em lyon business school

i.f.g.e. institut français de gouvernement des entreprises

La sociétalisation des entreprises

Chroniques et interviews (2018-2025)

we are makers

Table des matières

L'entreprise est l'organisation politique dominante dans les sociétés modernes 1

La nouvelle finalité de l'entreprise, une révolution pour sa gouvernance 4

La responsabilité de l'entreprise : champs de batailles 6

Heureux par qui le scandale arrive ! 8

Sociétalisation et gouverance responsable 10

Le possible retour des communautés de travail 13

Ce que révèlent les « raisons d'être » pompeuses 15

La subsidiarité, retour vers le futur 17

Entre « financiarisation » et « sociétalisation » : espérances et pathologies du capitalisme contemporain 21

Les jeunes et l'entreprise désenchantée 23

Faire face aux écueils de la sociétalisation : le cas de l'exploration spatiale 25

La société de privilèges 29

De la valeur des opinions 31

Édito

Sans en avoir pleinement conscience, les entreprises sont en train de vivre un changement de paradigme en matière de gouvernance. Ce n'est d'ailleurs pas la première fois car dans les années 1970, elles sont passées d'un régime de gouvernance de type managérialiste à une gouvernance financiarisée. Nous sommes aujourd'hui à la fin de ce cycle.

Le régime de gouvernance dans lequel les entreprises entrent est celui de la sociétalisation.

La nécessité du profit ne va bien évidemment pas s'interrompre et les entreprises ne vont pas se transformer en ONG. En revanche, elles vont devoir intégrer un ensemble de valeurs et de normes sociétales dans la conception et le pilotage de leurs projets économiques.

Face à ce nouveau régime de gouvernance qui s'installe, actionnaires, administrateurs et dirigeants doivent repenser leurs responsabilités, leurs contributions et leurs compétences. Cela passe par un ensemble de postures, de compétences et d'outils qui sont largement à inventer.

Mais que l'on ne s'y trompe pas ; la sociétalisation n'est pas un faisceau d'attentes homogènes qui convergent vers l'entreprise pour la contraindre à une dynamique de progrès. Ce chemin est possible, sans aucun doute souhaitable, mais il est loin d'être le seul.

La sociétalisation, c'est une montée en complexité croissante qui se caractérise par l'émergence de pressions et attentes contradictoires émanant de la société civile, de la sphère politique mais également des marchés financiers.

Si l'on considère que « la responsabilité de l'entreprise, c'est de faire ce qui est bon pour la société » comme le résume on ne peut plus clairement Pierre-Yves Gomez, chacun comprendra qu'en fonction de l'humeur du moment et des majorités politiques, les entreprises vont être confrontées à de nombreuses injonctions paradoxales qui les conduiront à potentiellement défaire ce qu'elles avaient construit la veille.

Dans ce document, nous avons compilé un ensemble de textes et d'interviews qui vont vous aider à mieux comprendre cette entrée dans la sociétalisation. Ces textes sont essentiellement ceux de Pierre-Yves Gomez qui, mieux que personne, éclaire les mutations du régime de gouvernance que les entreprises sont en train de vivre.

Bonne lecture !

Pr. Bertrand Valiorgue
Directeur de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE) – **emlyon** business school

L'entreprise est l'organisation politique dominante dans les sociétés modernes

Entretien avec Pierre-Yves Gomez, Propos recueillis par Emmanuelle Gril « Pierre-Yves Gomez, philosophe de l'entreprise », Gestion, 02/2018

Pierre-Yves Gomez porte un regard neuf sur l'entreprise, qu'il définit comme une « incroyable organisation qui régente la vie des gens, qui oriente leur énergie et leurs représentations, qui fabrique leurs objets et leurs prêts-à-porter, qui contraint leur déplacement et qui anticipe leur avenir à leur place ». Voici ses réflexions sur ce qui fait de l'entreprise une entité politique.

Quelle est votre vision de l'entreprise et quel rôle joue-t-elle dans la société, selon vous ?

L'entreprise est l'organisation politique dominante dans les sociétés modernes. Je dis bien « politique » et pas seulement « économique ». Par son activité, sa production et sa manière d'organiser le travail et les échanges, elle oriente non seulement nos revenus mais aussi notre consommation, de même que les transformations de notre environnement et même nos moeurs : songez aux rythmes de travail ou aux répercussions de Facebook dans nos vies ! Son rôle est décisif pour le fonctionnement et l'avenir de nos sociétés. D'où l'importance de bien connaître la réalité du tissu économique, de ne pas tout amalgamer aux entreprises géantes. Il est également essentiel de considérer ces énormes entités pour ce qu'elles sont : des concurrents politiques directs des États qui déterminent massivement le fonctionnement de nos sociétés. Il est crucial de comprendre comment ces entreprises géantes sont gouvernées, par qui et avec quels objectifs.

Dans un contexte d'économie mondialisée, comment la gouvernance des entreprises a-t-elle évolué ?

Les économies mondialisées sont davantage interconnectées. Par conséquent, depuis une trentaine d'années, les normes sociales ont tendance à s'homogénéiser. C'est vrai dans bien des domaines de la vie en société et, en l'occurrence, dans la manière de gouverner les entreprises. On ne peut plus le faire sans tenir compte des représentations et des attentes des actionnaires, des régulateurs, des parties prenantes et des salariés non nationaux. On a assisté à une certaine convergence pour accroître la transparence de l'information et la reddition des comptes économiques et sociaux. Néanmoins, ce mouvement concerne essentiellement les grandes entreprises cotées. L'immense majorité des entreprises privées, plus locales, continuent de souscrire à des modèles de gouvernance fortement influencés par les cultures nationales.

Quel est l'effet du développement de grands groupes internationaux sur la gouvernance des entreprises ?

Dans tous les pays, les grands groupes – que j'appelle « les géants » – représentent entre la moitié et les deux tiers du PIB. Par exemple, en France, les 267 plus grandes entreprises produisent 34 % du PIB et ont filialisé le tiers des PME. Nos économies sont de plus en plus concentrées autour de géants oligopolistiques qui occupent des positions de marché ultradominantes sur les autres entreprises. Ce sont eux qui orientent les chaînes de valeur internationales et donc la production à l'échelle de la planète. Paradoxalement, leur gouvernance est, sur le plan formel, assez proche de celle des petites entreprises : des dirigeants, un conseil d'administration, des actionnaires… Mais la différence essentielle tient à la taille : quand une PME n'a que quelques actionnaires de référence, souvent très impliqués dans l'entreprise à long terme, les géants en ont des dizaines de milliers, anonymes, qui sont davantage des investisseurs que de véritables actionnaires. Quand l'équipe de direction d'une PME compte une dizaine de personnes expertes, dans les grands groupes, ce sont des centaines d'employés spécialisés qui contribuent à l'élaboration des décisions, au transfert de l'information, etc. On raisonne trop souvent comme si une entreprise géante était une petite entreprise… en plus gros. Or, un éléphant n'est pas une souris qui a grossi : ce sont deux animaux différents !

À terme, quelles conséquences néfastes ces géants pourraient-ils avoir sur la gouvernance des entreprises ?

On a tendance à comprendre mais surtout à réguler la gouvernance des entreprises à partir des géants. Par exemple, on impose des normes de transparence et de reddition de comptes auxquelles les géants ont les moyens humains et financiers de souscrire mais qui sont pratiquement impossibles à tenir sans coûts prohibitifs par les entreprises de plus petite taille. Autre exemple : on raisonne comme si les actionnaires et les dirigeants étaient systématiquement en opposition et qu'il fallait harmoniser leurs intérêts. Une grande partie des règles de gouvernance portent sur la défense des intérêts des actionnaires de structures de très grande taille. Or, dans l'immense majorité des cas, les entreprises sont dirigées par le propriétaire des parts sociales, donc une telle question ne se pose même pas. On finit par créer une culture de la suspicion généralisée qui est néfaste à l'économie, laquelle doit reposer sur la confiance.

Perçoit-on des différences entre l'Europe et l'Amérique du Nord ou la tendance est-elle partout la même ?

J'observe partout cette tendance à écraser les petites et moyennes entreprises sous la masse des géants, ce que j'ai appelé l'« effet Gulliver ». S'il faut en tirer une leçon, c'est que la société est vivante du fait de l'activité de millions de petites structures. À force de se concentrer sur les très grandes, on accélère le mouvement de concentration du capitalisme, dans une logique de prophétie autoréalisatrice…

Vous avez écrit que les entreprises se gouvernent comme des États. Pourriez-vous illustrer ce concept ?

Les principes politiques sont les mêmes, quelles que soient les structures auxquelles ils s'appliquent : une cité, un État ou une entreprise. C'est la même logique qui est à l'oeuvre, et trois pouvoirs sont toujours nécessaires pour légitimer ceux qui dirigent. D'abord, le pouvoir souverain, exercé par ceux sur qui repose tout le système, par exemple le peuple dans un régime politique moderne, les actionnaires dans le régime économique capitaliste, les sociétaires dans le régime économique mutualiste, etc. Ensuite, le pouvoir exécutif, détenu par ceux qui définissent et mettent en oeuvre les stratégies, soit le chef de l'État ou le dirigeant d'entreprise. Enfin, le pouvoir de surveillance, qui relève de ceux qui contrôlent l'exécutif, ceux-ci devant s'assurer que l'exécutif ne dérive pas et, en particulier, ne trahit pas les attentes des « souverains » : c'est le rôle du Parlement ou, dans l'entreprise, du conseil d'administration. Dire que les entreprises se gouvernent comme des États signifie que ces trois pouvoirs composent aussi leur gouvernance, tout comme pour un État ou pour une cité.

Quelles sont les classifications des entreprises selon leurs formes politiques ?

On peut parler de régimes de gouvernance comme on parle ailleurs de régimes politiques. Dans le Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, nous en avons repéré sept, mais je ne mentionnerai que les quatre principaux. D'abord, l'autocratie, quand le pouvoir souverain et exécutif sont détenus par une même personne : c'est le cas lorsque le dirigeant est aussi l'actionnaire de référence. Deuxième régime : la domination de l'actionnaire, lorsque celui-ci intervient activement dans la gouvernance mais n'exerce pas la fonction exécutive, par exemple quand une famille actionnaire reste influente mais a recruté un gestionnaire non familial pour diriger la société. Troisième régime : la domination du dirigeant, où l'actionnaire est faible ou intéressé seulement par les dividendes et où le dirigeant a une grande marge de manoeuvre pourvu qu'il verse les fameux dividendes. Enfin, la démocratie entrepreneuriale, alors que les trois pouvoirs sont détenus par des personnes différentes jouant bien leurs rôles respectifs. Ces catégories sont très utiles pour différencier la gouvernance des entreprises et ne pas tout confondre, comme s'il n'y avait qu'une forme unique de bonne gouvernance.

Vous vous êtes récemment intéressé à l'évolution du travail. Pourquoi ?

Si on veut bien comprendre le rôle que jouent les entreprises dans nos façons de nous relier et de nous gouverner, il faut revenir au travail. L'entreprise est une machine à produire non seulement des biens et des services mais aussi du social. Plus particulièrement, la manière de travailler ensemble impose des rythmes, des projets ou des normes, y compris en matière de comportements physiques. Mes recherches sur l'évolution du travail, notamment dans la société numérisée, sont une suite logique de celles sur la gouvernance parce que, au fond, elles cherchent à répondre à la même question : qu'est-ce qui conduit les êtres humains à être gouvernés par des normes économiques strictes dans une société qui s'affirme libérale ?

La nouvelle finalité de l'entreprise, une révolution pour sa gouvernance

Par Pierre-Yves Gomez, Le Monde, 25/01/2021

En utilisant la métaphore d'une comète fonçant sur la Terre, le film Don't Look up d'Adam McKay donne à voir différents types de dénis à l'égard du réchauffement climatique : refus de croire, indifférence aux conséquences désastreuses ou optimisme candide persuadé que la technique va tout arranger. Chacune à sa manière, ces postures nient une réalité pourtant aussi visible qu'une comète dans le ciel et le ressort tragi-comique du film tient à l'écart entre l'évidence du phénomène dont le spectateur est témoin et l'aveuglement péremptoire des entrepreneurs et des politiques.

Le succès du film montre, paradoxalement, combien l'avenir de nos sociétés confrontées aux changements climatiques est devenu un sujet d'inquiétude central dans la conscience collective : Netflix n'aurait pas soutenu une telle œuvre si elle n'avait eu aucune chance de toucher un sentiment politiquement partagé et un public large. Calcul réussi si on en croit les dizaines de millions de visionnages du film depuis décembre 2021 et les débats qu'il a suscités.

L'évidence d'un dérèglement climatique dans les prochaines décennies est désormais un lieu commun dans l'esprit du temps, même si on ne connaît pas l'ampleur et la violence de ce boule-versement dont l'échéance dépasse l'expérience humaine courante.

De la financiarisation à la sociétalisation des entreprises

C'est précisément cette incertitude qui a modifié les revendications du public à l'égard des acteurs économiques. Il y a un demi-siècle, la financiarisation avait réduit la création de valeur par les entreprises à quelques résultats financiers polarisant leurs activités. Aujourd'hui, n'attendre d'elles que des profits élevés relève d'un aveuglement dérisoire face à l'urgence des enjeux communs. On leur demande d'anticiper les conséquences que la modification du climat fera peser sur la société. Cela ne se résume pas à quelques bonnes intentions écologiques mais oblige à une reformulation radicale des modèles de production et de consommation de ressources.

Insensiblement, on est passé de la financiarisation à la sociétalisation des entreprises, c'est-à-dire à une évaluation de la production de richesse qui intègre ses effets sur la société tout entière. Est performant un déploiement responsable des activités économiques qui n'épuise pas les ressources présentes ou futures. Mieux encore, les activités sont performantes quand elles ont pour mission de contribuer à atténuer ou à résoudre les problèmes climatiques et sociaux. C'est ce qu'exprime la notion d'impact sociétal.

Des transformations à soutenir

La sociétalisation des entreprises renouvelle en profondeur l'appréciation des objectifs et des modèles stratégiques. En témoignent de nombreuses initiatives comme la Convention des Entreprises pour le Climat où des centaines d'entreprises partagent leurs projets et leurs savoir-faire en matière d'impact. Contrairement à ce que Don't Look up laisse conclure, l'inertie n'est pas générale dans la société civile et économique et c'est tant mieux.

Reste à savoir si cela reste suffisant et comment le politique pourrait accélérer les initiatives. Car on n'arrêtera pas le réchauffement climatique d'un simple geste, comme on coupe une chaudière. Puisque des millions d'actions autonomes ont conduit à la situation dans laquelle nous nous trouvons, il faudra des millions d'actions contraires pour en modifier les conséquences. Le rôle du politique est de les encourager et de soutenir la sociétalisation des entreprises. En cette année électorale, rien n'est plus urgent que de le faire comprendre.

La responsabilité de l'entreprise : champs de batailles

Par Pierre-Yves Gomez, Le Monde, 6/11/2022

L'entreprise et l'intérêt de la société

Dans les années 1950, à la grande époque du managérialisme et des « Trente Glorieuses », l'idéologie ambiante affirmait que la croissance économique conduit nécessairement au progrès de la société tout entière. La responsabilité des entreprises était de prospérer économiquement et socialement. On demandait à la technocratie managériale de garantir cette promesse et le slogan fameux « Ce qui est bon pour Général Motors est bon pour l'Amérique » résumait l'optimisme de l'époque.

Un optimisme fondé sur une vision partielle de la réalité. Car dans les faits, l'Etat jouait un rôle essentiel dans la régulation des économies grâce à d'énormes investissements qui orientaient la production et l'innovation (comme la course aux armements, la conquête spatiale, le nucléaire, les réseaux de transports, etc.), mais aussi grâce à son pouvoir d'arbitrer les tensions sociales et de créer des opportunités géopolitiques pour mondialiser les activités nationales. L'Etat politique contrôlait le bien commun, pour le meilleur ou pour le pire.

Pour le pire ! affirma la révolution néolibérale qui s'est élevée à partir des années 1970 contre cette omniprésence étatique et a prôné le retour à une liberté d'entreprise idéalisée. Pour « dépolitiser » l'économie, on a substitué à l'Etat la régulation par les marchés financiers, supposés « politiquement neutres » car animés par le seul rendement objectif des investissements. Il s'en suivit la financiarisation des entreprises (et des organisations publiques) qui furent priées de se focaliser sur la rentabilité de leurs activités. Un mot de Milton Friedman est devenu la bannière de cette époque : « La seule responsabilité des entreprises est de faire du profit. »

Avec les crises financières répétées jusqu'à celle, dramatique, de 2008, l'illusion que les marchés peuvent réguler l'activité économique dans le souci de l'intérêt de la société, s'est évanouie. Qui peut croire encore que si on se laisse guider par les calculs financiers, les solutions au service du bien commun émergeront par enchantement ? Parallèlement, le péril environnemental a rendu peu crédible un retour au managérialisme d'antan : qui peut affirmer sérieusement que ce qui est bon pour une entreprise l'est nécessairement pour la planète et que les dirigeants ont la compétence pour assurer à coup sûr une telle relation ?

Sociétalisation et extension de l'activisme

Nous sommes ainsi entrés depuis les années 2010, dans une nouvelle phase du rapport entre l'économie et le politique : la sociétalisation. La « société » entend désormais agir sur les entreprises pour qu'elles intègrent dans leur création de valeur des réponses efficaces aux questions sociales et environnementales. Mais « la société » est hétéroclite et les opinions des citoyens sur les réponses à apporter divergent parfois radicalement. Des exigences nombreuses sont alors énoncées par la voix d'activistes de toutes sortes.

Ceux-ci opèrent sur deux fronts : ils font pression sur l'Etat, ses politiques et ses lois par le jeu de l'opinion publique afin d'agir sur la normalisation et la réputation des entreprises : c'est l'activisme de réseaux ; ils peuvent aussi intervenir en tant qu'investisseurs dans le capital des entreprises afin de récupérer le pouvoir des actionnaires pour influer directement sur les directions des entreprises : c'est l'activisme actionnarial.

L'investissement financier était naïvement considéré jusqu'alors comme purement « technique » parce qu'on supposait que l'exigence de profit était commune aux actionnaires et transcendait en quelque sorte leurs différences. Il est désormais reconnu pour ce qu'il n'a, en fait, jamais cessé d'être : le soutien à certains choix sociaux, sociétaux et environnementaux plutôt qu'à d'autres, que les entreprises ont la responsabilité de mettre en œuvre.

La responsabilité de l'entreprise, des visions militantes

Symbole de cette évolution : une vingtaine d'Etats américains ont décidé depuis l'été 2022, de ne plus confier la gestion de leurs avoirs financiers à BlackRock, le plus grand gestionnaire d'actifs au monde. Parmi les motifs invoqués, un désaccord avec ses choix de placement qui excluent les entreprises dont les activités ou les politiques ne sont pas considérées comme « durables » ou « politiquement acceptables ». Peu importe le sacro-saint « rendement » : ils dénoncent un « *woke capitalism* », associant l'exigence de développement durable à des partis-pris idéologiques qui menaceraient la liberté individuelle et le droit d'entreprendre. Cela dans une surchauffe pré-électorale dont les *mid-terms* ont été l'aboutissement (provisoire).

La « sociétalisation » de l'économie poursuit ainsi la mutation de nos démocraties : on ne croit plus que l'Etat, les marchés ou des techniciens omniscients connaissent suffisamment les problèmes de la société pour les résoudre. Et ce doute général gagne aussi la manière de diriger les entreprises.

Mais qui peut alors assurer quelles sont les bonnes décisions à prendre pour servir le bien commun ? Cette compétence s'est fractionnée et elle est désormais revendiquée par de multiples groupes d'activistes. Quelle que soit son inspiration, l'activisme, qu'il soit de réseau ou actionnarial, s'appuie aujourd'hui sur des positions militantes souvent diffuses mais résolues. Pour le meilleur ou pour le pire.

Le slogan de la nouvelle ère qui s'ouvre pourrait être : « La responsabilité de l'entreprise, c'est de faire ce qui est bon pour la société », avec toutes les interprétations que cela peut inspirer ; et les nécessaires adaptations de la manière d'arbitrer et de gouverner que cela nécessitera.

Heureux par qui le scandale arrive !

Par Pierre-Yves Gomez, Le Monde, 13/01/2023

Le statut de victime a acquis une grande aura dans l'opinion des sociétés occidentales. Il donne aux personnes qui prennent la parole en tant que victimes, un puissant moyen de pression sur la gouvernance des institutions. Loin d'être purement moral, le phénomène est un produit de la « sociétalisation », cette nouvelle manière de réguler les conduites en les soumettant aux injonctions de la société civile.

Quand l'indignation privée devient un problème public

Le mouvement #metoo, dont on vient de célébrer le cinquième anniversaire, est un bon exemple du mécanisme. Considérés longtemps comme une expression « normale » de la différence de statut symbolique et pratique entre les hommes et les femmes, les comportements sexistes ont été dénoncés comme des manifestations abusives de la violence masculine. Une telle reformulation a été permise par ce que le philosophe John Dewey a appelé la publicisation du problème (*Le public et ses problèmes*, 1927), c'est-à-dire par la prise de conscience par des femmes que les actes machistes dont elles étaient victimes dépassaient leurs vécus personnels et concernaient toute la société. Ils banalisent en effet des rapports de domination qui structurent le vivre ensemble d'une manière intolérable.

En utilisant les réseaux sociaux, ces femmes naguère isolées ont permis l'émergence d'une conscience publique sur le sujet, construite par l'accumulation de témoignages individuels montés en généralisation sociale.

Depuis une décennie et dans la même veine que #metoo, des groupes de parole ont « publicisé » de nombreux sujets : harcèlements physiques et moraux, abus d'autorité, manipulations psychologiques, violences sexuelles ou conjugales, mépris des minorités et discriminations de toutes formes manifestées par les gestes ou les paroles. Selon une démarche comparable, des actes individuels sont rendus publics pour dénoncer le système institutionnel qui les invisibilise. La prise de parole à partir de cas privés n'a pas vocation de « rompre le silence », comme on le dit souvent, mais au contraire, de mettre des mots communs sur des comportements qui étaient jusqu'alors inexprimés, tout simplement parce qu'ils n'étaient pas pris en considération.

La publicisation est finalement le résultat, souvent involontaire, d'indignations qui se communiquent par un triple mécanisme dû aux interconnections par les réseaux sociaux :

1) une possible diffusion « virale » des informations ;
2) le partage d'expériences personnelles permettant une communication émouvante qui facilite la compréhension et l'empathie ;
3) l'effet d'auto-renforcement des jugements de valeur dès lors qu'ils semblent être massivement partagés.

Ainsi s'impose un problème « public » au sens de Dewey, mais moins au terme d'une délibération raisonnable comme l'imaginait le philosophe américain, que comme un mouvement social auto-réalisé.

Nouvelle autorité de la victime

Fait politique nouveau, la publicisation renverse la logique classique mise en évidence notamment par René Girard (*La violence et le sacré*, 1972), selon laquelle la victime est l'objet d'un scandale et le bouc émissaire passif d'un sacrifice public qui relève du sacré. Au contraire, la publicisation démocratise en quelque sorte le statut de victime qui devient non l'objet mais le révélateur du scandale ce qui lui procure une compétence exceptionnelle pour pouvoir énoncer publiquement une parole d'autorité dans la société.

Remettre en cause le caractère essentiel de cette autorité, c'est s'exposer au soupçon de mépriser la victime elle-même en tant que personne souffrante et donc d'être du côté du bourreau. D'où l'efficacité politique des revendications victimaires, leur multiplication et l'extension toujours plus large du périmètre des victimes, incluant désormais pêle-mêle, celles du réchauffement climatique, les animaux menacés par la chute de la biodiversité, les forêts ou la Terre elle-même, victime ultime de l'activité humaine.

Choc en retour sur la gouvernance des organisations

La publicisation victimaire est une des dimensions de la sociétalisation du monde contemporain, c'est-à-dire l'irruption de « la société » (quel que soit le contenu de ce terme) comme un acteur politique légitime et déterminant, ce que nombre de gouvernants n'ont pas encore saisi. On voit pourtant, depuis une décennie, qu'elle fait exploser les cadres de l'exercice du pouvoir dans toutes les organisations qu'elles soient politiques, religieuses, associatives, culturelles, et bien sûr économiques.

Face au statut que procure la position de victime, la hiérarchie, la compétence technique ou la tradition perdent leur légitimité à détenir l'autorité *a priori*. La confiance de la « société » ne se bâtit qu'en montrant *a posteriori* que l'on a tenu compte des injonctions publiques émanant des victimes réelles ou éventuelles de ses activités et auxquelles on a veillé à conformer ses conduites de manière convaincante (bien que toujours critiquable).

Mais l'hétérogénéité d'injonctions publiques parfois contradictoires, de plus en plus nombreuses et floues, rend le climat trop instable pour assurer, à terme, la soutenabilité des stratégies et des gouvernances. Dans le monde hyper-publicisé de la « sociétalisation », il faudra nécessairement qu'émergent, dans les organisations, des principes d'arbitrage et de choix pour répondre aux multiples indignations possibles.

En d'autres termes, il fera partie des principes de gouvernance de toute organisation de définir préventivement sa raison d'être, l'impact attendu de son activité sur ses membres et sur son écosystème ainsi que le contenu, les modalités d'évaluation et le périmètre de ses responsabilités en cas de dérive ou d'abus dans son fonctionnement. L'intégration de parties prenantes dans la gouvernance devra d'autant plus être élargi que l'impact de l'activité de l'organisation sera lui-même reconnu comme large. C'est là une condition pour que la « sociétalisation » ne se confonde pas avec une explosion d'injonctions désordonnées de la société civile, mais débouche sur une responsabilisation plus raisonnable et délibérative des parties prenantes dans la réalisation d'un bien commun dont l'organisation serait garante.

Faute de quoi, la publicisation victimaire continuera de dégager d'innombrables nouveaux sujets d'indignation publique et, en réaction, les décideurs se prémuniront d'un scandale et d'un discrédit moral toujours menaçants par un conformisme craintif.

Sociétalisation et gouverance responsable

Interview avec le Crédit Mutuel Equity
Equity Stories, Janvier 2023

Que signifie le concept de gouvernance responsable ?

On définit la gouvernance comme le système qui légitime celles et ceux qui ont le droit d'orienter l'activité et la stratégie de l'entreprise. La gouvernance responsable, concept développé par l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises, signifie que l'ensemble de ces acteurs ont une part de responsabilité dans les décisions et les actions vis-à-vis des parties prenantes. Or, celles-ci, de plus en plus, demandent des comptes aux entreprises. Il leur faut répondre de leurs actes, et une gouvernance « responsable » est telle que la part de responsabilité de ceux qui gouvernent est clairement établie.

Bris Rocher, dans un rapport qu'il a remis à Bruno Le Maire et Olivia Grégoire, se dit attaché au principe suivant : « Indiquer une direction, ne pas se contenter de gérer ». Est-ce le fondement de toute gouvernance responsable ?

Dans la gouvernance, il y a trois catégories d'acteurs: les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration. La gouvernance, en tant que système articulant ces trois acteurs, a pour rôle premier d'indiquer un sens, une orientation à l'entreprise. Gouverner signifie littéralement tenir un gouvernail. On ne tient correctement celui-ci que dans la mesure où l'on va quelque part. Le rôle d'une gouvernance, c'est d'être efficace et responsable parce qu'elle tient le cap. Or, cette responsabilité ne porte pas seulement sur la pérennité de l'entreprise, mais de plus en plus sur la manière dont elle reste pérenne tout en créant des impacts positifs sur son écosystème : la société tolère beaucoup moins facilement qu'hier que l'on fasse du profit, si c'est en détruisant l'environnement ou en ne tenant pas compte des droits humains.

Ces exigences, dites-vous, ont tendance à augmenter

En effet, ce qui était demandé par quelques activistes dans les années 2010 est désormais intégré de manière quasiment normale par les entreprises : tenir compte de l'impact du CO2, de la consommation d'énergie mais aussi des conditions de travail des sous-traitants, par exemple. En réalité, on exige depuis très longtemps que l'entreprise assume une responsabilité politique et sociale. C'est d'ailleurs pour cela qu'il existe un droit du travail ou de la consommation. La nouveauté, c'est que l'on est en train de sortir de la période de financiarisation (1995-2008) pendant laquelle la performance, et donc la responsabilité de l'entreprise s'étaient surtout manifestées par ses résultats financiers. Une nouvelle ère s'ouvre, que j'appelle la « sociétalisation » : la sociétalisation est un contexte de gouvernance tel que l'arbitrage des décisions stratégiques doit répondre aux défis écologiques et humains exprimés par la société. Jusqu'à présent, la société n'avait jamais revendiqué des exigences aussi directes envers les entreprises.

Le rapport Rocher insiste, par ailleurs, sur la « *méconnaissance des obligations de prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux par les entreprises* ». Qu'en pensez-vous ?

Il est vrai que les contraintes pèsent surtout sur les grandes entreprises, je pense, entre autres, à la loi de 2017 sur le devoir de vigilance ou celle de 2013 sur la composition du conseil d'administration. Il n'est donc pas anormal que les plus petites structures soient moins informées de ces évolutions. Et elles sont nombreuses, en France : sur trois millions d'entreprises, un million sont

constituées par des autoentrepreneurs. Sur les deux millions restants, il y a 170 000 PME, 7 000 ETI et quelque 200 grandes organisations. Tout le reste, ce sont des entreprises libérales. Pourtant, les normes et les contraintes dues à la « sociétalisation » sont croissantes pour toutes les entreprises.

Quels effets ces contraintes ont-elles sur les entreprises ?

Elles obligent à une responsabilisation plus grande à l'égard des résultats qu'on appelle aujourd'hui extra-financiers ou ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Cela concerne tous les membres de la gouvernance, donc aussi les acteurs du capital investissement, qui sont des actionnaires importants. Et cette tendance est irréversible. Reste à savoir qui va représenter les intérêts de la société civile dans l'entreprise et, en particulier, dans la gouvernance. Cela va être l'enjeu d'un débat politique majeur. Soit les administrateurs s'emparent de ces questions et les mettent à l'ordre du jour de la gouvernance, soit on introduit de nouveaux acteurs qui ne sont pas liés directement à l'entreprise – ni collaborateurs, ni actionnaires, ni clients, ni fournisseurs, ni banquiers –, chargés de représenter des sujets que la société soulève, afin que l'entreprise les prenne en compte : l'environnement, les ressources naturelles, la biodiversité, les droits humains ou ceux des animaux…

Comment une entreprise peut-elle œuvrer au bien commun, là où traditionnellement elle était surtout concentrée sur sa rentabilité ?

Les entreprises ont toujours cherché à œuvrer au bien commun, d'une façon ou d'une autre. Par nature, elles produisent des biens et des services qui se veulent efficaces, utiles, désirés. Elles sont de longue date des acteurs de la transformation sociale : par exemple, les allocations familiales ont été inventées par les chefs d'entreprise avant que l'État ne les rende obligatoires. Sans parler des mutuelles et des sociétés coopératives ouvrières, dont l'objet était d'œuvrer à l'intérêt collectif. Il n'y a donc pas d'opposition entre la recherche du bien commun et celle de la rentabilité, puisque celle-ci est indispensable pour que l'entreprise soit pérenne. Ce qui s'est passé, avec la financiarisation, c'est que la recherche du rendement s'est détachée du bien commun. Au départ, dans les années 1980, une entreprise recherchait des rendements élevés pour payer des rentes aux épargnants, notamment des retraites via des fonds de pension. Puis sont apparus des effets pervers, tels que la recherche du rendement pour le rendement. Cette période folle des grandes bulles spéculatives a été mise en cause avec la crise financière de 2008. Depuis lors, le rendement à tout prix a fait place à la prise en compte du prix de ce rendement, qu'il soit énergétique, environnemental ou humain…

Qu'est-ce que cela implique en termes de formation des dirigeants ?

Les dirigeants, par un effet d'âge, ont été formés dans la période de financiarisation des années 1990. Cependant, il existe une jeune garde énergique prête à transformer les choses. Ce sont des trentenaires ou quadragénaires qui n'ont pas la culture de la financiarisation, soit parce qu'ils sont venus aux commandes à la fin de cette période dont ils ont vu les dérives, soit parce qu'ils ont été éduqués à une autre façon de comprendre l'entreprise dans la société. Cette nouvelle génération a toutefois besoin de se former pour arbitrer entre le rendement et ces nouvelles attentes sociétales. De telles formations sont très utiles parce qu'un dirigeant peut avoir le sentiment qu'il faut agir pour la planète, mais rester bloqué au moment de passer à l'acte… S'il n'est pas conforté par des acteurs qui sont dans la même dynamique, il peut perdre sinon l'espoir, du moins l'énergie. Il est donc nécessaire de créer des espaces où les dirigeants puissent confronter leurs expériences, partager des savoir-faire et des réflexions et, avec des experts, inventer de nouveaux outils. C'est justement ce que nous venons de lancer dans notre partenariat avec Crédit Mutuel Equity.

Les critères extra-financiers, dont la gouvernance responsable fait partie, prennent de plus en plus de place dans la valorisation d'une entreprise. Se doter d'une gouvernance responsable peut-il, même si cela semble contradictoire, être source de business et donc de profit ?

Tous les critères dits extra-financiers auront vocation à devenir tôt ou tard des critères financiers. La finance n'est qu'au service de l'activité économique. S'il faut évaluer de manière exacte les activités de l'entreprise, cette évaluation devra intégrer, un jour, des objectifs comme l'environnement, le bien-être social et la polyvalence. Les entreprises qui réussiront leur transformation vers une gouvernance toujours plus responsable seront celles qui auront compris que la « sociétalisation » est aussi et surtout une source d'opportunités, de nouveaux métiers, de nouvelles façons d'agir, et pas seulement de contraintes.

Comment la gouvernance peut-elle gérer le paradoxe entre le temps, la patience nécessaire aux investissements et l'urgence des transitions du monde ?

Je vois deux conditions. La première, c'est que le dirigeant ne soit pas trop dépendant de décisions d'investisseurs de court terme. Il est fondamental, quand on compose un actionnariat, de faire attention à ne pas donner de pouvoir excessif à ce dernier, si l'on ne veut pas s'asseoir sur un siège éjectable. La seconde, c'est qu'il faut avoir un cap partagé et le maintenir. Être clair sur sa « raison d'être » est essentiel pour répondre à la « sociétalisation ».

Le possible retour des communautés de travail

Par Pierre-Yves Gomez, le Monde, le 10/02/2023

Pendant trois décennies, l'orientation des entreprises sur leurs résultats financiers a promu l'individualisation des performances et fragilisé la plupart des collectifs de travail dans les organisations. Après l'hégémonie de l'évaluation financière, quel sera l'effet de la « sociétalisation » en cours depuis le début des années 2010, qui permet aux revendications écologiques, sociales ou politiques énoncées au nom de la « société », de pouvoir orienter l'activité des organisations et de leur réclamer des comptes ?

L'entreprise association d'individus travaillant ensemble

La distinction classique du sociologue allemand Ferdinand Tönnies (Communauté et société, 1887) entre les notions d'association et de communauté peut aider à formuler des hypothèses.

L'association suppose qu'un groupe (une équipe, un club ou un parti) est constitué en vue d'un projet partagé par l'adhésion volontaire d'individus qui le rejoignent ou le quittent librement. De ce point de vue, les collaborateurs d'une entreprise-association entretiennent avec elle des relations purement contractuelles. Ils peuvent les rompre à leur gré car leurs compétences personnelles et leurs capacités à faire du « bon travail » ne sont pas liées à une entreprise particulière mais susceptibles d'être redéployées ailleurs.

La division du travail dans une entreprise-association est donc conçue en activités et en tâches séquencées et indépendantes des personnes, elles, qui s'inscrivent ou se désinscrivent dans le travail collectif, selon leur intérêt. Telle est la représentation de l'entreprise « moderne », fluide et interchangeable du point de vue du collaborateur, et qui fut exacerbée par la financiarisation.

L'entreprise communauté de travail

À l'opposé, la communauté est un groupe lié par des relations sociales stables qui déterminent l'identité de ses membres du fait même qu'ils en font partie ; ainsi on ne choisit pas d'adhérer à une communauté familiale, clanique ou ethnique, on est caractérisé par le fait de lui appartenir.

L'entreprise vue comme une communauté suppose donc qu'il existe une culture, une histoire partagée et une solidarité entre les collaborateurs telles que l'identité du travailleur est nourrie par le « collectif de travail ». Celui-ci constitue pour lui une ressource essentielle pour définir sa place, ses savoir-faire ou pour déployer son chemin d'apprentissage personnel dans la durée. Dans l'entreprise-communauté, la division du travail se voit comme une hiérarchie de compétences interconnectées (l'apprenti débutant, le compagnon expérimenté, le maître confirmé) et elle nécessite des investissements de long-terme pour acquérir les exigences communes du « travail bien fait » propre à la communauté.

L'effort politique de la modernité a promu l'émancipation de l'individu à l'égard des contraintes sociales qui pourraient entraver sa liberté de choix. Aussi a-t-il déconsidéré toutes formes de communautés au motif qu'elles enferment et réduisent les capacités d'autodétermination individuelles, à l'inverse des associations supposées assurer des relations contractuelles choisies donc flexibles. L'évolution de l'entreprise n'a pas échappé à cette dynamique et la financiarisation l'a même accélérée en exacerbant la dimension individuelle d'un travail de plus en plus régi par des procédures collectives.

Contexte de la sociétalisation et exigence de durabilité

Il ne faut certes pas abuser de l'opposition entre association et communauté, car même dans les entreprises-associations, il reste des réflexes communautaires indispensables pour créer de la cohésion et du sens au travail (voir l'ouvrage coordonné par F. Palpacuer, L Taskin et P.-Y Gomez, *L'entreprise comme communauté*, 2022). L'opposition des deux idéaux-types reste néanmoins très utile pour repérer les futures tendances concernant les organisations.

Au premier regard, la « sociétalisation » accentue encore la banalisation des entreprises sommées de se conformer aux injonctions écologiques ou politiques de la société par des discours et des engagements de « développement durable ». Elles répondent par de nouvelles normes et de nouvelles prescriptions sur le travail intégrant des dimensions environnementales ou sociétales. Par construction, ces normes sont standardisées et uniformes au point de créer le sentiment, tant chez le client que chez le collaborateur, que les politiques se ressemblent, se valent et, finalement, sont interchangeables -donc sans valeur intrinsèque.

Mais un regard stratégique invite à voir plus loin. Face aux multiples revendications émanant d'une société incertaine, volatile et inquiète de son avenir, l'avantage concurrentiel d'une entreprise portera de plus en plus sur la manière originale de revendiquer un impact positif clair sur son écosystème. La production de cet impact deviendra le moteur de sa création de valeur économique et de sa différenciation.

Or, obtenir et conserver un tel avantage suppose un engagement durable des collaborateurs, détenteurs des compétences, mais aussi de l'énergie et des convictions pour « faire la différence ». A rebours d'une logique de pure association de compétences, participer à un développement « durable » implique des communautés de travail elles-mêmes suffisamment stables et solidaires pour déployer, dans le temps, un savoir-faire né du « travail-ensemble », d'un partage d'aspirations et de confiance, et qui devient, de ce fait, unique en matière d'impact.

Les exigences foisonnantes dues à la sociétalisation pourraient ainsi trouver des réponses à la fois crédibles et rassurantes dans un retour des entreprises-communautés.

Ce que révèlent les « raisons d'être » pompeuses

Par Pierre-Yves Gomez, Le Monde, 27/03/2023

En modifiant l'article 1833 du Code civil, la loi Pacte de 2019 a consacré la distinction entre l'intérêt social de l'entreprise et celui de ses actionnaires. La jurisprudence l'avait établie depuis longtemps mais la loi a permis de franchir une étape symbolique dans la « sociétalisation » des entreprises, c'est-à-dire dans leur devoir d'adapter les offres aux attentes environnementales et politiques de la société.

La notion d'intérêt social n'ayant néanmoins pas été définie, ce n'est toujours qu'a posteriori que l'on pourrait juger si une stratégie a servi l'écosystème de l'entreprise plutôt que l'intérêt actionnarial ou un autre intérêt. La loi invitait donc les entreprises à clarifier a priori leur intérêt social en introduisant dans l'article 1835 du Code civil, la possibilité de se doter d'une « raison d'être ».

Quand les raisons d'être sont insignifiantes

Quatre ans plus tard, l'enthousiasme qu'avait pu susciter cette perspective est un peu retombé. Dans les faits, beaucoup de raisons d'être promulguées par les entreprises (même quand elles n'ont pas le statut d'entreprise à mission) habillent de rhétoriques pompeuses à caractère parfois messianique, parfois infantiles, des ambitions sociétales suffisamment nébuleuses pour ne pas contrarier l'activité courante et leur être opposées en cas de litige. Par charité, je ne donne pas d'exemples, je suis sûr que le lecteur s'en charge déjà…

Les dirigeants entendent donc demeurer maîtres de leurs choix économiques et de leurs stratégies, peu importe la raison d'être.

Les plus conservateurs d'entre eux s'en félicitent en arguant que, dans la dure compétition mondiale, l'économie a sa logique, celle de la production rentable et du profit ; ce principe doit rester le guide de leurs décisions. Se doter d'une raison d'être assez floue est un artifice commode permettant de poursuivre le *business as usual*.

Le fond du sujet : comprendre la sociétalisation

Or ils se trompent sur le sens de la sociétalisation. Ils n'y voient que l'expression capricieuse de groupes de pression environnementalistes ou politiques cherchant à perturber l'activité « normale » de l'entreprise pour imposer des revendications plus ou moins extravagantes. Ils ne voient pas que l'on a changé d'époque.

Car la sociétalisation ne se résume ni à des réclamations extra-économiques, ni à un jeu d'enfant. Elle traduit d'abord les nouvelles tendances de la demande sur les marchés pour des produits plus durables, des services moins consommateurs d'énergie ou des pratiques plus respectueuses des personnes. Ces exigences anticipent une économie qui devra s'ajuster inévitablement à des conditions climatiques, démographiques et géopolitiques inédites. Dans ce monde contraint, la création de valeur économique s'évaluera par l'impact positif de l'entreprise sur son écosystème.

Les exigences écologiques ou sociales à l'égard des producteurs annoncent et contribuent à la transformation inévitable de la consommation, comparable à celle qui a débuté dans les années 1930. A l'époque, les revendications sociales et politiques concernant l'accroissement des revenus ou la sécurité sociale, que nombre de patrons considéraient déjà comme farfelues, préparaient la consommation de masse et la société de loisirs qui assurèrent la croissance jusqu'à aujourd'hui.

Nous vivons un bouleversement socio-économique inverse, aussi lent mais aussi radical dont la « sociétalisation » est l'expression : celui de sociétés qui après l'exubérance économique de la deuxième partie du 20ème siècle doivent trouver un chemin de prospérité dans la sobriété.

La raison d'être, miroir du dirigeant

Revenons à l'entreprise : se doter d'une raison d'être précise et impliquante peut lui donner une chance de mobiliser les énergies de ses communautés de travail pour proposer les innovations, les produits et les services répondant autant à leur disponibilité à des prix abordables qu'à une utilité réelle et durable incluant un effet environnemental positif. Une chance, autrement dit, de réaliser les bifurcations de modèles d'affaires qui, tôt ou tard s'avéreront nécessaires. Une chance aussi d'attirer des talents créatifs ou des engagements fidèles.

Face à un tel enjeu, la plus ou moins grande pertinence de la « raison d'être » affichée par l'entreprise s'avère déjà un indicateur utile : il permet d'apprécier le degré de compréhension par ses dirigeants de la révolution économique en cours et des opportunités qu'elle offre. Plus la raison d'être est insignifiante et les engagements banals, plus l'insuffisance (ou le cynisme) des dirigeants est manifeste et peut être jugé par la société. Ainsi même les tentatives pour lui échapper participent à la sociétalisation des entreprises.

La subsidiarité, retour vers le futur

Par Pierre-Yves Gomez, Le Monde, 28 Avril 2023

Nouveau concept à la mode ? La notion de subsidiarité intéresse de plus en plus les dirigeants désirant libérer leurs organisations des lourdeurs bureaucratiques. Elle s'inscrit dans une tendance de l'innovation managériale qui comprend les entreprises libérées, l'halocratie ou une certaine forme de *Lean Management.* Elle a néanmoins sur ces concepts l'avantage de l'antériorité puisque la subsidiarité est une des formes les plus anciennes et les plus constantes d'organisation du pouvoir en Occident. C'est devenu étrangement une des formes les moins connues.

On la confond souvent en effet avec une simple délégation de responsabilité aux niveaux hiérarchiques inférieurs visant à accroître l'autonomie des subordonnés. En réalité, la subsidiarité est l'exact opposé d'un tel ruissellement des responsabilités du haut vers le bas.

Il s'agit d'une organisation qui accorde la totalité du pouvoir de décider à l'échelon le plus directement concerné par les implications de la décision prise. Par exemple dans une entreprise, un vendeur est le mieux placé pour avoir la connaissance de son client et la compétence de comprendre son besoin ; il est donc celui qui a la meilleure intelligence de son travail dans la relation commerciale. En conséquence, il doit pouvoir l'organiser indépendamment de toutes normes et prescriptions managériales. Il en sera de même pour tout collaborateur et collaboratrice dans le champ de sa propre mission.

Une pyramide se construit du bas vers le haut

La délégation de pouvoir s'opère alors du bas vers le haut. Comme les collaborateurs ne peuvent pas détenir toutes les compétences, ni assurer tous les services permettant de réaliser un « bon travail », ils concèdent une partie de leur pouvoir d'agir à une instance ayant une vision plus large des conséquences de leur activité, en la chargeant de proposer des outils ou des méthodes pour compléter et enrichir leur propre travail. Par exemple, différents commerciaux confient à un responsable commun le déploiement d'une animation permettant de leur faire réaliser des économies d'échelle et d'efforts. Ainsi, contrairement à une idée commune mais fausse, la subsidiarité ne signifie pas que le manager, pour alléger son travail, laisse faire à son subordonné ce qu'il pourrait faire lui-même; elle signifie que des « subordonnés » demandent au manager de faire ce qu'ils ne peuvent pas faire eux-mêmes pour améliorer leur travail.

Chaque niveau délègue à un niveau ayant une hauteur de vue plus générale la résolution de problèmes qui nécessite d'embrasser une vision commune à un ensemble d'activités : par exemple, une comptabilité permettant de comparer les performances de tous les commerciaux, etc.

Plus on s'élève dans cette délégation de pouvoir du bas vers le haut, plus on s'éloigne du travail immédiatement productif pour s'intéresser aux moyens qui facilitent ou complètent ce travail. A l'ultime degré de cette pyramide, qui s'est construite, comme il se doit, du bas vers le haut, le dirigeant détient la responsabilité, de rendre harmonieux et pérenne l'ensemble, au bénéfice du travail de chacun : un service de soutien parmi d'autres.

Tel est le sens du principe de subsidiarité, dont l'étymologie (*subsidiarii* en termes militaires qualifiait les troupes de réserve) rappelle que la hiérarchie vient en aide aux collaborateurs et au collaboratrices pour enrichir leur travail. On est loin de la délégation de pouvoir en cascade qui suppose, plus ou moins implicitement, que le sommet détient toutes les compétences et une puissance d'agir quasi-divine qu'il délègue partiellement aux managers ; eux-mêmes, par un ruissellement condescendant, l'accordant finalement, non sans prudence, aux collaborateurs de base. La philosophie du management qui inspire la subsidiarité est tout autre : elle voit l'organisation comme la confédération de multiples décideurs aux « justes niveaux » -un peu comme le fait une franchise.

Habitués comme nous le sommes au pouvoir fort de leaders supposés omniscients et omnipotents, il n'est pas rare qu'une telle conception de l'exercice de l'autorité paraisse idéaliste si ce n'est théorique. C'est une erreur car l'organisation subsidiaire du pouvoir, loin d'être une invention managériale récente, est, au contraire, une des formes politiques et économiques les plus constantes dans la culture occidentale.

Une forme caractéristique des sociétés occidentales

Donnons-en quelques exemples en survolant l'Histoire. Le principe de subsidiarité est consubstantiel à l'exercice du pouvoir par des hommes libres, en Grèce antique comme dans la Rome républicaine. Pour le citoyen Athénien de l'âge classique, par exemple, même la fonction des stratèges (chef des armées) est expressément déléguée par le peuple en temps de guerre pour une durée limitée, et son efficacité est contrôlée par les citoyens. Aristote fait de la subsidiarité une des bases de son système politique. Dans la Rome républicaine, toutes les magistratures sont issues de mandats accordés de bas en haut.

La société politique que décrit la Bible hébraïque est largement fondée sur la subsidiarité, le juge puis le roi n'exerçant leurs fonctions que par elle. Cette conception du pouvoir sera théorisée par la philosophie politique chrétienne. Ainsi, au Moyen-Age l'abbé est élu essentiellement pour favoriser la vie spirituelle des moines et il peut être déposé s'il ne remplit pas cette mission, la seule qui fonde son autorité. Les grands ordres comme Cluny ou Clairvaux se conçoivent eux-mêmes comme des confédérations d'abbayes. De manière comparable, les bourgeois des cités médiévales affranchies confient pour des temps courts à certains de leurs pairs la magistrature civile pour gérer les questions communes, mais ils restent maîtres de leurs capacités d'agir en leurs affaires. Les assemblées délibératives d'hommes libres et les missions assurés momentanément par certains pour régler des problèmes communs sont des formes classiques de gestion des communautés médiévales.

On peut ainsi avancer que la référence à la subsidiarité est une constante de la conception du pouvoir dans l'Occident européen qui se bâtit sur l'irréductibilité de la responsabilité et de la dignité de la personne humaine face aux institutions. Si bien que comme en témoigne Montesquieu et son célèbre tableau des types de gouvernements, le pouvoir despotique des grands empiriques monarchiques est associé dans notre imaginaire à l'Orient et l'Extrême-Orient, tandis que les régimes fondés sur la subsidiarité le sont à l'Occident. C'est que depuis l'origine, l'Europe se pense comme une confédération d'espaces autonomes. Elle sera d'ailleurs recréée à partir de 1952, dans sa formulation moderne, explicitement sur le principe de subsidiarité, les six nations fondatrices de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA) acceptant de déléguer à cette entité supranationale une partie de leur politique industrielle.

Contre la subsidiarité : la standardisation bureaucratique

Pourtant les mentalités avaient évolué à partir du 17ème siècle avec la Modernité et la centralisation croissante des pouvoirs : d'abord politique avec les monarchies absolues et l'Etat-nation, puis économique, avec l'émergence des entreprises remplaçant les corporations d'artisans libres. Dans les organisations, à partir du 19ème siècle, l'industrialisation a donné naissance, en imitant l'armée napoléonienne ou les grands empires despotiques, aux firmes pyramidales géantes où le travail a été prescrit et standardisé « d'en haut » pour définir des processus de production de plus en plus complexes. Ce renversement s'est accompagné d'une efficacité industrielle consi-

dérable du fait des économies d'échelle et d'organisation, mais aussi d'une complexification bureaucratique coûteuse et d'une infantilisation des collaborateurs et les collaboratrices qui ne cesseront d'être dénoncées et qui paraissent plus que jamais insupportables.

Le retour à la subsidiarité invite aujourd'hui à retrouver l'énergie et la responsabilité du pouvoir d'agir au bon niveau d'efficience, y compris pour le management. On rêve de réagencer les entreprises comme des confédérations d'espaces de production, harmonisés plutôt qu'uniformisés par la hiérarchie. La confédération entrepreneuriale s'opposerait ainsi à la standardisation organisationnelle. Encore faut-il tenir compte des conditions qui assurent l'efficacité du principe de subsidiarité.

Quatre conditions pour fonder des organisations sur la subsidiarité

Première condition : le goût du « travail bien fait » doit animer les collaborateurs à toutes les strates hiérarchiques d'une confédération entrepreneuriale. Chacun aspire à exécuter le meilleur travail qui lui est possible et donc à prendre toute la responsabilité nécessaire à sa réalisation. Ce qui implique de déléguer à d'autres une partie de son pouvoir d'agir pour mieux accomplir sa propre mission : ainsi en est-il, dans les exemples précédents, des commerciaux qui demandent l'institution d'un responsable régional facilitant leur collaboration. La demande d'un soutien aux niveaux supérieurs est la conséquence d'une exigence à l'égard de son propre travail et elle s'évalue à la manière d'améliorer celui-ci. Cela exige, à tous les niveaux, un fort engagement des compétences et de la lucidité quant à leurs limites. Plus qu'une culture du pouvoir, c'est une culture du travail bien fait qui rend nécessaire la subsidiarité dans les entreprises.

Deuxième condition : les collaborateurs, quel que soit le niveau auxquels ils opèrent, sont responsables du résultat de leur travail et les bonnes mais aussi les mauvaises performances leur sont directement imputées au prorata de la capacité d'agir dont ils sont investis. La délégation du pouvoir d'agir par subsidiarité fonctionne dans la mesure où chaque niveau a conscience qu'il atteindra mieux sa performance en utilisant les services d'un niveau supérieur. Plus il délègue de pouvoir d'agir, moins il prend le risque de supporter les contre-performances mais moins il touche aussi les bénéfices de ses performances. La subsidiarité implique une organisation et une juste évaluation de cet arbitrage.

Troisième condition : les collaborateurs agissant aux différents niveaux de responsabilité, ont conscience d'appartenir à une même communauté de travail. Une confédération entrepreneuriale ne peut pas fonctionner comme une simple collection d'individus liés pas des contrats. C'est parce que collaborateurs et collaboratrices se sentent membres d'un collectif (l'entreprise tout entière) où chaque strate est à sa place pour participer à la mission commune selon une même culture du travail bien fait, qu'il est possible de déléguer en toute confiance une partie de son pouvoir d'agir et d'attendre de cette délégation un surcroît de performance. Une telle communauté n'exclut ni la critique, ni les revendications mais elle procure le cadre d'un « *nous* » dans lequel se réalise la meilleure répartition subsidiaire du pouvoir d'agir localement.

Quatrième condition : la qualité du travail et donc la délégation subsidiaire du pouvoir d'agir doivent être l'objet d'une délibération permanente et instituée. C'est la conséquence des deux conditions précédentes. La culture du travail bien fait et de l'appartenance communautaire ni ne se décrète pas, ni ne s'impose pas une fois pour toute. Elle doit être alimentée, vivifiée dans des espaces de prise de parole sur la qualité du travail, sur ses empêchements, sur les besoins de soutien et sur l'efficacité des services assurés par l'échelon supérieur pour l'améliorer. La subsidiarité suppose une délibération positive sur le travail réel (et pas seulement sur les « enjeux stratégiques » et autres généralités) mais il ne s'agit pas d'un bavardage institué : la prise de parole sur le travail est le mode de gestion constitutif des confédérations entrepreneuriales.

On voit que les conditions de réussite de la subsidiarité ne sont pas purement techniques : il ne s'agit pas de mettre en place une énième « nouvelle organisation ». Elles sont d'abord culturelles, fondées sur une même convention d'effort, centrées sur la prise en compte du travail réel à tous les niveaux et déterminées par la vitalité de la communauté de travail que les collaborateurs et collaboratrices (auxquels s'associent d'autres parties prenantes) entendent former.

La subsidiarité au temps de la sociétalisation

Le principe et les conditions de la subsidiarité peuvent paraître à la fois exorbitants et familiers. Exorbitants au sens où ils heurtent la mentalité centralisatrice, descendante et normalisatrice associée à la culture industrielle et qui suppose que l'efficacité est toujours le fruit de la standardisation des processus et de l'obéissance docile. On sait combien la « société liquide » dans laquelle œuvrent désormais les entreprises rend cette vision rétrograde et de moins en moins performante.

Mais la subsidiarité semble aussi familière si on repère les nombreuses suggestions qui ont été proposées en management, depuis un demi-siècle, pour desserrer les contraintes paralysantes et coûteuses de la standardisation organisationnelle : *lean management*, autonomie des groupes de production, agilité, entreprise libérée, etc. Plus généralement, elle semble familière parce qu'elle renoue avec une culture occidentale de la gestion de l'activité commune que la normalisation à grande échelle des processus de production a enfouie mais pas étouffée. L'aspiration à l'intelligence du travail demeure vive.

Elle l'est d'autant plus au temps de la « sociétalisation » qui nécessite que, face aux multiples revendications de la Société à l'égard de l'entreprise, qu'elles soient d'ordre climatique, environnemental, social ou sociétal, celle-ci puisse se présenter comme une communauté solide de parties prenantes partageant un patrimoine commun et non une organisation informe soumise à toutes les pressions du moment. Pas étonnant donc que le principe séduise alors que l'exercice de l'autorité et le rôle des élites (managériales et autres) sont contestés et considérés comme pesants voire superflus (les *bullshit jobs*).

Le principe de subsidiarité qui articule la responsabilité du pouvoir d'agir, l'humilité d'en céder une partie et le nous communautaire dans lequel se déploie la confiance, peut être une source d'inspiration à la fois ancienne et neuve. A condition de le comprendre non comme un nouveau gadget managérial à appliquer, mais comme une philosophie du management à explorer.

Entre « financiarisation » et « sociétalisation » : espérances et pathologies du capitalisme contemporain

Par Pierre-Yves Gomez, Le Monde, 11/09/2023

Si, selon le philosophe et homme politique italien Antonio Gramsci (1891-1937), une crise organique consiste dans le fait que « *le vieux monde meurt, et le nouveau monde ne peut pas encore naître* », alors le capitalisme traverse bel et bien depuis le début des années 2010 une nouvelle crise organique. Elle se ressent par une fermentation confuse, où l'on saisit qu'un ordre ancien ne fonctionne plus, sans qu'un ordre neuf ne l'ait clairement remplacé.

Financiarisation

L'ancien monde, c'est celui de la financiarisation qui avait débuté dans les années 1970 et connut son apogée à la fin des années 1990. La « finance » s'était alors auto-instituée comme une partie prenante orientant la dynamique économique mais aussi la pertinence des choix politiques. La financiarisation était présentée comme l'avenir radieux d'un monde global, spéculatif et hyper-consommateur. En trente années, aucun espace privé ou public ne lui a échappé et, si elle était largement critiquée, on ne voyait pas quel grand récit alternatif lui opposer. D'où sa puissance.

Elle s'épuisait pourtant intérieurement, et le krach brutal de 2008 a laissé apparaître ses dangereuses contradictions : la course au profit conduisait à un court-termisme mortifère pour l'économie ; l'accélération spéculative de la production et de la consommation siphonnait les ressources physiques et naturelles, mais aussi les ressources humaines par un travail intensifié et vidé de sens ; le complexe appareil comptable et normatif qu'elle avait engendré masquait plus de problèmes réels qu'il n'en identifiait. Ce sont donc les contradictions internes, et non un accident ou la survenue d'une contre-proposition exogène, qui menacèrent d'explosion en 2008 un système finalement maintenu sous assistance massive et continue des Etats et des Banques centrales.

Dépérissement et gestation

N'apparaissant plus aussi efficace que supposée, la « finance » n'était plus crédible, ni acceptable comme partie-prenante dominante. Non qu'elle ait perdu son rôle puissant dans les mécanismes de l'économie : l'épargne de masse continue d'être largement alloué à l'investissement par le truchement de l'industrie financière. Mais elle a dû abdiquer sa prétention idéologique à donner le sens à la croissance et au progrès. Si la finance demeure, la financiarisation dépérit. Et, en toute logique, c'est dans la chair de ses contradictions que se sont développés les germes d'une alternative.

On les décèle dès les années 1990 avec l'émergence des notions de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou « d'entreprise citoyenne », comme si la logique financière nécessitait déjà un supplément de responsabilité politique. On la repère aussi dans l'inquiétude croissante sur l'urgence climatique et environnementale ritualisées par les rapports du Groupe International des Experts sur le Climat (GIEC) et les grandes conférences internationales comme les COP annuelles depuis 1995. On les perçoit encore dans la crise du travail qui, à partir du milieu de années 2000, atteint un haut niveau d'intensification débouchant sur un divorce de plus en plus prononcé entre les salariés et l'entreprise.

Sociétalisation

Ces prémisses d'un nouveau monde se confirment après 2008 par la revendication explicite de la société à être admise comme partie prenante majeure de l'économie, et en particulier des entreprises. Les enjeux climatiques, environnementaux et sociaux sont vus comme trop cruciaux et trop systémiques pour que leur résolution soit laissée à l'initiative des seuls intérêts privés. La logique d'endettement infini et d'usage insouciant des ressources, propre à la « financiarisation », fait place aux thématiques du poids de la dette écologique et des limites planétaires, qui caractérisent ce que l'on peut donc appeler la « sociétalisation » du capitalisme.

Au nom de la société, des activistes investissent le champ économique selon quatre modalités graduées : la pétition, la dénonciation publique des pratiques condamnables (en anglais *Name and Shame*), la controverse pour alimenter le débat et, enfin, le contentieux devant les tribunaux. Ils cherchent à imposer des normes juridiques et culturelles en matière de lutte contre le réchauffement climatique, de sauvegarde de la biodiversité ou d'inclusion des minorités. À ces activistes sociétaux se joignent des actionnaires militants qui réclament aux entreprises des engagements écologiques ou politiques, en menaçant par leur réputation la valeur de leurs titres.

Bon gré mal gré, avec les normes ESG ou la finance « verte » par exemple, l'industrie financière a intégré l'esprit de la sociétalisation dans ses propositions de services et ses critères de choix. Même quand elles relèvent du *greenwashing*, ces innovations manifestent à quelles attentes il importe désormais de montrer que l'on répond. Les entreprises adaptent de même leurs stratégies aux marchés que les préoccupations socio-environnementales font émerger, comme le traduit la notion devenue omniprésente « d'impact ». Ce qui témoigne une nouvelle fois de la plasticité du capitalisme, de sa capacité à se renouveler, y compris culturellement, à partir des contraintes qui lui sont opposées.

Entre-deux

Un nouveau monde est donc en train de se former, avec ses représentations singulières en matière de production durable, de travail signifiant et de croissance contrainte, représentations souvent assimilées à tort aux jeunes générations ou aux effets de la crise du Covid. Or, on l'a vu, le phénomène est plus radical. Les pressions grandissantes car auto-légitimées qui s'exercent au nom de « la société » fonde une nouvelle forme de gouvernance qui disqualifie les grandes institutions, Eglises, Etats, partis, syndicats et, désormais, même l'entreprise. La prise de distance voire le désengagement des nouvelles générations à son égard n'en est qu'une manifestation.

Mais le flou qui accompagne la notion de « société » et le pouvoir de parler et d'agir en son nom, encourage aussi de multiples exigences insatisfaites et des emballements mimétiques qui ne sont pas sans rappeler ceux de la finance dérégulée. L'affaiblissement des institutions médiatrices rend de plus en plus instable tout le corps social. Nous sommes entrés dans la zone grise des turbulences politiques et sociétales. Il faut s'attendre donc, comme le notait encore Gramsci, que « *dans cet entre-deux, se produisent toutes sortes de phénomènes pathologiques* ».

——

Note pour les puristes :

La citation de Gramsci étant très souvent utilisée dans des traductions plus ou moins fidèles et souvent excessivement dramatiques, voici le texte original tiré des Carnets de Prison, 3, XX, § 34 : « *La crisi consiste appunto nel fatto che il vecchio muore e il nuovo non può nascere: in questo interregno si verificano i fenomeni morbosi più svariati.* » Littéralement : « *La crise consiste précisément dans le fait que l'ancien meurt et le nouveau ne peut pas naître : dans cet interrègne se produisent les phénomènes pathologiques les plus variés.* »
La traduction la plus proche de la lettre et de l'esprit me semble : « *La crise consiste précisément dans le fait que le vieux monde meurt et le nouveau monde ne peut pas encore naître : dans cet entre-deux, se produisent toutes sortes de phénomènes pathologiques.* ». La réflexion de Gramsci, qui portait sur la crise du communisme des années 1930, offre, par un raccourci génial, une manière de saisir la complexité de toutes sortes de crises comprises comme des transformations d'un état à un autre, crises dites « organiques ».

Les jeunes et l'entreprise désenchantée

Par Pierre-Yves Gomez, Le Monde, le 9/02/2024

Que faire avec les jeunes ?

Les transformations des mentalités à l'égard de l'activité professionnelle, qu'elles se traduisent par un désengagement, une indifférence à l'égard du projet à long terme des entreprises ou un manque remarquable d'*affectio societatis*, sont souvent présentées comme une caractéristique des nouveaux entrants sur le marché de l'emploi, ces « jeunes » qu'il faut arriver à comprendre pour les attirer, les intéresser et, dans le meilleur des cas, les fidéliser.

Vieux réflexe qui se déclenche à chaque époque : quand on ne saisit pas ce qui change dans la société, on hypertrophie l'originalité des nouvelles générations, qui semblent concentrer en elles seules, un monde nouveau et incompréhensible.

En prenant du recul on s'aperçoit que le déclin de l'importance accordée à l'activité professionnelle dans la qualité de vie touche toutes les générations, même si elles s'expriment différemment. Les plus anciennes ne se cachent pas d'attendre la retraite sans regret et les générations intermédiaires de chercher à « réduire le rythme » pour travailler moins et vivre mieux et différemment. La prise de distance à l'égard de l'activité professionnelle est structurelle et ne concerne pas que les jeunes et que les Français d'ailleurs.

L'entreprise désenchantée

Elle est, en réalité, un avatar parmi d'autres de la « sociétalisation » du capitalisme contemporain. La culture de la singularité soutenue par les technologies digitales a encouragé les individus à agir de manière autonome tout en restant reliés par des réseaux sociaux. Des applications et des outils construisent, de façons inédites, des mondes communs. Les formes de travail sont devenues variées, plus personnalisées, plus domestiques aussi : faire des efforts pour produire quelque chose d'utile aux autres (ce qui est la définition du travail) peut prendre la forme d'activités dans des communautés (quand on participe à définir un projet collectif local par exemple), en tant que consommateur (quand on fait la critique d'un achat en ligne), comme citoyen (pour produire un manifeste, une video partageant son savoir, expertise (et il en existe désormais des millions sur tous les sujets))… En conséquence, le travail en entreprise est mis en concurrence avec d'autres formes de réalisation de soi et de déploiement de ses compétences.

Avec la sociétalisation, les institutions traditionnelles (Eglises, Etats, syndicats, partis) ont été tour à tour disqualifiées au profit d'agencements directs de contacts entre les individus – échanges d'information, de dialogues, de croyances, de collaborations et de solidarités, qui, même éphémères sont efficaces dans la mesure où elles peuvent être infiniment renouvelées. Entre les individus, il semble qu'aucun corps intermédiaire ne soit nécessaire pour faire société, d'où le phénomène global de « sociétalisation » du capitalisme : la société est le miroir d'elle-même, dans toutes les dimensions de la vie sociale.

Ultime grande institution considérée comme telle, et particulièrement célébrée durant la vague dite néolibérale des années 1990, l'entreprise a été à son tour atteinte depuis quinze ans, par ce processus de dévaluation symbolique de toutes les institutions. Corolaire : un désinvestissement affectif et effectif à son égard. Inutile d'invoquer une crise de la « valeur travail » ou du sens du travail, car, comme on l'a dit, on continue de travailler intensément dans nos sociétés et à y trouver du sens, mais de mille manières individuelles et indépendantes : l'entreprise est devenue un lieu de travail parmi d'autres, inévitablement vécu comme un système de contraintes particulièrement pesant quand il leur est comparé.

Elle a elle-même encouragé sa propre déconsidération durant les trente dernières années : le travail réel rendu a été invisible par l'obsession du résultat financier ; l'instabilité chronique des stratégies a découragé la fidélité des salariés ; les collectifs de travail se sont effrités du fait de l'extrême individualisation des performances, etc. L'entreprise n'a plus été pensée et gérée comme une communauté mais comme une simple mécanique productive orientée par sa performance. Pas étonnant qu'elle n'excite plus la passion de ses collaborateurs.

Ce qui ne veut pas dire que l'on fuit massivement l'entreprise pour préférer l'indépendance statutaire comme on l'a affirmé trop vite. Mais, on y travaille de plus en plus parce qu'on se sent contraint de le faire par un système socio-économique dont la réussite spectaculaire tient justement à la division, à la programmation normalisée des activités humaines et aux flux de revenus qu'elle engendre. Mais la vie, y compris la vie active (et cela est essentiel), est perçue comme débordant largement ailleurs …

Et demain ?

Déplorer une hypothétique crise de l'envie de travailler, notamment chez les jeunes, voire une crise du « sens du travail », c'est rater la véritable transformation en cours. La clé d'entrée dans le sujet, c'est plutôt la mise en cause de l'entreprise comme institution de référence, dans laquelle la dépréciation du travail professionnel n'est qu'une dimension, et la culture des jeunes à son égard une manifestation particulière.

Il serait donc plus juste d'observer la métamorphose des collectifs de travail au niveau de la société tout entière, c'est-à-dire de l'intérêt et du goût que l'on trouve à travailler ensemble aujourd'hui, dans des projets communs, pour en tirer les conséquences en entreprise. Or un paradoxe trouble une telle démarche : l'entreprise n'a jamais été aussi puissante en tant qu'*organisation* (lieu où le travail est réglé, contrôlé, planifié de manière rigoureuse et efficace…) et affaiblie en tant qu'institution (lieu de production légitime avec ses ressources d'enthousiasme pour le « progrès » réalisé ensemble…). On peut donc être tenté de faire « plus de la même chose » et d'organiser davantage, y compris le travail collectif voire le « bonheur au travail », là où il faudrait laisser plus de place aux rêves mobilisateurs.

Les plus jeunes ne font pas irruption dans ce paysage tels les Barbares ignorants fondant sur l'Empire romain. Ils expriment de manière symptomatique une aspiration générale et irréversible.

En 2030, le capitalisme sera encore plus « sociétalisé », tout au moins en Occident. Les milléniaux (nés entre 1980 et 2000) représenteront alors 75% des salariés et la génération née après 2000, 25%. Ce ne seront plus des « jeunes ». Pour anticiper l'avenir, il importe de repérer selon quels principes et quelles méthodes compatibles avec leur culture du travail collectif, ils géreront les entreprises *dont ils auront la charge demain*. Désormais les défis managériaux se décrivent au futur.

Faire face aux écueils de la sociétalisation : le cas de l'exploration spatiale

Par Thomas Gauthier et Bertrand Valiorgue, Harvard Business Review, 11/03/2024

Quel que soit leur secteur d'activité, les entreprises courent aujourd'hui le risque d'être la cible d'une dynamique de sociétalisation, et de se voir stigmatisées et contestées par une part croissante de la société civile et de l'opinion publique.

À mesure qu'elles concentrent sur elles toute la critique sociale, elles subissent les assauts répétés d'activistes et de certains acteurs qui questionnent leur légitimité et leur droit à produire. Un secteur connaît actuellement une croissance vertigineuse de ses activités et est emblématique des dynamiques de sociétalisation auxquelles les entreprises peuvent être confrontées : le spatial.

Planète habitable, exploration spatiale soutenable ?

Près de 70 ans après l'avènement de la conquête spatiale, une nouvelle étape commence : le New Space. Ce dernier se caractérise par la croissance exponentielle des activités publiques et commerciales extra-atmosphériques, largement considérées comme essentielles au maintien et au développement des sociétés humaines sur Terre. L'intensification de ces activités pose aujourd'hui des problèmes et des enjeux considérables qui menacent désormais la soutenabilité de la vie humaine.

C'est ainsi qu'il y a quelques mois, à l'occasion de la publication de son rapport annuel sur les risques de catastrophes interconnectés, l'Université des Nations unies a inclus la prolifération des débris spatiaux parmi 6 points de bascule susceptibles d'être franchis et de déclencher des catastrophes planétaires.

Selon ce rapport, il est probable que plus de 100 000 nouveaux engins spatiaux seront mis en orbite d'ici 2030, contre environ 8 000 aujourd'hui. Or plus le nombre de satellites augmente, plus l'orbite est encombrée, et plus le risque de collision est accru. À chaque nouvelle collision, ce sont des millions de débris supplémentaires qui congestionnent d'autant plus l'orbite et augmentent la probabilité de nouvelles collisions. Le risque pointé par les experts des Nations Unies est celui d'une réaction en chaîne qui pourrait précipiter la destruction de l'infrastructure spatiale et rendre l'espace extra-atmosphérique inutilisable.

Les conséquences, sur Terre, seraient dramatiques car les satellites jouent un rôle essentiel dans le suivi de l'environnement et la compréhension des évolutions climatiques (grâce, notamment, au programme européen Copernicus). D'autre part, la géolocalisation s'étend de plus en plus à tous les types de transports - terrestre, maritime et aérien. En cas de défaillance généralisée voire définitive des satellites mobilisés pour fournir ce type de service, c'est l'organisation actuelle des villes, des réseaux de transport et de l'économie mondiale qui serait mise à mal.

De problème d'experts, gérable entre scientifiques, ingénieurs et dirigeants informés, la gestion des débris spatiaux est en passe de devenir un enjeu sociétal de premier plan qui implique l'émergence de voies et moyens de résolution dans un avenir proche du fait de la prolifération des activités extra-atmosphériques et de l'accroissement des risques de désintégration de l'infrastructure spatiale existante.

La sociétalisation, un cadre conceptuel pour reprendre pied dans un contexte troublé

La sociétalisation est un concept central de la sociologie qui existe depuis plus d'un siècle. Si le concept lui-même existe depuis longtemps, la théorisation détaillée du processus de sociétalisation n'a été proposée que beaucoup plus récemment.

Selon le sociologue américain Jeffrey C. Alexander, il faut entendre par sociétalisation "*un bouleversement social important au cours duquel un problème ou une question longtemps endémique transcende les frontières institutionnelles traditionnelles à l'intérieur desquelles il ou elle est confiné(e), pour créer un état de trouble généralisé et une crise aigüe qui traverse toute la société*" (« What Makes a Social Crisis ? : The Societalization of Social Problems », de Jeffrey C. Alexander, Polity Press, 2019).

Sans faire explicitement référence aux travaux d'Alexander ni chercher à s'y intégrer formellement, l'économiste Pierre-Yves Gomez actualise et élargit le travail de théorisation initié par le sociologue américain. Il remarque qu'au-delà des journalistes, d'autres déclencheurs, parmi lesquels des "militants", "investissent le champ économique selon quatre modalités graduées : la pétition, la dénonciation publique des pratiques condamnables (en anglais, le name and shame), la controverse pour alimenter le débat et, enfin, le contentieux devant les tribunaux".

La publicisation et l'interpellation de la société civile n'est plus l'apanage des journalistes mais un phénomène qui s'est étendu à un nombre très important d'acteurs qui révèlent et soutiennent des causes en interpellant directement les acteurs qu'ils jugent responsables ou en mettant une pression forte sur les politiques.

Dans cette dynamique de sociétalisation, les sources de contestation et de remise en cause proviennent de n'importe quel acteur dans la société civile qui se considère comme victime et qui parvient à le faire savoir à l'opinion publique. Pierre-Yves Gomez note également que cette sociétalisation se fait aujourd'hui de manière beaucoup plus rapide et beaucoup plus efficace compte tenu du taux de couverture et de facilité d'accès au domaine public que les outils numériques permettent.

Face à cette sociétalisation qui vient de nulle part et touche tout le monde, les entreprises sont bien évidemment les premières concernées et il leur faut trouver une issue.

Le risque est grand en effet pour les entreprises ciblées par une dynamique de sociétalisation de se voir stigmatisées et contestées par une part croissante de la société civile et de l'opinion publique. Au-delà de la stigmatisation et de la contestation, certaines entreprises peuvent se retrouver embarquées dans un processus de « bouc-émissarisation ». Ce faisant elles vont concentrer sur elles toute la critique sociale et subiront les assauts permanents des activistes et de certains acteurs qui souhaitent qu'on leur retire leur droit à opérer (« How Scandals Act as Catalysts of Fringe Stakeholders' Contentious Actions Against Multinational Corporations », de Thibault Daudigeos, Thomas Roulet et Bertrand Valiorgue, Business & Society, 2018).

Les dirigeants de l'activité spatiale d'Air Liquide à l'épreuve d'une sociétalisation (fictive) des débris spatiaux

Soucieux de mieux comprendre ce qui pourrait être "concevable" et acceptable (économiquement, socialement et écologiquement), une partie des membres de la direction de la division spatiale de l'entreprise Air Liquide a sollicité l'équipe pédagogique d'emlyon business school pour mettre leur stratégie spatiale à l'épreuve d'une dynamique de sociétalisation des enjeux autour de la colonisation de l'espace et des débris spatiaux. Construite autour de plusieurs séquences

et scénarios, cette mise à l'épreuve a été marquée par la mise en scène d'un mouvement social de grande ampleur et de contestations virulentes ciblant Air Liquide (« Prospective - Anticiper, décider et agir dans l'incertitude », de Thomas Gauthier et Vanessa Hanifa, EPFL Press, 2020).

Tour à tour prise à partie par plusieurs dizaines de manifestants en colère face au "saccage" de l'espace, assise à côté du chancelier allemand pour évoquer la perspective d'autonomisation du « continent lunaire » ou encore engagée dans des réflexions spéculatives au sujet des moyens de parvenir à une exploitation « raisonnée » de l'espace, la délégation d'Air Liquide a enrichi son "intelligence de la contextualité" en étant exposée (fictivement) à une forme virulente de sociétalisation (« Management Stratégique et Libertés : pour une science noo-politique du concevable », d'Alain-Charles Martinet, Management International, 2009).

Cette expérience fictionnelle a permis aux dirigeants de la division spatiale d'Air Liquide d'éprouver plusieurs futurs possibles. Elle a également été l'occasion de faire l'expérience des implications possibles de nouvelles préoccupations sociales, de nouveaux jeux d'acteurs et de nouveaux horizons technologiques susceptibles de les aider à formuler de nouveaux futurs souhaitables tout en s'interrogeant sur les critères d'acceptabilité et de soutenabilité des activités spatiales dans lesquelles se projettent l'entreprise (« The Futures of Everyday Life: Politics and the Design of Experiential Scenarios », de Stuart Candy, thèse, Tecnológico de Monterrey, 2010).

Trois recommandations aux décideurs pour faire face aux écueils de la sociétalisation

Rien ne peut arrêter une dynamique de sociétalisation mais il est en revanche possible pour les dirigeants d'entreprises de se prémunir de ses formes les plus virales et conflictuelles en travaillant à éviter l'écueil de la stigmatisation et de la bouc-émissarisation.

L'expérience collective vécue par les membres de la délégation d'Air Liquide permet de dégager trois principes d'action susceptibles de permettre aux dirigeants de mobiliser les « souvenirs du futur » afin de mieux s'orienter dans un contexte institutionnel changeant et porteur de risques majeurs en termes d'image, de légitimité et de maintien du droit à opérer de l'entreprise.

1/ Se projeter et se remémorer un futur dans lequel l'enjeu est pleinement sociétalisé

La première étape consiste à se projeter dans un futur dans lequel l'enjeu est pleinement intégré c'est-à-dire que le régulateur a développé un ensemble de normes et de mécanismes de contrôle qui contraignent l'entreprise à apporter des solutions et des réponses sous peine de se voir sanctionner. Dans ce futur où l'enjeu est reconnu et les coûts associés à une stratégie d'évitement ou de déni sont particulièrement élevés, l'entreprise doit se projeter comme un acteur responsable qui a mis en œuvre un ensemble de démarches et de processus qui permettent un alignement avec l'agenda politique et institutionnel de la société dans laquelle ses activités s'insèrent. Cela veut dire pour Air Liquide que l'entreprise doit se projeter dans un univers institutionnel où la question de la minimisation et de la capture des déchets spatiaux relève d'une obligation réglementaire et d'un enjeu sociétal qu'elle ne peut contourner ou dévier. Pour initier rapidement et à moindres frais un exercice d'exploration des futurs, il peut être utile d'avoir recours à un outil tel que la Futures Wheel, développée en 1971 et toujours plébiscitée aujourd'hui.

2/ Engager une diplomatie avec des acteurs non conventionnels

Une dynamique de sociétalisation ne se fait jamais sans conflits, contestations et parfois mouvements sociaux qui peuvent s'avérer vindicatifs à l'égard des entreprises prises pour cibles. Afin d'éviter la dynamique de stigmatisation et le risque permanent de bouc-émissarisation une fois le mouvement enclenché, les entreprises qui souhaitent se préparer peuvent engager des relations avec des acteurs non-conventionnels c'est-à-dire en dehors du périmètre naturel. Ces acteurs peuvent avoir plusieurs identités mais ils ont pour caractéristiques de porter un aspect lié à la dynamique de sociétalisation et au traitement de l'enjeu. À travers ces conversations diplomatiques, l'entreprise va acquérir de nouvelles compétences et une capacité de projection dans un futur dans lequel l'enjeu est sociétalisé. Cela implique pour une entreprise comme Air Liquide d'engager des conversations et potentiellement de futurs partenariats avec des acteurs de la société civile et/ou des acteurs commerciaux qui proposent une vision de l'activité spatiale et des modes de résolution de la prolifération des déchets spatiaux. Ces conversations avec ces acteurs non-conventionnels sont susceptibles de permettre à Air Liquide de détecter et de combler les faiblesses de son organisation actuelle face à un futur qui se dessine et d'envisager des solutions pratiques, organisationnelles, logistiques et managériales.

3/ Apprendre à pluraliser les futurs au cœur de la gouvernance de l'entreprise

Faire l'expérience et prendre au sérieux un jeu de futurs possibles, parfois éloignés du futur "officiel" (c'est-à-dire celui qui est jugé le plus probable par la direction) de l'entreprise apparait comme une démarche importante afin de préparer les entreprises à des environnements institutionnels (et naturels) très différents de ceux qu'elles imaginent spontanément. Cette capacité projective dans des futurs pluriels relève d'un exercice qui se situe à l'échelle de la gouvernance de l'entreprise car c'est bien l'avenir, la légitimité et la continuité du projet économique de l'entreprise qui sont en jeu.

Un comité de prospective, chargé de "travailler à une pluralisation du futur" (en étant particulièrement attentif à bien intégrer les possibles dynamiques de sociétalisation), peut être installé au sein du conseil d'administration, en complément des plus traditionnels comités d'audit et de rémunération.

En termes de recrutement, les profils et les compétences recherchés pourraient être définis au moins en partie en considérant les nouveaux enjeux et les nouvelles interactions qui pourraient structurer le milieu institutionnel dans lequel opèrera l'entreprise.

Il revient à ce comité la responsabilité d'imaginer des futurs et de projeter l'entreprise dans un futur dans lequel l'enjeu est sociétalisé. C'est également lui qui va être porteur des démarches diplomatiques avec les acteurs non-conventionnels qui vont permettre à l'entreprise de se projeter dans ce futur et détecter les faiblesses et carences sur lesquelles il apparait important d'engager des démarches de transformation.

"Le futur est déjà là" pour reprendre les mots de William Gibson, célèbre écrivain américain de science-fiction et l'un des leaders du mouvement cyberpunk. Ces mots résonnent plus que jamais, tandis qu'un nombre croissant d'entreprises doivent faire face à des dynamiques de sociétalisation qu'elles n'imaginaient pas prendre autant d'ampleur.

Faire l'expérience de futurs pluriels, qui mettent en scène les mécanismes possibles et les jeux d'acteurs associés aux formes que peut prendre la sociétalisation d'un enjeu se révèle être une démarche stratégique essentielle. À travers cet exercice, il s'agit de faire émerger dans l'entreprise, et avec ses parties prenantes, une capacité collective à percevoir et à faire sens d'une licence à opérer par nature périssable et dont les termes ne sont jamais définis une bonne fois pour toutes.

La société de privilèges

Par Pierre-Yves Gomez, Le Monde, le 04/06/2024

Le montant des rémunérations des grands dirigeants d'entreprise revient désormais dans l'actualité avec la régularité de ce que le langage journalistique appelle un marronnier. Autrement dit une information aussi récurrente et sans conséquence que la chute des feuilles en automne. Les termes du débat, les arguments convenus et les indignations résignées sont connues d'avance. On sait qu'ils ne changeront rien.

Ce qui ne fait plus scandale

Ainsi la rémunération extravagante de 36 millions d'euros obtenue par Carlos Tavares, dirigeant du groupe Stellantis, pour l'année 2023 n'a pas longtemps intéressé le public, et la courte sidération de certains a été finalement oubliée dans l'indifférence fataliste de beaucoup.

C'est qu'il semble désormais admis que la gratification des grands dirigeants relève du contrat privé supposé conclu avec les seuls actionnaires et que ceux-ci l'ont accordée à M. Tavares par une majorité de 70 % lors de l'assemblée générale. La critique s'essouffle alors comme si elle devenait inconvenante quand elle n'est pas interprétée, dans les termes fréquents d'un psychologisme primaire, comme le fruit de jalousies inassouvies ou d'un supposé complexe des Français à l'égard des grandes fortunes.

Finalement, savoir si Monsieur Tavares mérite un tel niveau de revenu plutôt qu'un autre soulève des questions morales et politiques vues naguère comme essentielles à l'ordre social mais qu'il semble inutile de poser encore.

Privilèges de situation

Car la réalité brutale est que cette rémunération a été obtenue parce que Carlos Tavares bénéficie d'un rapport de force favorable dans la gouvernance de son entreprise : d'une part, les succès économiques de Stellantis lui permettent d'influer sur les critères définissant le calcul de son bonus (qui intègre par exemple les performances financières mais pas les impacts écologiques à long terme de sa stratégie) ; d'autre part, pour les actionnaires qui le valident, son montant reste dérisoire relativement au coût d'une protestation visant à l'efficacité. M. Tavares fait payer sans réticence le prix spectaculaire d'un privilège de situation.

Mais il n'est pas le seul. Des acteurs le font partout comme l'a montré l'actualité récente. Ainsi les personnels de la SNCF ont-ils réussi à négocier une adaptation de leurs conditions de départ à la retraite plus favorable que celles que la loi de 2023 impose à l'ensemble des salariés : ici encore, savoir si la pénibilité de leurs métiers mérite un traitement d'exception ouvre un débat pipé. En vérité, le rapport de force est favorable aux agents de la SNCF, d'une part parce que leur capacité de bloquer les transports à l'approche des jeux olympiques constitue une menace crédible ; d'autre part, parce que le coût annuel de l'avantage obtenu (300 millions) paraît négligeable dans l'esprit des usagers ou des contribuables quand la dette publique dépasse désormais 3000 milliards d'euros.

Perte du sens du bien commun

L'exploitation, ici et là, de privilèges de situation participe à la dissolution globale du sens du bien commun caractérisant la sociétalisation du capitalisme occidental. Chacun défend de bonne foi et en invitant les autres à en faire autant, l'avantage qu'il se sent en droit de saisir, sans considérer les conséquences pratiques ou symboliques sur le corps social. On se résigne d'autant plus aux privilèges d'autrui qu'ils justifient le principe d'en exiger pour soi-même. Ainsi la forêt des multiples intérêts singuliers pousse-t-elle silencieusement, protégée plus que cachée par l'arbre exorbitant des rémunérations extrêmes.

De la valeur des opinions

Par Pierre-Yves Gomez, Le Monde, 02/04/2025

Les géants se retournent

L'alignement quasi immédiat des grandes entreprises américaines sur la ligne culturelle du président Trump a pris de court une grande partie de l'opinion européenne. Les géants de la tech, présentés comme vecteurs d'un capitalisme « progressiste » et globalisé, avaient été jusqu'alors, pour la plupart, de généreux soutiens financiers des démocrates et ils semblaient incarner les valeurs sociétales que ceux-ci défendaient.

Mais après la défaite démocrate aux élections de 2024, ces mêmes entreprises ont changé de discours pour prêter une allégeance marquée au nouveau pouvoir républicain. À la manière de féodaux d'un autre temps, on les vit se presser aux premiers rangs de la cérémonie d'investiture de Donald Trump et affirmer publiquement que leurs postures sociétales de naguère avaient pu aller trop loin.

Le constat est cruel pour ceux qui pensaient que ces entreprises agissaient par conviction et partageaient vraiment leur vision du monde. En réalité, leur positionnement idéologique est avant tout tactique : il répond aux mécanismes d'un capitalisme dans lequel les idées sont des actifs ayant cours, au même titre que les titres financiers.

Sociétalisation : l'opinion comme marché

Car la sociétalisation, cet envers politique du capitalisme contemporain, a transformé depuis une dizaine d'années le débat public en un marché des opinions. Selon la logique décrite il y a longtemps déjà par Pierre Bourdieu (*Les Règles de l'art*, 1992), les acteurs de ce marché cherchent à maximiser du capital symbolique constitué de valeurs éthico-identitaires, dans le but de préserver ou d'améliorer leur position sociale. Devenu très liquide et très spéculatif grâce aux réseaux sociaux, le marché contemporain est animé par des groupes d'influence ou des individus s'auto-instituant porte-paroles de la société tout entière pour entraîner l'opinion.

Peu importe que leurs convictions soient partagées en profondeur : il suffit que tout le monde croie qu'elles le sont et qu'elles reflètent l'opinion générale pour qu'elles le deviennent. Pour cela, elles doivent menacer de discrédit — voire de scandale — ceux qui assumeraient ne pas les partager. L'enjeu est de provoquer l des polémiques, de diffuser des indignations, de menacer de scandale ou de discrédit public pour produire une adhésion de masse, moins fondée sur la conviction que sur la crainte de l'écart à la pensée commune. Ce qui établit la pensée commune…

Des entreprises à l'écoute du changement de climat…

Pour éviter ce risque, les entreprises n'ont pas d'autre ressource que de s'aligner sur les idées qui leur semblent momentanément dominantes, avec la même vigilance qu'elles portent aux variations des prix sur les marchés financiers.

Jusqu'ici, les mécaniques de la sociétalisation étaient assez bien contrôlées par un activisme progressiste, aguerri à cette démarche et aux codes de la communication. C'est pourquoi les grandes entreprises se rangeaient sous leur coupe.

Mais ce monopole a été brisé. Des groupes d'inspiration libertarienne ou conservatrice (groupes par ailleurs opposés idéologiquement, mais unis par leur détestation des précédents et leur désir de récupérer leur position symbolique et sociale) — des activistes nouveaux donc, ont compris qu'ils devaient, eux aussi, intégrer les opportunités offertes par la sociétalisation dans leur stratégie politique. Ils ont investi dans les réseaux et les médias, multipliant les relais d'influence et les influenceurs comme l'avaient fait, avec succès, leurs adversaires.

Leur succès électoral, avec la victoire de Trump, a révélé que leur stratégie avait réussi et qu'ils représentaient désormais l'opinion majoritaire, manifestée dans les urnes. Les grandes entreprises en ont tiré les conséquences sans états d'âme, en actualisant leur communication au nouveau climat des opinions.

L'opinion, un actif spéculatif comme un autre

En affaiblissant les corps intermédiaires politiques — syndicats, partis, médias institutionnels — qui encadraient autrefois les débats, la sociétalisation met les entreprises en contact direct avec la société et ses convulsions. Comme devant n'importe quel marché liquide (en l'occurrence ici, celui de l'opinion), elles réagissent avec souplesse et rapidité. Ce n'est que marginalement et non sans prendre de grands risques qu'elles cherchent à influencer directement le cours de l'opinion, comme l'ont fait Disney en intégrant le progressisme sociétal dans ses productions ou Elon Musk en engageant son image d'entrepreneur dans la campagne de Donald Trump. Dans le cas général, elles se contente de suivre les cours de l'opinion…

Car dans une société livrée à la spéculation, l'opinion est devenue un actif comme un autre, soumis à des valorisations, des bulles et des arbitrages stratégiques. Seuls les esprits animés de convictions fortes déplorent l'inconséquence morale qui en résulte.

Des convictions qu'ils doivent néanmoins affirmer au nom de principes clairs. Car il n'est plus possible de croire encore qu'elles seront partagées parce qu'elles sont « vraies », sans refonder au préalable le sens et le souci de la vérité. Un long travail commence…

Nos campus

LYON
144 avenue Jean Jaurès
69007 Lyon - France
em-lyon.com

SHANGHAI
Asia Europe Business School
155 Tan Jia Tang Road
Minhang District
Shanghai 201199 - République Populaire de Chine
www.em-lyon.com.cn

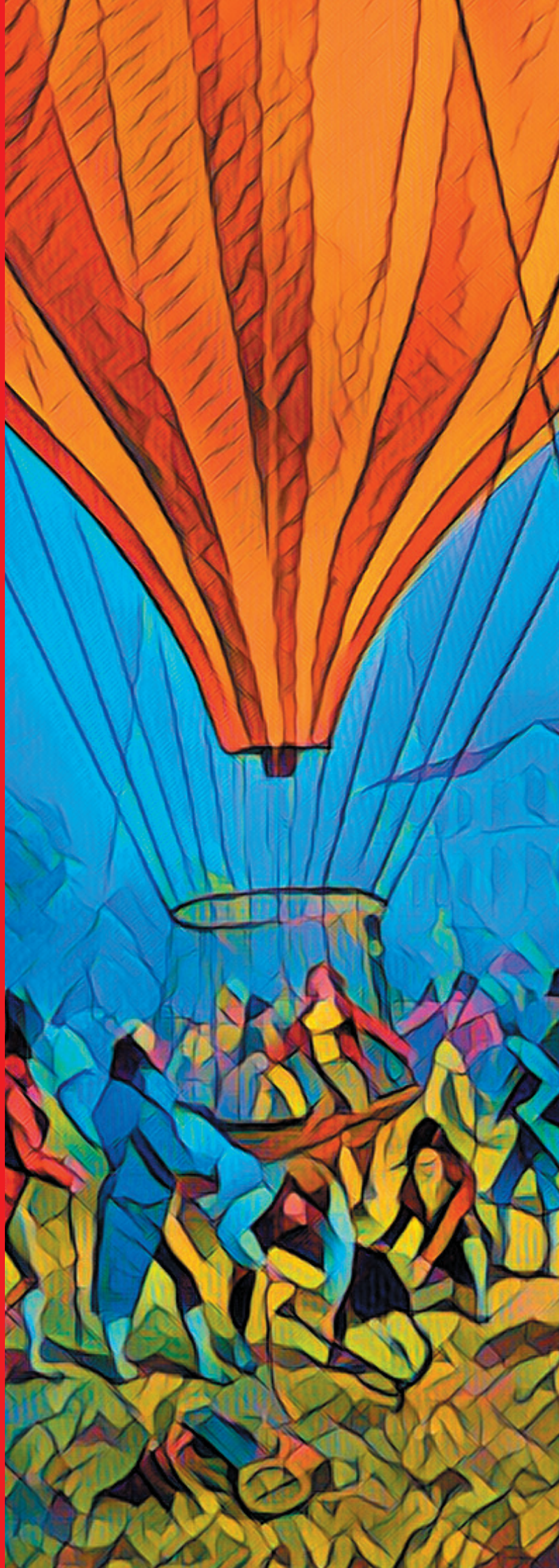
PARIS
15 boulevard Diderot
75012 Paris - France
em-lyon.com

MUMBAI
emlyon Campus
St Xavier College
5 Mahapalika Marg
Mumbai 400-001 - Maharashtra - Inde
xebs.edu.in

AACSB ACCREDITED · EQUIS ACCREDITED · ASSOCIATION OF MBAS ACCREDITED

@emlyon

affiliée à
CCI LYON METROPOLE SAINT-ETIENNE ROANNE

ambassadeur
ONLYLYON

emlyon business school est un établissement privé d'enseignement supérieur technique reconnu par l'État - octobre 2025 - document non contractuel - toutes les marques citées sont déposées - photos : R.Etienne.