

Transcendance et ouvertures

Pierre DUPRIEZ
MIME-ICHEC, Bruxelles

Document de travail
Version provisoire
Février 2015

Horizons de transcendance

La spiritualité, un outil de gestion ?

Business Ethics, une opération de soins palliatifs ?

L'éthique économique et sociale et le développement du lien

"L'invention du futur" et la vision du monde

*Vous tous qui avez soif, venez, voici de l'eau !
Même si vous n'avez pas d'argent, venez acheter et consommer,
venez acheter du vin et du lait sans argent, sans rien payer.*

Is. 55, 1

L'incomplétude du système socio-économique est aussi appel au dépassement. La transcendance ainsi sollicitée débouche sur un questionnement spirituel et éthique dont les responsables d'entreprise sont bien conscients. Mais l'instrumentalisation de la spiritualité par le management s'est avérée être une issue dangereuse et les proclamations éthiques des entreprises sont loin d'être entièrement satisfaisantes. D'où l'invitation à construire une démarche éthique fondée sur le lien social ; ce projet ambitieux fait cependant apparaître de fortes tensions entre les exigences éthiques et les contraintes d'un système économique soucieux de réaliser des bénéfices immédiats. Ces tensions ont mis en éveil l'énorme capacité de créativité du monde socio-économique et les multiples réactions partielles apparaissent comme autant d'appels au changement. En finale, les dérives du système et les insatisfactions qu'elles génèrent semblent bien ne pouvoir être dépassées que par une vision du monde renouvelée ouvrant sur l'invention d'un futur solidaire et durable.

Horizons de transcendance

Avec les auteurs qui ont contribué à cet ouvrage, nous avons exploré cette rencontre entre culture et management. Nous l'avons suivie dans ce qu'elle avait de fécond et de créateur.

Sans prétendre en faire un inventaire exhaustif, nous avons vu aussi que la question de sens restait posée même là où apparaissent les dérives du système. Plusieurs collègues ont projeté un éclairage stimulant sur quelques situations particulièrement significatives. Pascal Chabot suggère que la question du burn-out invite à une interrogation sur le sens que nos sociétés donnent au travail¹. De son côté, s'intéressant aux outils de la comptabilité, apparemment neutres et "objectifs", Géraldine Thiry souligne l'ancrage

¹ Chapitre 28, « Global Burn-Out ou crise de sens ? Un enjeu de civilisation »

culturel des systèmes comptables². On sait que le choix des composantes d'un indicateur est la traduction de ce à quoi nous accordons de la valeur et cela renvoie toujours à une vision du monde (Cassiers, 2011). Ainsi, les instruments de quantification façonnent des attitudes et des représentations qui peuvent conduire à des situations de troubles profonds. Les crises bancaire et financière de 2008 sont là pour le rappeler. Et dès lors, face à un monde où tout a un prix, un monde dans lequel les choses et même les personnes sont substituables, où elles ne "valent" que le temps où elles nous sont nécessaires, où l'argent n'est plus un simple moyen de paiement mais une manière de penser, une façon d'exister, Raúl Fornet y Betancourt évoque une crise anthropologique³. Ce n'est pas seulement notre monde actuel qui est en crise; c'est nous-mêmes, dans notre projet d'humanité, dans notre manière de rendre l'humanité présente dans le monde, qui *sommes* en crise.

Avec d'autres, ces auteurs évoquent une crise de sens et en appellent à un changement profond. Dans notre recherche de ce qui "fait sens" pour le système globalisé, nous avons trouvé une modernité altérée qui tend à exacerber l'individualisme qu'elle revendiquait dès l'origine, qui se réfugie dans l'immédiateté et l'urgence, écartant l'éventualité d'engagement dans le temps, et qui se mesure à l'aune du matérialisme le plus trivial. De plus, pour assurer les équilibres globaux, le marché a pris la place du "Contrat Social" des Philosophes ; mais, loin d'être conforme au modèle de concurrence parfaite, il s'est transformé en un jeu d'alliances entre oligopoles et grandes entreprises, se mettant ainsi au service des plus forts⁴. Les enjeux de société sont de taille : répartitions inéquitables, pénuries, changements climatiques, pour n'en citer que quelques-uns ; mais, les résumant tous, l'enjeu majeur est sans doute celui de la recherche d'une nouvelle définition des résultats humains que nous attendons de notre société.

Tout cela conduit à une sorte de "désenchantement du monde", mais un désenchantement qui semble aller plus loin encore que celui qu'évoquait Marcel Gauchet (1985). Il ne s'agit pas seulement d'écarter le spirituel de l'organisation de la société et de le ramener à la sphère personnelle; cet espace de vie, débarrassé de tout ce qui dépasse l'action et la connaissance, semble devenu un espace assez déstructuré en quête d'une boussole. La nature humaine envisagée par cette approche de l'économie n'est plus d'ordre éthique. « Le sens moral de l'enrichissement, qu'Aristote et Thomas d'Aquin considéraient comme la "nature" profonde de l'économie, est devenu un sujet annexe, voire "irrelevant" » (de Beukelaer, 2011). N'y a-t-il pas dans cette déstructuration une sorte d'appel à une vision du monde renouvelée, une invitation à une position intellectuelle qui transcende l'agir des hommes et cherche à lui redonner sens ?

On pourrait se demander si ce questionnement ne nous éloigne pas du management, s'il s'agit encore de la vocation de l'entreprise. Nous l'avons bien vu tout au long de cet ouvrage, l'entreprise n'est pas seulement une machine à produire et le management n'est pas qu'un moyen inoffensif d'organiser la production. Acteur du changement, par

² Chapitre 27, « Le pouvoir des instruments comptables : enjeux d'un nouveau modèle de développement »

³ Chapitre 29, « Crise anthropologique. Une interprétation critique de la situation anthropologique de notre temps »

⁴ Chapitre 26, « Un monde en quête de sens. De l'analyse économique à une lecture culturelle »

sa capacité à transformer la matière, par l’empreinte qu’elle laisse sur l’organisation sociale, par son emprise sur le champ politique, l’entreprise participe à la modernité.

Transformateur de matière, fabricant d’outils, producteurs de biens puis de services, l’homme moderne intervient toujours comme ces forgerons et ces alchimistes évoqués par Mircea Eliade en exergue de la présentation de cet ouvrage. En transformant la matière, il l’aide à produire de plus en plus vite, il accélère le rythme et, ainsi, se substitue au temps qu’il raccourcit. Pour Henri Bergson, il serait d’abord *Homo Faber*, celui qui a la faculté de fabriquer et d’utiliser des instruments artificiels permettant de transformer la nature. « En ce qui concerne l’intelligence humaine, on n’a pas assez remarqué que l’invention mécanique a d’abord été sa démarche essentielle, qu’aujourd’hui encore notre vie sociale gravite autour de la fabrication et de l’utilisation d’instruments artificiels, que les inventions qui jalonnent la route du progrès en ont aussi tracé la direction »⁵.

Réagissant contre ce qu’elle considère comme une instrumentalisation et comme une aliénation par rapport au monde, Hannah Arendt suggère une approche originale de la modernité traversée par la séquence travail, œuvre, action (Arendt, 1983). Soumis à la nécessité vitale, le concept de travail qu’elle propose apparaît comme une activité éphémère liée à la nature transitoire des biens récoltés ou produits pour subsister. L’œuvre se situe davantage dans la durée ; elle rejoint la capacité de l’*Homo Faber* à produire des objets que l’usage ne détruit pas et qui évoluent dans un univers utilitariste, centré sur l’adaptation des moyens, ou dans un univers artistique, objet de pensée écarté des objets d’usage. Mais c’est dans la catégorie de l’action que l’homme va se révéler pleinement et cette action le projette le domaine public. Cette révélation de l’homme se manifeste dans le réseau de relations humaines au sein duquel l’action devient historique et « forme la source d’où jaillit le sens, l’intelligibilité, qui pénètre et illumine l’existence humaine »⁶. En définitive, pour Hannah Arendt, l’économie doit aussi s’inscrire dans le champ collectif, dans la sphère politique : elle ne peut plus rester à l’écart de la vie en société qu’elle contribue à modeler par son activité.

Faut-il pour autant renier cet *Homo Faber* qui semble réduire la pensée et la vie sociale à la fabrication et à l’utilisation d’instruments artificiels ? (Re)découvrir les travaux de Gilbert Simondon, un auteur peu connu dont on vient de rééditer les œuvres majeures, invite à repenser le statut de la technique dans la construction de la vie sociale (Bardin, 2014). Par "technicité", Simondon entend le mode d’existence de l’outil, de la machine, de l’ensemble technique, dans leur interaction avec la culture. Ce concept devient ainsi une clé d’analyse des processus de formation du lien social et de son milieu technosymbolique, permettant aux enjeux scientifiques et technologiques actuels de rejoindre les problématiques liées au devenir des sociétés humaines.

En s’efforçant de justifier l’institution d’une culture technique, l’œuvre de Simondon invite à aborder la renégociation continuelle du fonctionnement du système social en cessant de n’y voir qu’un simple prolongement de l’état de choses existant. Pensée de l’invention et tournée vers le futur, cette approche philosophique ouvre des pistes pour une prospective avertie et audacieuse dans la nécessaire "*invention du futur*" (Colloque de Cérisy, 2013).

⁵ Henri Bergson, 1907, *L’Évolution créatrice*, Paris, PUF, coll. "Quadrige", 1996, chap. 2, pp.138-140

⁶ Arendt, 1983, p 403

Inventer le futur, n'est-ce pas d'abord transcender le présent ? Lui chercher sens et intelligibilité ? Trouver les repères capables de fonder une nouvelle vision du monde.

La transcendance est loin d'être univoque et si les chemins qu'elle emprunte sont pluriels, ils n'ont pas tous la même portée. Repérer quelques orientations majeures permettra sans doute d'y voir plus clair dans ces chemins de dépassement d'une réalité bien concrète.

Une première forme de transcendance pourrait être celle qui agit sur le monde et la nature par la transformation matérielle de l'environnement et le développement technique ; c'est le défi prométhéen qui relève de l'économie et où le bonheur réside dans la possession des richesses et la domination de la nature et des autres. La modernité altérée qui se dessine en arrière-fond de l'économie globale pourrait relever de cette forme de transcendance. On en connaît les limites et les dérives.

Une autre forme de transcendance est celle qui agit par la recherche de la sagesse et de la construction d'une société idéale ; elle est centrée sur l'homme et relève de l'éthique. Nous rejoignons ici Gabriel Fragnière et sa recherche d'une vision du monde renouvelée qui réaffirmerait que « l'être humain n'est pas un simple rouage d'une machine à transformer le monde, mais que c'est à lui qu'il revient de donner sens et valeur à ce qu'il vit et à ce qu'il fait » (Fragnière, 2004)⁷. Cette forme de transcendance peut également emprunter une autre voie et se présenter comme une première manifestation de spiritualité. C'est ce qu'évoque Luc Ferry lorsqu'il parle de la transcendance dans l'immanence : « C'est en moi, dans ma pensée et ma sensibilité que se dévoilent les valeurs hors de tout argument d'autorité »⁸, ces valeurs qui sont d'origine humaine mais qui en même temps nous dépassent. Valeurs que nous retrouvons dans des initiatives humanitaires risquées et solidaires, exemples de cette transcendance dans l'immanence où pour s'avérer véritablement homme et revenir au monde, l'humain se réfère à des valeurs hors du monde (Ferry, 2002).

Nous trouvons enfin une transcendance qui n'est pas seulement au-delà de la vie mais qui est la source d'où provient la vie et ce qui éclaire la souffrance et la mort alors même que la vie humaine s'estompe. La transcendance est ici devenue totalement spiritualité. Il faut alors parler de la croyance et de la non-croyance, non en tant que rivales, mais en tant que manière de rendre compte de l'existence en se référant ou en ne se référant pas au divin, « en tant qu'expériences vécues qui engagent diversement la compréhension de la vie selon que l'on est croyant ou non » (Taylor, 2012). Dans l'univers des croyants, on rencontre des religions rituelles où l'Au-delà est un monde hors du monde auquel on n'accède qu'en s'élevant sur une échelle de mérites bien codifiée ; pour elles, le bonheur serait dans un Au-delà ou dans une autre forme de vie. Mais existent également des religions d'Amour qui renvoient directement au monde et à l'altérité ; la spiritualité y devient un fondement de l'attention portée au monde.

*
* *

Ces deux dernières voies de transcendance débouchent sur l'éthique et la spiritualité. Si la seconde relève d'un choix personnel, la première procède indiscutablement d'une

⁷ Gabriel Fragnière, 2004, p.

⁸ Luc Ferry, 2002, p.

exigence collective de morale sociale. « L'éthique porte sur ce qui doit être » (Arnsperger, Van Parys, 2003) et, en matière économique et sociale, le contexte actuel n'autorise personne à s'y soustraire. « L'éthique n'est pas un surplus anecdotique ou un ensemble de discours et de bonnes pratiques marginales ; elle est aujourd'hui la condition du vivre-ensemble et pas seulement du bien vivre-ensemble, mais surtout de notre survie ! »⁹. Dans la spiritualité, Cécile Renouard semble voir une force intérieure capable de soutenir une démarche éthique en butte à de nombreux obstacles : « L'éthique est une invitation à viser et à mettre en œuvre des critères de justices qui fassent barrage aux maux structurels de nos sociétés. La vie spirituelle nous invite à ne pas désespérer des structures toujours imparfaites et des personnes toujours faibles et faillibles. Elle nous donne de goûter à cette "musique qu'on a en soi pour faire danser la vie", qui seule peut inspirer le changement de paradigme radical pour un monde viable et vivable » (Renouard, 2013)¹⁰.

De plus, la spiritualité peut se révéler être un puissant moteur de motivation personnelle. Il n'est pas étonnant qu'elle ait pris une place dans le management et que celui-ci entend bien lui faire jouer un rôle important.

Quand la spiritualité devient un outil de gestion moralement contestable

On pourrait se demander qui, de l'entreprise ou de la spiritualité s'est invitée chez l'autre. Toujours est-il que la spiritualité est de plus en plus présente dans l'entreprise (Dupriez, Vanderlinden, 2012).

L'entreprise a découvert la spiritualité qu'elle n'hésite pas à qualifier de « new dimension of management ... probably the most significant trend in management since 1950' »¹¹ (Howard, 2002). Proposant une sorte d'inventaire de ce qui a été écrit à ce sujet, Fahri Karakas s'est donné pour projet d'explorer comment la spiritualité peut améliorer la performance des travailleurs et l'efficacité de l'organisation (Karakas, 2010). Le ton est donné et l'on voit que la spiritualité s'inscrit directement dans la recherche de la performance d'entreprise. Dans les entreprises occidentales, la spiritualité s'exprime selon plusieurs modes. Il arrive qu'elle soit associée à la religion ; en effet, se relier à quelqu'un de supérieur ou à Dieu donne au manager une perspective plus solide à laquelle il peut se raccrocher (Cavanagh, 1999). Mais ce courant n'est pas le plus important et, pour d'autres, il y aurait lieu de distinguer spiritualité et religion dans l'entreprise ; la spiritualité serait à la fois une attitude de libération personnelle et une démarche transcendante qui relie à quelque chose de plus grand que l'horizon immédiat. Elle peut faire l'objet d'échanges sur les lieux de travail alors que cela n'est pas indiqué pour la religion considérée par ces auteurs comme dogmatique, fermée et relevant de la vie privée. Enfin la spiritualité a pu connaître une variante culturelle associée au partage de valeurs universelles (Demers et Arib, 2001).

Plusieurs motivations ont poussé les entreprises à mobiliser la spiritualité dans le champ du management. Les premières raisons tiendraient simplement au contexte. Les entreprises sont ancrées dans des sociétés où les questions de spiritualité et de religion sont bien présentes et plurielles. Ce sont les faits de la vie quotidienne qui en rappellent

⁹ Renouard, 2013, p. 10

¹⁰ Renouard, 2013, p. 164

¹¹ Howard, 2002, p.230

l'existence : fêtes religieuses, pratiques de la prière et du jeûne, port du voile, interdits alimentaires, célébration du deuil, ... Par ailleurs les entreprises elles-mêmes prennent parfois l'initiative de développer des pratiques spirituelles d'inspiration chrétienne ou orientale. D'autres raisons concerneraient plutôt le développement personnel des membres de l'entreprise. Au départ, il s'agit d'un courant initié par l'Ecole des Ressources Humaines qui lie la performance d'un individu à son développement personnel ; la dimension spirituelle trouve évidemment toute sa place dans ce cheminement personnel. S'y ajoute le mode de fonctionnement des entreprises contemporaines ; pour rester compétitif, on demande toujours davantage aux membres des entreprises menacés par le burn-out déjà évoqué et par la perte de repères. Intégrer les valeurs spirituelles dans le management peut contribuer à réintroduire du sens dans l'organisation.

L'examen des relations entre spiritualité et performance révèle pas mal de confusions. Résumant les travaux de nombreux auteurs, Karakas retient trois perspectives, celle de la gestion des ressources humaines, celle de la philosophie et du sens donné au projet et celle enfin de l'appartenance à une communauté (Karakas, 2010). Parce qu'elle permet aux travailleurs de se sentir mieux, la spiritualité conforte aussi leur engagement dans le travail et réduit les fuites vers les drogues ou l'alcoolisme ; elle aiderait les dirigeants à dépasser les problèmes de stress et à mieux rebondir face à des situations difficiles. Liée à la recherche du sens de la vie en général, la spiritualité fournit aussi aux travailleurs et aux cadres un outil précieux pour s'interroger sur le sens de leur vie dans le milieu de travail auquel ils consacrent une bonne partie de leur temps. Enfin, faire partie d'une communauté et partager des projets communs sont deux dimensions souvent associées à la spiritualité et à la vie au travail ; elles devraient se traduire par un renforcement de l'esprit d'équipe et une meilleure considération à l'égard des autres membres de l'entreprise.

Amené par la nécessité ou par utilitarisme, ce voisinage n'est pas sans danger. Un premier serait celui du prosélytisme d'une spiritualité ou d'une religion qui exclurait toute autre croyance que celle qui est reconnue ou qui dicterait son agenda à l'organisation. La crainte de l'intolérance des mouvements extrémiste est ici bien présente.

Un danger plus pernicieux réside sans doute dans la transformation de la spiritualité en outil de manipulation (Karakas, 2010). Certains auteurs y voient un pas supplémentaire dans le développement de méthodes plus efficaces de contrôle des individus. C'est le même procès que celui qui est fait aux usages pervers de la culture d'entreprise¹² (O'Reilly and Chatman, 1996 ; Ackers and Preston, 1997 ; Dupriez et Simons, 2002 ; Dupriez et Pierre, 2010). Parce qu'elle conforte l'adhésion des membres de l'entreprise, la démarche de spiritualité peut devenir un instrument de domination. « Management Development conversion rests, in large part, on involuntary and temporary compliance to an organization, and thus raises ethical questions about the rights of those employees who participate »¹³

Et ceci débouche sur ce qui nous semble la faiblesse la plus grave de ce courant de spiritualité. Toutes ces approches, même celles qui se veulent transcendantes, se situent à l'intérieur d'un système économique considéré comme allant de soi et elles évitent

¹² Chapitre 2, « Culture d'entreprise, le dit et le vécu »

¹³ (Ackers and Preston, 1997, p. 679).

généralement toute interrogation sur les paradigmes inhérents à ce système. Quel intérêt aurait une transcendance qui serait totalement détachée du monde où nous vivons ? Pour revêtir une signification humaine, pour répondre aux questions essentielles de la vie, le transcendant ne doit-il pas aussi pénétrer l'immanence ? Le débat sur ce qui fait sens pour la société et pour le management nous semble avoir sa place dans une démarche transcendante et renvoie au questionnement éthique.

*
* *

En finale, que retenir de cette cohabitation ? Que l'entreprise permette à ses membres d'exprimer certaines formes de spiritualité qui leur sont propres peut relever d'un climat d'ouverture plutôt positif. Quelle se serve de la spiritualité comme d'un outil destiné à améliorer les performances, inquiète ; que cette spiritualité fasse l'impasse sur les valeurs implicites du système économique, interpelle. La rencontre de la spiritualité et de l'entreprise n'apparaît donc pas sans danger et appelle à la vigilance.

L'éthique des affaires ne serait-elle qu'une opération de soins palliatifs ?

Même s'il a jamais été atteint, l'idéal d'une société juste résultant d'un équilibre entre ceux qui produisent la richesse et ceux qui en assurent la redistribution est aujourd'hui sérieusement mis à mal. Nous l'avons indiqué, la nécessité d'un sursaut éthique est affirmée comme une condition de survie. Quelles que soient les définitions données à l'éthique, dans le domaine socio-économique, ce sursaut n'est finalement que la mise en évidence de la question de sens. Beaucoup l'ont perçu et déclarent se préoccuper de ce questionnement de sens au sujet des activités de leur entreprise. Les réponses données, qui révèlent une grande diversité de pratiques, de discours et de motivations, ne sont pas dépourvues d'ambiguïté.

Question de sens face au risque de débordement du monde des affaires ; on a alors recours à une approche utilitariste de l'*Ethics*, où le raisonnement se fait en termes de moralité du dirigeant, d'engagements contractuels, de références financières et de rationalité économique. Question de sens face à la globalisation et la dérégulation qui l'accompagne ; il s'agit de développer des mécanismes de règlement des conflits échappant au contrôle étatique, d'utiliser les voies de droit existantes et de prendre place sur le terrain normatif laissé inoccupé par les Etats. Question de sens face aux dérives qui mettent en difficulté l'environnement humain et physique ; apparaissent différentes formes de discours éthiques et de RSE où ce qu'on accepte de mettre en jeu se jouera entre les "parties prenantes", nouveau terrain de jeu de pouvoirs et d'exclusion. Dans chacune de ces situations, il faudra toujours être attentif à faire la part des réelles avancées éthiques et de leur contenu en termes de récupération, d'alibi, de conformisme voire de communication marketing.

Pour réduire le risque de contestation interne ou externe, la *Business Ethics*, au sens étroit du terme, propose un code de conduite extra-légal, une sorte de déontologie, pour entretenir la confiance entre les entreprises mais également entre ses membres et ses partenaires. Elle procède d'un courant moraliste et se limite généralement au respect des engagements contractuels. En ce sens, évitant de s'interroger sur les contradictions du système économique, la *Business Ethics*, n'apporte aucune contribution à un

changement des règles du jeu (Renouard, 2013). Il faudrait pour cela que, dans une acception plus large, elle s'intéresse aussi à l'action collective de l'entreprise, acteur majeur d'une transformation sociale ; elle rejoindrait alors les préoccupations qui se font jour à l'échelle d'un monde globalisé.

L'accroissement de la mobilité, le développement des activités financières de moins en moins contrôlées et l'explosion des techniques d'information et de communication ont considérablement renforcé la puissance économique des entreprises multinationales de telle sorte que les Etats ont perdu la volonté et la capacité d'exercer leur pouvoir régulateur. Nous assistons à une véritable confiscation de la souveraineté par le monde de l'entreprise (Dupriez, 2003). D'une part, le droit existant n'est pas armé pour sanctionner des pratiques moralement inacceptables et généralement imputées aux sous-traitants ; le projet éthique peut ainsi être affirmé dans le discours et mis à mal dans la pratique. D'autre part, des pans entiers du droit de propriété peuvent être mobilisés lorsqu'il s'agit de sauvegarder l'intérêt des multinationales ; les tensions entre des objectifs de santé publique et les exigences de recherche-développement des firmes pharmaceutiques en témoignent suffisamment. De plus, le terrain de la juridiction ne pouvait rester inoccupé et des mécanismes de règlement des différends ont été mis en place ; plus connus sous le nom anglais " Investor-State Dispute Settlement" ou ISDS, ils permettent à une firme d'attaquer un Etat devant un tribunal arbitral international. Ces arbitrages existent depuis longtemps et figurent dans plusieurs traités internationaux. Parce qu'ils font prévaloir les intérêts des firmes multinationales sur l'intérêt public et sur les choix de société exprimés dans certaines barrières non tarifaires, ils constituent un des enjeux majeurs du TTIP en négociation entre l'Union Européenne et les Etats-Unis. Devenues acteurs incontournables de l'économie mondiale, les firmes multinationales vont aussi tenter d'étendre cette souveraineté nouvellement acquise au discours éthique et aux codes de conduite qui en découlent.

Ayant déjà évoqué le décalage entre les discours et les pratiques en matière de RSE¹⁴, nous pouvons ici examiner d'un peu plus près l'incidence de ces déclarations sur le questionnement éthique. Dans les très grandes entreprises, lorsqu'ils sont destinés à un usage interne, les codes de conduite peuvent viser un effet fédérateur ; ils contribuent ainsi à soutenir une culture commune entre la maison-mère et ses filiales et à créer des références d'entreprise utiles lorsque des tensions apparaissent entre les différents centres d'activité. Mais, destinés au milieu extérieur, ces discours éthiques peuvent aussi revendiquer une compétence normative ; les entreprises se considèrent comme étant les mieux placées pour énoncer les règles qui devraient leur être applicables (Cornut, 2012) ; en affirmant leur volonté d'auto-régulation, elles se substituent au législateur et confisquent à leur profit cette prérogative publique (Mauléon, 2007). Avec Yvon Pesqueux, nous nous demandons si le mouvement universaliste de la RSE tendait à autre chose qu'à lui donner un fondement éthique (Pesqueux, 2006) ; dans la foulée, ne faudrait-il pas aussi se demander si la RSE et ses normes ne risquent pas d'être utilisées comme prétexte éthique pour justifier de cette lutte de pouvoir qui oppose les entreprises privées à la puissance publique ?

Etre attentif aux "parties prenantes" constitue un des fondements de la RSE. Les inviter à « intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de

¹⁴ Voir chapitre 12 : « *Responsabilité Sociétale des Entreprises : Discours, pratiques et mobilisation culturelle* »

base »¹⁵ pourrait constituer pour l'entreprise une avancée éthique concrète. Pourtant, n'y a-t-il pas une certaine ambiguïté à considérer comme "parties prenantes" des acteurs sociaux dont les logiques d'action sont très différentes et qui ne disposent pas du même poids sur les décisions de l'entreprise ? Nés de logiques en conflit sur un terrain où les rapports de force sont inégaux, ces nouveaux jeux de pouvoirs ne vont-ils pas être exportés sur d'autres terrains qui, parfois, n'ont plus grand-chose à voir avec le questionnement éthique ?

Liée au dialogue avec les "parties prenantes", se pose la question de la transparence et de l'accès à l'information. Certes, des progrès réels ont été acquis en matière de *Reporting*. Mais dans le domaine de l'information, les entreprises ne vont pas renoncer à leur stratégie globale de communication ; soucieuses d'embellir leur image et leur réputation "citoyenne", elles seront tentées de donner une « saveur éthique » aux discours diffusés (Cornut, 2012). La tentation alors est grande de procéder à une sorte d'éco-blanchiment, souvent désigné sous le nom de *Greenwashing*. On entend par là une façon d'organiser l'information de manière à présenter une image publique d'entreprise responsable en matière environnementale et, plus largement, d'une entreprise respectueuse des prétentions éthiques et sociales du discours de la RSE. Conscientes des avantages que procurent une telle image, les entreprises seront tentées de diffuser massivement les informations qui leur sont favorables, même si celles-ci ne correspondent pas nécessairement à des changements importants au niveau de la production ou de l'organisation. L'apparence donnée peut ainsi l'emporter sur la réalité. De nombreux exemples illustrent cette situation. Pascale Cornut St-Pierre cite celui d'un producteur automobile qui assure participer à la lutte contre le réchauffement climatique avec sa ligne de voitures hybrides mais qui, par ailleurs, continue à miser sur des voitures à l'allure sportive grandes émettrices de CO² et qui consacre un énorme budget à des activités de lobbying s'opposant aux mesures destinées à réduire les émissions de gaz à effet de serre (Johnson, 2004). [Cécile Renouard (p. 86) évoque le groupe Unilever qui met en avant la production de soupe vitaminée ou de sel iodé au Nigeria tout en décidant de fermer les plantations de thé et de café qui fournissaient beaucoup d'emplois (Renouard, 2007)]. Si la force normative des codes de conduite et des discours RSE peut amener les entreprises à fournir plus d'informations sur leurs activités, les informations données ne résultent pas nécessairement d'un dialogue avec les parties prenantes et semblent plutôt relever de cette logique des apparences qui met en lumière certains aspects éthiques de l'activité tout en laissant dans l'ombre d'autres aspects moins soucieux de ces préoccupations.

*

* *

On ne peut nier que des avancées existent ; mais dès qu'il s'agit de concilier compétition et engagement éthique, nous retrouvons l'ambiguïté qui sépare les discours et les comportements. Le sursaut éthique qui anime certains responsables d'entreprises reste formulé dans le cadre du système socio-économique dominant. Plutôt que le développement durable avec ses composantes économiques, sociales, écologiques et culturelles, c'est la croissance, mesurée en termes de PIB, qui est considérée comme

¹⁵ Commission Européenne, « Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », COM(2011) 681 final, 25.10.2011, p. 7

source de progrès. Par ailleurs, le management s'intéresse aux comportements individuels bien plus qu'aux entreprises considérées comme des collectivités et, dès lors, la démarche éthique va privilégier les engagements contractuels plutôt que ceux qui s'inscrivent dans un cadre sociétal. Enfin, puisque l'éthique des affaires demeure subordonnée à l'impératif de croissance et à la compétition, comment pourrait-elle déboucher sur une remise en cause d'un modèle économique mal orienté ?

Ainsi, les ouvertures à l'éthique, les modes de régulation qui se mettent en place et les pratiques un peu plus démocratiques se heurtent à la rigidité du système dominant qui freine ou empêche leur aboutissement. On peut alors se demander si elles sont autre chose qu'un sursaut d'un système économique qui s'efforce de perdurer au-delà des limites et des dérives de plus en plus manifestes.

Vers une éthique économique et sociale

En définitive, est-il possible de concevoir un questionnement qui déboucherait sur une véritable éthique économique et sociale ? Oui, sans doute, à condition que cette éthique soit articulée à des projets sociétaux et politiques mobilisateurs ; cela suppose un élément unificateur capable d'orienter la réflexion et l'action. Pour Cécile Renouard, cet élément serait le lien social, ou plus précisément la capacité relationnelle (Renouard, 2013). Pour fonder un questionnement et une démarche éthiques, elle met en évidence les modalités de développement des capacités relationnelles des personnes et des groupes qui s'expriment dans les différents domaines où s'exerce la responsabilité de l'entreprise. L'accompagner dans cette démarche permet de baliser le terrain de l'éthique du management.

Dans la foulée d'Amartya Sen (1999) et de Martha Nussbaum (2008), l'auteure suggère que parler du développement humain revient à se demander si chaque personne a la possibilité de mettre en œuvre ses capacités. Englobant trois éléments, la *capability* ou la potentialité non encore réalisée, la *functioning* ou la réalisation effective et l'*entitlement* ou l'autorisation (le droit) d'accomplir quelque chose, la notion de capacité est une manière d'approcher les conditions de la dignité humaine. C'est donc à la personne dans son intégralité qu'il convient de prêter attention et c'est le respect de la dignité de chacun qui est posé comme finalité du projet politique de chaque institution et organisation. Dès lors, le questionnement éthique consiste à examiner comment les organisations, les institutions et l'*ethos* qui les anime permettent le développement de relations de qualité entre les personnes et les groupes sociaux. En recherche d'un vivre-ensemble durable, ce questionnement concerne l'ensemble du tissu social reliant les personnes, les collectivités et leur milieu naturel.

C'est à l'aune du développement des capacités relationnelles des personnes et des groupes dans les différentes sphères de la vie sociale que l'on peut alors examiner la responsabilité des entreprises et le rôle spécifique des acteurs dans les modalités de sa mise en œuvre.

Responsabilité financière et fiscale : partager équitablement

On ne peut envisager ce domaine d'activité sans évoquer, d'une part, la dichotomie qui s'est installée entre la sphère de l'économie réelle et celle du monde financier et, d'autre part, l'explosion d'une activité financière ultraperformante échappant largement à toute

forme de contrôle. Les opérateurs financiers ont su tirer profit de cette situation aux dépens des petites et moyennes entreprises et surtout de l'ensemble des contribuables qui, au travers des interventions étatiques, a fait les frais du sauvetage des institutions financières en difficulté. Au total, en creusant les inégalités, cette hypertrophie de la finance est destructrice du lien social.

Aussi, dans la sphère financière, le souci majeur d'un questionnement éthique porte sur la réduction des inégalités et la répartition des richesses. D'abord se pose la question d'une réglementation qui pourrait contribuer à réduire les écarts de revenus au sein des groupes et dans la société. Les avantages économiques immédiats ne sont pas négligeables : réduction de la dette publique liée à la diminution des prestations sociales en faveur des détenteurs des revenus les plus bas, allocation plus efficace du capital au profit de l'économie réelle et diminution de la pollution par le biais des effets indirects de ces mesures. Tout cela nous ramène à l'exigence d'une transparence financière à l'échelle internationale, étape décisive d'une plus grande justice distributive.

Responsabilité sociale : prendre soin (reconnaître)

Dans cette sphère d'activité, l'auteure se positionne dans la ligne du *care* (prendre soin) dont les quatre aspects, « se soucier de », « prendre en charge », « prendre soin » et « recevoir le soin » appellent une dimension éthique : l'attention, la responsabilité, la compétence et la capacité de réponse (Tronto, 2009).

Au sein de l'entreprise, se référer à ces quatre modalités du *care* débouche sur ce qui relève habituellement de la gestion des ressources humaines : l'attention aux personnes les conditions de travail, la protection sociale et les salaires, l'accompagnement des parcours professionnels et le dialogue mutuel. Bien entendu, ce souci ne se limite pas à l'enceinte du site de production et s'étend aussi aux conditions de travail des salariés de la sous-traitance.

Plus largement, la politique du *care* passe aussi par une interrogation sur la meilleure manière de valoriser le lien social dans un contexte de précarité économique et de pauvreté culturelle.

Bien sûr, et l'auteure nous le rappelle, « le *care* exprime l'attention portée aux personnes et aux groupes plus défavorisés non pas sous l'angle de la compassion condescendante, mais sous l'angle du souci actif de la considération de chacun dans ses droits et dans sa capacité de relation et d'action, sans nier sa fragilité¹⁶ ». Mais, dans ce domaine, nous aurions préféré fonder la démarche éthique sur la reconnaissance qui englobe tous ces aspects et qui nous semble aller plus loin dans le tissage de liens sociaux. Dans les chapitres 7 et 10¹⁷, nous avons montré que le parcours de la reconnaissance commence par combiner l'élément cognitif et son expression publique : connaître les compétences de l'autre et le "nommer". Ensuite, la démarche passe de la forme active à la forme passive, puis réfléchie : celui qui est "nommé", reconnu, peut se reconnaître et, en se reconnaissant il acquiert ou conforte une estime de soi. Enfin, lorsque, par un caprice de la langue française, le terme devient aussi gratitude, nous

¹⁶ Renouard, 2013, p. 123

¹⁷ « Des chemins de la connaissance au parcours de la reconnaissance. Itinéraire pour le chercheur » et « L'équipe de projet face aux différences culturelles. La station polaire Princesse Elisabeth »

pénétrons dans le domaine du don ; le don reçu peut appeler un contre-don qui permet de tisser des liens sociaux durables.

Responsabilité sociétale et environnementale : ne pas nuire (respecter et réparer)

Ici, la première question est celle de l'utilité sociale des biens ou des services produits. Qu'il s'agisse des industries d'armement ou d'activités spéculatives, de la vente de produits cosmétiques de marque à des populations qui connaissent et utilisent les plantes naturelles, d'objets à "l'obsolescence programmée" ou d'autres, il faut toujours se demander quelle est la valeur sociale ou relationnelle ajoutée par cette activité.

A contrario, ce questionnement implique de ne pas détruire les relations avec l'environnement naturel et humain. Pour gérer cela, on peut se référer au principe du "double effet" qui, mettant en regard les effets négatifs d'une activité et les bienfaits attendus, incite à éviter, ou à minimiser, les dommages causés et à les réparer.

Dans le cadre de recherches menées au Nigéria, l'auteure a contribué à l'élaboration d'un indicateur de capacité relationnelle qui a permis de mesurer l'impact des projets des entreprises pétrolières dans la zone côtière (Giraud, Renouard, 2010). Les résultats font apparaître l'apport des pétroliers à la sortie de pauvreté, mais aussi la faible contribution à l'amélioration du climat social et au développement socio-économique et l'impact négatif sur les relations interpersonnelles mises à mal par un accroissement des inégalités sociales et par la détérioration du niveau de confiance au sein des familles.

Il ne faut pas s'attendre à des résultats fulgurants dans ce domaine. En effet, considérer sa contribution sociétale sous l'angle de l'amélioration de la capacité relationnelle des personnes et des groupes constitue un changement d'orientation trop radical pour être intégré avec enthousiasme.

Responsabilité politique : coopérer

Il n'est pas douteux que l'entreprise ait pris place sur le terrain politique. Nous avons rappelé plus haut que la souveraineté des Etats est de plus en plus confisquée et que les entreprises multinationales occupent le terrain politique afin d'y faire prévaloir leurs intérêts. Ces jeux de pouvoir intéressés sont, bien entendu, à l'opposé de ce que nous appelons la responsabilité politique.

Vu la place qu'elles occupent dans l'utilisation des ressources de la planète, dans l'accumulation du capital et dans la redistribution des revenus, les entreprises sont chargées d'une responsabilité cruciale dans la prise en charge des enjeux de société. Par rapport au développement du lien social et écologique qui sert de guide à cette réflexion, l'enjeu majeur est sans doute celui du respect des droits humains. Bien sûr, cela concerne le respect des personnes avec qui l'entreprise est en contact direct et ici nous retrouvons la responsabilité sociale et ce qui a été dit plus haut du *care* ou de la reconnaissance. Mais, en tant que responsabilité politique, les droits humains doivent aussi être envisagés dans leur acception la plus large. La question est alors celle de la complicité qu'on peut avoir avec des pays ou des institutions qui violent manifestement les droits humains des opposants ou des minorités ; qu'il s'agisse des arrangements financiers offerts pour obtenir des concessions ou même, plus radicalement, de la présence dans ces pays.

En découlent les obligations à l'égard des biens communs de l'humanité et d'une gestion responsable des ressources de la planète. Interviennent ici le débat concernant la privatisation de ces biens communs, comme par exemple celle de l'eau, et leur mise à disposition de tous ainsi que tout ce qui relève de la préservation du milieu ambiant. Enfin, en résulte une obligation de transparence, condition indispensable pour que les acteurs concernés, "parties prenantes" au niveau mondial, puissent participer à la veille sociale liée à cette exigence politique de l'éthique du management.

Cette participation à la prise en charge des questions de société et d'environnement n'est pas évidente pour les entreprises ; elle va à l'encontre de la logique de compétition qui anime le système socio-économique. En finale, la société et l'entreprise devraient être gagnants, mais dans le court terme, les multinationales n'y trouvent pas une motivation suffisante pour résister aux tentations de la conquête des marchés et des gains financiers immédiats. Ici aussi, il s'agirait d'un changement d'orientation assez radical qui ferait du profit, non plus l'objectif, mais le moyen de maintenir le lien social et écologique.

Responsabilité extraordinaire et philanthropique : donner

Nous entrons ici dans un domaine à la fois différent de ce que jusqu'ici nous avons considéré comme celui de l'éthique et cependant profondément humain, celui de la gratuité et du don. Les entreprises n'échappent pas aux obligations liées à leur appartenance à la communauté humaine et, comme tout un chacun, elles ont le devoir moral de porter aide et assistance aux personnes précarisées ou en danger et de soutenir des projets sociaux ou philanthropiques. En cela, elles participent au développement du lien social.

Mais la philanthropie ne relève cependant pas de la responsabilité sociale ; elle ne peut lui être assimilée ni servir de prétexte pour dispenser les entreprises des obligations éthiques liées à leurs activités.

*
* *

Cette analyse des différentes responsabilités d'entreprise a mis en évidence le caractère central du lien social et écologique. A chaque responsabilité correspond un principe éthique que l'auteure a synthétisé dans un verbe d'action auquel, parfois, nous en avons préféré un autre ; la capacité relationnelle se décline ainsi sous les modalités respectives du partage équitable, de l'attention ou de la reconnaissance, de la prise en compte des effets, de la coopération et du don (Renouard, 2013). Le projet est ambitieux. Mais ne revient-il pas à demander à l'entreprise de se poser en défenseur du bien commun alors qu'elle continue à évoluer à l'intérieur du monde globalisé qui exige des résultats financiers immédiats ? Il n'est donc pas étonnant que chaque principe éthique évoqué soit également source de tension.

Nous l'avons rappelé, tout système économique a besoin de prendre appui sur une vision du monde ; celle qui sous-tend le système dans lequel nous nous trouvons s'inspirait, au départ, de la modernité des Philosophes des Lumières. Altérée par des courants consuméristes, celle-ci ne parvient plus à satisfaire ni ceux qui sont maintenus à l'écart du monde globalisé ni même ceux qui, à l'intérieur de celui-ci, sont écartelés

entre un univers matérialiste écrasant et un univers symbolique qui permet d'échapper à la pesanteur du système¹⁸.

"L'invention du futur" et la vision du monde

Mais la culture résiste et toutes ces incomplétudes agissent comme autant d'appel au dépassement. Le propos d'Isaïe cité en exergue de ce chapitre n'est pas complètement fou ; il suggère qu'entre les gens, il puisse exister d'autres relations que les rapports d'argent et vient alimenter cette aspiration à une autre vision du monde. C'est ainsi que çà et là, dans le monde économique comme dans la vie sociale, apparaissent des signes de changements ; des initiatives existent, nombreuses et variées, qui, chacune à leur manière, visent à revaloriser le lien social par une démarche solidaire inscrite dans le développement durable.

Au niveau des entreprises globales, l'exemple de référence est celui de Grameen Danone Foods Limited au Bangladesh. Il s'agit d'une joint-venture fondée en mars 2006 entre les groupes Grameen et Danone pour produire et distribuer un yaourt à bas prix, enrichi de nutriments, afin de lutter contre la malnutrition des enfants. L'entreprise a débuté en créant une petite usine à Bogra, dans le nord du pays ; l'objectif initial était d'installer de nombreuses micro-usines en 2020. La collecte du lait est organisée auprès de 420 fermiers et le réseau de distribution s'étend en direction des villages voisins en utilisant des moyens locaux : des camionnettes, des rickshaws équipés d'une glacière, et environ 600 femmes vendent le yaourt au porte-à-porte, avec le statut "d'entrepreneur indépendant". Les bénéfices sont réinvestis dans l'entreprise qui, pour durer, doit être rentable. Au cours des premières années, le prix du lait ayant augmenté, l'équilibre financier n'a pu être atteint et l'entreprise a dû revoir ses objectifs à la baisse et modifier sa politique de vente. Si l'impact sur les grandes entreprises reste marginal et bien qu'il soit toujours soumis aux aléas de l'apprentissage, un tel projet a le mérite de poser la question des possibilités de transformation du capitalisme.

A l'intérieur des entreprises multinationales, plusieurs cadres et dirigeants sont aussi tentés par d'autres modes de gestion plus respectueux des personnes et de l'environnement. Des avancées sont ainsi réalisées. Mais en l'absence de l'engagement d'une direction générale redevable devant l'actionnariat, ces dirigeants se retrouvent tiraillés entre deux univers aux finalités opposées. La seule issue pour rencontrer ce besoin d'utilité sociale est souvent de l'orienter dans des activités à caractère philanthropique.

Cette tension est aussi celle que vivent de nombreuses PME soucieuses de leurs travailleurs, de leur impact social et de leur environnement. Même si elles échappent au poids et à l'anonymat des organisations multinationales, elles n'en restent pas moins soumises aux contraintes économiques sur lesquelles elles n'ont que peu de prise. Habitues à surmonter les difficultés, leurs responsables sont capables de créativité et, sans parvenir à modifier radicalement le système économique, ces entreprises contribuent largement à humaniser le tissu social dans lequel elles sont implantées.

Par certaines de leurs actions, notamment tout ce qui concerne les parcours de formation et d'insertion, elles peuvent rejoindre le mouvement de l'Économie Sociale et Solidaire.

¹⁸ Voir chapitre 26 : « Un monde en quête de sens. De l'analyse économique à une lecture culturelle »

L'ESS est peut-être avant tout une invitation à "penser l'économie autrement" et, en ce sens, il s'agit bien d'un espace d'innovation sociale. D'une manière ou l'autre, les entreprises sociales et solidaires recherchent une utilité sociale ou collective, comme la création ou le maintien de l'emploi ; le profit n'est pas le but poursuivi mais les entreprises doivent être rentables et les bénéficiaires sont réinvestis dans le projet collectif et tous les acteurs mettent en avant le mode de gouvernance qui implique tous les membres de l'entreprise. Par leur emprise territoriale et la mobilisation des acteurs locaux, les actions de l'ESS portent le débat au plan politique : il s'agit de faire converger les intérêts individuels et les intérêts collectifs (Dossier « L'économie sociale et solidaire », 2013 ; Demoustier, 2003). Un exemple souvent évoqué de mobilisation autour du lien social et du développement durable est celui du groupe *Archer* fondé, par Christophe Chevalier à Romans-sur-Isère (Barthélemy, Keller, Stiline, 2013). En regroupant les activités de la chaussure sous la marque "*Made in Romans*", cette entreprise sociale a rénové et relocalisé l'activité dans une région sinistrée et, en mobilisant les acteurs publics et les acteurs privés, le siège social de l'entreprise devient un Pôle Territorial de Coopération Economique qui réunit une vingtaine d'acteurs locaux. Au-delà des débats institutionnels et conceptuels qui tournent autour de ce secteur, nous pouvons en retenir que, par son existence même, il est une porte d'entrée vers l'humanisation de l'économie et le souci de créer du lien social.

Dans une autre direction, nous retrouvons "l'économie circulaire" qui a une vocation environnementale. Elle se préoccupe de préserver les ressources et d'optimiser leur usage et celui des produits qu'elles servent à fabriquer. Ce souci est présent dans les quatre phases du cycle. Il s'agit d'abord de concevoir durablement, c'est-à-dire, dès la conception du produit, de considérer toutes les étapes de son cycle de vie (fabrication, distribution, utilisation et valorisation finale) pour en limiter l'impact sur l'environnement. On envisage alors une autre manière de consommer : ce qui est proposé au consommateur c'est le service rendu et la fonction des objets ; ceux-ci sont conçus pour s'adapter à une demande évolutive et peuvent éventuellement être utilisés par plusieurs personnes. Ensuite, après un premier usage, il s'agit de redonner vie aux produits ; en remettant dans le circuit des biens qui ne correspondent plus aux besoins de l'acheteur initial, en réparant les biens en panne ou abîmés pour prolonger leur durée d'utilisation ou encore en réutilisant les objets pour un autre usage que celui qui était prévu au départ. Enfin, la dernière étape est celle du recyclage ; les matières premières dont on n'a plus usage peuvent être récupérées et réutilisées dans la fabrication de produits nouveaux. Dans le champ de l'économie circulaire se retrouvent différents acteurs, des grands groupes privés ou publics ainsi que des entreprises d'économie sociale. Les exemples sont nombreux (la-Croix.com, février 2015). Avec son ancrage local, son potentiel de création de valeur économique et d'emplois sa préoccupation de protection de l'environnement, l'économie circulaire constitue un champ d'action idéal pour l'économie sociale et solidaire. D'une part, elle offre une opportunité d'insertion ou de réinsertion aux personnes en difficulté ; d'autre part elle propose des produits de qualité à prix très réduits aux personnes à faible revenus. Mais en même temps, elles contribuent à modifier le rapport aux biens, à la possession et à l'argent : partager une voiture ou choisir un téléphone mobile d'occasion serait peut-être une première brèche dans le modèle de la société de consommation.

Autre manifestation de l'économie sociale et solidaire en réaction contre le système dominant, le commerce équitable qui « est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande

équité dans le commerce mondial. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions commerciales et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés, tout particulièrement au Sud de la planète » (Artisans du Monde). Encouragées par les consommateurs, les organisations du commerce équitable s'engagent à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion et à mener campagne en faveur de changements dans les règles et les pratiques du commerce international conventionnel. Le commerce équitable, apparaît ainsi comme un modèle alternatif qui tente de remettre l'économie au service de l'humain et de son environnement.

Avec les circuits courts et de proximité, de nouvelles filières sont apparues au carrefour des préoccupations économiques, locales, environnementales mais aussi sociales (Decamp, 2013). Quelle que soit la forme adoptée, ces filières ont en commun le souci de réagir par rapport au système économique mondial de compétition et au consumérisme qui l'accompagne. Ces mouvements veulent donner un sens à l'acte de consommer en y intégrant les dimensions environnementales et sociales. S'adresser directement aux producteurs locaux pratiquant une agriculture raisonnée, c'est proposer un modèle alternatif à l'agro-industrie alimentaire : les agriculteurs peuvent ainsi cultiver la terre et élever le bétail en respectant l'environnement et ont la possibilité d'écouler leurs produits à un juste prix. Au goût de l'authentique retrouvé dans la qualité des produits, les consommateurs ajoutent la recherche de cohérence entre les dimensions économique, environnementale et sociale. Bien souvent, en effet, ces filières contribuent à la création de lien social entre leurs participants, donnant ainsi naissance à de nouvelles formes de solidarité. Correspondant à chacune des préoccupations qui animent ces filières, on peut identifier quelques valeurs qui les sous-tendent : l'équité pour le changement économique, la confiance et le respect pour le lien social, la confiance encore, la solidarité et l'autonomie pour la relocalisation et, enfin, la gestion durable des ressources naturelles pour les préoccupations environnementales. Ces valeurs sont une sorte de langage commun que les acteurs de ces filières partagent souvent avec ceux qui se retrouvent dans d'autres lieux d'action sociale en recherche de changement.

Enfin, on ne peut passer sous silence toutes les organisations qui travaillent dans l'urgence humanitaire ou dans la coopération au développement. Pour ces dernières, la notion d'aide est dépassée et l'enjeu se situe au niveau de la solidarité internationale. Quelle que soit la qualité des interventions faites dans les pays bénéficiaires, elle vise avant tout à leur donner les moyens de leur propre développement. Importantes et mobilisatrices, elles veulent s'inscrire dans la durée et contribuer à faire émerger le changement social, économique, politique et environnemental. Mais, fondamentalement, il s'agit de s'interroger sur les causes du mal développement et de promouvoir les actions qui favorisent des rapports entre les peuples basés sur la justice et le respect des droits fondamentaux individuels et collectifs (CNCD, 2014). Dès lors, les actions de coopération sont aussi interpellations du monde économique et du monde politique sur leurs responsabilités en matière de solidarité internationale.

*

* *

Tous ces signes porteurs d'une volonté de changement et tant d'autres manifestations qui prennent distance par rapport aux courants dominants attestent de cette énorme capacité de réaction des sociétés contemporaines et toutes se font l'écho d'un appel à

d'autres formes de lien social, à d'autres formes de partage des richesses, à un autre rapport à la consommation, à d'autres manières d'utiliser les ressources naturelles ; elles disent fondamentalement cette recherche d'alternatives plus solidaires et plus durables, cette volonté de remettre l'humain au cœur du système. Appels au changement, elles apparaissent cependant comme des expérimentations dans une démarche qui cherche sa voie ; selon l'expression de Christophe Arnsperger, on pourrait parler d'une sorte de "bricolage tâtonnant", de "muddling" (Arnsperger, 2011). Les voies ne sont ni claires, ni simples, ni faciles : « Nous nous bricolons nous-mêmes en bricolant dans l'espace des spiritualités, tout en bricolant nos communautés en tâtonnant dans l'espace des modes d'organisation économique et sociale »¹⁹.

Mais la modestie du tâtonnement n'enlève rien au sentiment de participer à une histoire en marche qui ouvre la porte de ce futur à inventer. Futur fait du présent et d'inconnu. Et si, pour inventer un futur meilleur, il suffisait d'humaniser le présent que l'on sait imparfait mais au confort duquel il est difficile de renoncer ? Erreur, car le futur ne s'écrit pas avec les références du passé ni avec les mots du présent et plusieurs signes occupent déjà la scène : la grammaire de la communication va modifier le rapport à l'autre bien au-delà des déformations du langage sms, le plein-emploi, tel qu'il est conçu aujourd'hui ne sera bientôt plus qu'une illusion, la notion de mobilité, qualité d'un territoire, fonctionnement d'un monde social et expérience personnelle supplante déjà celle des transports et des déplacements et, surtout, c'est toute la vie en société qui revêtira d'autres contours.

Nous connaissons peu du futur et, pourtant, nous voulons y laisser notre empreinte tout en tissant de nouveaux liens sociaux. Le rapport à un futur à écrire est aussi une source de cohésion où les groupes humains puisent leur énergie et forgent leur vision (Amar, 2013). Les manifestations de créativité rencontrées dans le domaine économique et social sont porteuses d'anticipation ; nourries d'inventions et de répétitions elles pourraient être lues comme la « chorégraphie d'un social en devenir »²⁰. Images d'un futur qui se dessine à la croisée de chemins différents qui, animés par une commune recherche de sens, s'entrecoupent et interfèrent les uns sur les autres. Image peut-être d'un management toujours tiraillé sur la question de savoir si le profit est l'objectif final ou le critère qui permet de juger *in fine* de la validité d'une vision et d'une raison d'être (Vassal, 2008) ; image d'une entreprise qui, ayant pris conscience de sa finalité sociale et environnementale, pourra la traduire dans ses valeurs, dans sa culture, dans ses routines, dans les façons d'agir individuelles et organisationnelles. Image d'une société qui ne sera plus seulement portée par la culture de la compétition et de l'individualisme mais qui prendra appui sur une culture de la solidarité et de la relation.

Ce livre a montré que c'était possible.

¹⁹ Arnsperger, 2011, p.248

²⁰ Colloque de Cérisy, 2013, Atelier « L'invention de nouveaux collectifs sociaux »

Références

ACKERS Peter and PRESTON Diane, 1997, « Born Again? The Ethics and Efficacy of the Conversion Experience in Contemporary Management Development », *Journal of Management Studies*, 34/5, p 677-701

AMAR Georges, LANDRIEU Josée, HATZFELD Marc, Anne QUERRIEN, « L'invention de nouveaux collectifs sociaux. Essai de poursuite simondonienne des mouvements récents », in Colloque de Cerisy: *Gilbert Simondon et l'invention du futur* (5-14 août 2013)

AMAR Georges, 2014, *Aimer le futur. La prospective, une poétique de l'inconnu*, Limoges, Fyp édition

ARENDT Hannah, 1958, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy, 1983

ARNSPERGER Christian et VAN PARIJS Philippe, 2003, *Ethique économique et sociale*, Paris, La Découverte

ARNSPERGER Christian, 2011, « Quelle action collective pour repenser la prospérité ? Enjeux démocratiques de la transition écologique et économique », in CASSIERS Isabelle (et alii), *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*, La Tour-d'Aigues, Editions de l'Aube

ARTISANS DU MONDE, <http://www.artisansdumonde.org/index.php>

BERGSON Henri, 1907, *L'Évolution créatrice*, Paris, PUF, coll. "Quadrige", 1996,

BARDIN Andrea, « Homo faber », *Le Monde diplomatique*, décembre 2014

BARTHELEMY Amandine, KELLER Sophie, STILINE Romain, 2013, *L'économie qu'on aime*, Paris, rue de l'Echiquier

CASSIERS Isabelle (et alii), *Redéfinir la prospérité. Jalons pour un débat public*, La Tour- d'Aigues, Editions de l'Aube

CAVANAGH Gerald, 1999, « Spirituality for Managers: Context and Critique », *Journal of Organizational Change Management*, 12, (3), p. 186-199

Colloque de Cerisy: *Gilbert Simondon et l'invention du futur* (5-14 août 2013)

CORNUT St PIERRE Pascale, 2012, *Ambiguïté, stratégie, pouvoir : regards critiques sur la responsabilité sociale des entreprises*, Montréal, Ecosociété

De BEUKELAER Eric, 2011, *Credo politique*, Namur, Eds Fidélité

DECAMP Céline, 2013, *Les circuits courts solidaires et durables en Wallonie*, Louvain-la-Neuve, CREDAL Conseil

DEMERS Christiane et ARIB Sherazade, 2001, « La spiritualité dans les organisations : une nouvelle approche de la gestion du changement organisationnel ? », *Théologiques*, volume 9, n° 2, p. 95-115, <http://erudit.org/iderudit/007297ar>

DEMOUSTIER Danièle, 2003, *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte

DUPRIEZ Pierre et SIMONS Solange, 2002, *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, Bruxelles, De Boeck, 2e édition

DUPRIEZ Pierre, 2003, “ De la souveraineté confisquée à la résistance culturelle. Souveraineté et management dans un contexte de mondialisation ”, in Léon OLSZWESKI (sous la direction de) *Gospodarka narodowa i przedsiębiorstwa na początku XXI wieku. L'économie nationale et les entreprises au début du XXIème siècle*, Wrocław, Kolonia Limited

DUPRIEZ Pierre et PIERRE Philippe, 2010, « Apprendre en contexte multiculturel ? », *Revue Economique et Sociale*, Lausanne, n°1, mars

DUPRIEZ Pierre, VANDERLINDEN Blandine, 2012, « Spirituality, Paradigm & Transcendance. Researching management spirituality », in Ramnath Narayanswany, Yochanan Altman *Handbook of Spirituality & Management*, Edward Elgar publ., (à vérifier la référence)

FERRY Luc, 2002, *Qu'est-ce qu'une vie réussie ?*, Paris

FRAGNIERE Gabriel, 2004, *Le chemin et le regard*, Tournai, La Renaissance du Livre

GAUCHET Marcel, 1985, *Le désenchantement du monde*, Paris, Gallimard

GIRAUD Gaël et RENOARD Cécile, 2010, « Mesurer la contribution des entreprises au développement local : le cas des pétroliers au Nigéria », Paris, *Revue française de gestion*

HOWARD, S., 2002, « A spiritual perspective on learning in the workplace », *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, n° 3, p.230-242

JOHNSON Geoffrey, 2004, *Don't Be Fooled 2005: America's Ten Worst Greenwashers*, The Green Life, avril 2004, en ligne: The Green Life <<http://www.thegreenlifeonline.org/>>.

KARAKAS Fahri, 2010, « Spirituality and Performance in organizations: a literature review », *Journal of Business Ethics*, 94 (1), p. 89-106

MITROFF Ian and DENTON Elisabeth, 1999, « A Study of spirituality in the workplace », *Sloan Management Review*, Vol.40, p. 83-92

NUSSBAUM Martha, 2008, *Femmes et développement humain*, Paris, Des femmes-Antoinette Fouque

O'REILLY, C.A.O., CHATMAN, J.A., 1996, « Culture and Social Control, Corporations, Cults and Commitment », *Research in Organizational Behavior*, 18, p. 157-200

RENOUARD Cécile, 2007, *La responsabilité éthique des multinationales*, Paris, PUF

RENOUARD Cécile, 2013, *Ethique et entreprise. Pourquoi les chrétiens ne peuvent pas se taire*, Paris, Les éditions de l'Atelier, Les éditions ouvrières

SEN Amartya, 1999, *Développement, justice, liberté*, Paris, Seuil

SIMONDON Gilbert, 1958, *Du mode d'existence des objets techniques*, Paris, Aubier, 2013

TAYLOR Charles, 2012, *L'âge séculier*, traduit de l'anglais, Paris, Boréal

VASSAL Olivier, 2008, *Le changement sans fin*, Paris, Pearson Village Mondial

VANDERLINDEN Blandine, 2013, « Management interculturel et spiritualité : appel à la transcendance et ouverture à la spiritualité », in Albert Kasanda, (coordinateur), *Interculturalité et Universalité. Cheminer vers un autre possible*, Paris, L'Hamattan

*

* *

Dossier : « L'économie sociale et solidaire », *Les idées en mouvement*, mensuel de la Ligue de l'enseignement, n° 209, mai 2013

Dossier : « Les entreprises sociales, un temps d'avance dans l'économie circulaire », *la-Croix.com*, 5 février 2015

CNCD. Un combat de pleins droits, 2014, <http://www.cncd.be/-Valeurs-principes->