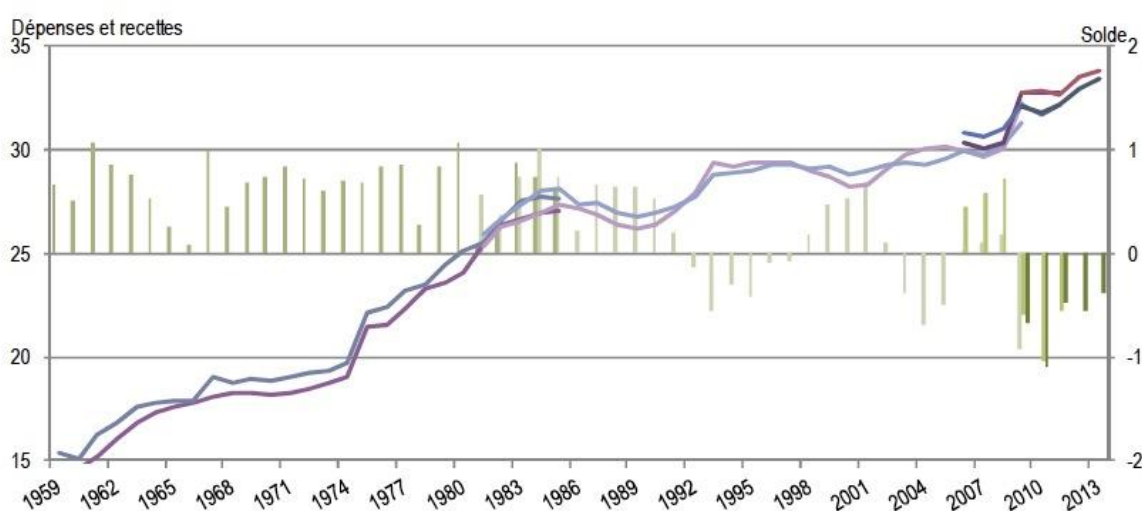
²⁶ Yunus M, Moingeon B et Lehman Ortega L, 2009, « Building social business models : lessons from the Grameen expérience », Working papers, HEC

2.2 De la solidarité fiscale à la solidarité de proximité

L'émancipation du « travailleur » vis-à-vis de son employeur via l'officialisation du contrat de travail s'opère au début du 20^e siècle. Elle sera concomitante avec les effets sur la géographie économique et humaine du développement industriel français. Les relations traditionnelles de proximité familiales et sociales évoluent et souvent se relâchent, les formes matérielles de la solidarité sont appelées à évoluer.

2.2.1 Vers une solidarité légalisée

Les sous-jacents du paternalisme, évoqués précédemment, ne pouvaient guère rester cachés dans une démocratie qui s'ouvrait avec la montée en puissance des syndicats, l'élévation des niveaux de formation... Il revenait donc à l'Etat d'élaborer et de gérer des formes nouvelles et structurées de la solidarité. Elles vont être dynamisées par l'enrichissement économique qui a caractérisé la période dite des Trente Glorieuses. La solidarité en tant que contrat social entre les membres d'une société apparaît, en grande partie, contenue dans l'idée de communauté des citoyens qui suppose un enchaînement régulier du progrès économique à la solidarité, sous la forme d'une spirale : requise pour le progrès économique, la solidarité justifiait que l'avancée de celui-ci soit mise au service du progrès social (réduction des inégalités sociales)²⁷. Le graphe ci-après met en évidence la forte croissance de ces dépenses jusqu'en 1983, puis leur évolution plus mesurée après les chocs pétroliers.



Dépenses et recettes de la protection sociale en % du PIB, hors transferts

Source : INSEE la protection sociale en France et en Europe, 2015

²⁷ Jacques DONZELOT in *Repenser la solidarité : l'apport des sciences sociales*, sous la direction de Serge Paugam, PUF, janvier 2007

Cette « nationalisation ou fiscalisation » de la solidarité est largement pratiquée en Europe, mais à des degrés divers toutefois, puisqu'en 2012 la part des dépenses sociales dans le PIB varie de 25% en Espagne à 28% en Allemagne et au Royaume Uni pour atteindre 34% au Danemark.

Mais désormais, il n'est plus question que de cohésion sociale, de la menace qui pèse sur celle-ci du fait de la mondialisation. La cohésion sociale succède bien au progrès social mais sur fond d'une perte de la solidarité objective de tous à échelle de la nation. Avec la cohésion sociale, la réflexion dépasse la pensée antérieure organisée autour des conflits et de l'interdépendance des classes sociales dans l'ancienne société industrielle ; il faut maintenant intégrer les catégories sociales et ethniques, de les amener à « faire société » autrement qu'en misant sur une interdépendance objective²⁸.

La crise de 2008 qui intensifie les besoins de solidarité (chômage, exclusion...) accentue la pression sur les ressources²⁹, mais aussi la prise de conscience des limites de la solidarité « fiscale », alors que pour autant 67% des Français déclarent à l'IFOP qu'ils ne sont pas prêts à abandonner la sécurité sociale³⁰

Pour la première fois peut être depuis 1975, des pessimismes s'affichent, venant d'horizons divers, quant aux perspectives économiques et leurs conséquences en termes d'emplois et de besoins sociaux dans notre pays :

- si, depuis 2008, le nombre d'emplois dans les établissements pérennes n'a pas diminué, le renouvellement annuel des postes de travail varie de 20 à 49% selon les zones d'emploi (INSEE, mai 2015)³¹, ce qui laisse entendre une très forte instabilité et des pertes d'emplois liées à la non pérennité de certains établissements, et la non création de nouveaux emplois susceptibles de répondre aux attentes des jeunes générations qui arrivent sur le marché du travail.

- le quart des zones géographiques d'emploi perdent 36% de leurs emplois entre 1983 et 2012. Il s'agit essentiellement d'emplois de production (INSEE, février 2015³²). Si d'autres en gagnent, ce sont davantage des emplois plus qualifiés qui ne peuvent occuper, toute géographie mise à part, les personnes licenciées.

²⁸ Donzelot, op.cité

²⁹ Le déficit des recettes afférentes aux dépenses sociales citées est de 7,9 Milliards d'euros en 2013

³⁰ Sondage Ifop, Mai 2015 : les Français et le libéralisme

³¹ Insee première n°1551, mai 2015

³² Insee Première n°1538, février 2015

- le développement des technologies de l'information et la généralisation de leur usage dans tous les secteurs de l'économie fait craindre, grâce aux gains de productivité obtenus, « la fin du travail »³³.

Cette convergence de points de vue conduit certains

- à insister sur la nécessité d'appréhender les politiques économiques et sociales ensemble : on peut ainsi exploiter des possibilités de réformes qui améliorent à la fois les performances économiques et sociales³⁴

- à développer d'autres formes de solidarité, locales ou nationales en s'appuyant sur la dynamique des réseaux sociaux et des outils numériques.

2.2.2 Le développement d'une solidarité de « proximité »

Le rôle de la diffusion des technologies de l'information sur la mondialisation des échanges internationaux est tout aussi significatif quant au positionnement respectif du producteur et du consommateur. Elles ont en effet favorisé l'éclosion d'un ensemble d'applications et de services que se sont appropriés les utilisateurs qui décident ainsi de coopérer et de diffuser leurs connaissances sans attendre de contrepartie sous la forme d'un équivalent monétaire³⁵. Le contributeur devient, selon Ricœur, l'homme capable, il acquiert le statut de personnage conceptuel qui s'immisce entre le producteur et le consommateur. Le contributeur s'appuie essentiellement sur ses compétences propres, celles de co-contributeurs et sur des ressources librement disponibles et non limitées par des coûts d'accès, qu'il (ils) met à la disposition d'une structure ou d'un collectif dont les motivations lui paraissent dignes d'intérêt. Les motivations de ce contributeur sont bien-sûr multiples, parce que sa participation à l'action est choisie par lui, parce qu'il crée de la valeur « sociétale » et qu'il peut le faire de façon désintéressée c'est-à-dire sans attendre de contre don.

Si cette économie de la contribution peut faire l'objet d'une appropriation par les entreprises marchandes ou par les entreprises solidaires, nous retiendrons ici essentiellement sa dimension de solidarité qui s'exprime tant dans l'espace public au sens large que dans des espaces de proximité. Dans ce dernier cadre, la perception des besoins de solidarité peut être très vivement ressentie par les citoyens, de même que l'inadaptation des formes de la solidarité « fiscale » alors que se révèle l'efficacité de la contribution dont sont porteurs certains.

³³ J.Rifkin et préface de M.Rocard

³⁴ Paugam, op cité.

³⁵ Beraud P et Cormerais F, 2011, « Economie de la contribution et innovation sociétale » *Innovations* n°34, p 163-183

Conclusion

Si le capitalisme a permis au cours du 20^e siècle d'améliorer considérablement les conditions de vie des populations dans un très grand nombre de pays, ses excès ont contribué à endommager de façon sans doute durable, le cadre naturel dans lequel nous vivons. Il n'a pas réussi à conduire à un développement équilibré tant sur les plans nationaux qu'internationaux. En revanche, nous avons pu mettre en évidence qu'il a suscité l'apparition de formes managériales plus respectueuses de la personne humaine, de ses richesses et de ses faiblesses ainsi que d'une économie de la contribution. Aujourd'hui, il nous semble que ces différents apports sont susceptibles de renouveler l'organisation et la gouvernance des structures productives.