



**HAL**  
open science

## L'entreprise comme communauté ?

N Geneste, Marie-Christine Longe Monnoyer, E Pic

► **To cite this version:**

N Geneste, Marie-Christine Longe Monnoyer, E Pic. L'entreprise comme communauté?. Revue des Sciences Religieuses, 2014. hal-02541484

**HAL Id: hal-02541484**

**<https://hal.science/hal-02541484>**

Submitted on 13 Apr 2020

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

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

## L'entreprise comme communauté ?

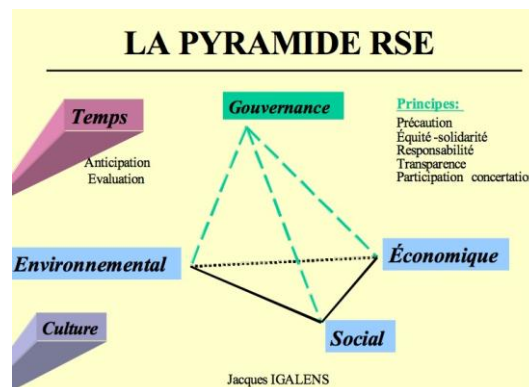
N.Geneste, MC Monnoyer, E.Pic

La crise financière de 2008 et ses conséquences économiques, humaines, entrepreneuriales au sein de très nombreux pays ont rendu audibles les réflexions menées sur les responsabilités sociales de l'entreprise, dans les syndicats, les universités, les structures chrétiennes des diverses confessions, et même au sein du patronat. Si la pensée de l'Église catholique ne cesse de rappeler depuis *Rerum Novarum* (1891), la place centrale de la personne intégrale, donc et y compris en considérant sa dignité au sein de l'entreprise, cette réflexion est en effet aujourd'hui relayée et développée. Les avancées du rapport Brundland (1987) qui emploie pour la première fois le terme de développement durable, celles du droit social et du droit du travail, en particulier au niveau international, les problématiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui rapprochent éthique des affaires et développement durable (Mathieu), les textes élaborés depuis 15 ans maintenant, tant au niveau européen (2011) qu'à celui du PNUD, interpellent décideurs et citoyens, sur la place faite à l'homme dans l'organisation productive. Ce double mouvement, de même sens, des pensées ecclésiale, politique et gestionnaire, fait résonner les enjeux humains déjà prégnants à l'époque fondatrice du capitalisme moderne (18<sup>e</sup>-19<sup>e</sup> siècles). Mais, dans les années 1890, plusieurs facteurs se conjuguent – et ils se développeront au cours du 20<sup>e</sup> siècle –, pour transformer l'organisation de lieux de production (*Segrestin et al, 2012*). Les progrès scientifiques et les innovations dont ils sont porteurs impliquent la création de collectifs de développement internes et laissent entrevoir des possibilités profondes d'enrichissement ; la mondialisation des échanges après les guerres mondiales, s'appuyant sur le développement des TIC dans le 3<sup>e</sup> quart du 20<sup>e</sup> siècle, favorise de nouveau l'intensification des pratiques compétitives. Elle conduit alors la plupart des entreprises, en particulier dans les périodes difficiles, à privilégier des formes de management orientées vers la recherche de gains de productivité à court terme en négligeant les phénomènes de longue durée, en particulier sur le plan des relations humaines (*Alter, 2011*). Le capitalisme financier a nettement fait régresser la place offerte aux relations humaines au sein de l'entreprise, contribuant à renforcer l'individualisme, la recherche de la performance individuelle dans l'action immédiate et à reléguer contemplation et intériorité hors de l'activité travaillée au sein de l'entreprise.

On pourra se souvenir sans nostalgie excessive qu'il y a deux siècles, l'organisation de production pouvait apparaître parfois comme une véritable communauté sur un territoire. Aujourd'hui, l'ensemble des textes, directives, réglementations, la circulation des expériences et les réalisations d'entreprises petites ou grandes viennent opportunément orienter les managers d'entreprises et leurs actionnaires vers une meilleure prise en compte de leurs parties prenantes. En somme, des exhortations récurrentes nous invitent à éprouver si le partage de valeurs communautaires (familiales, territoriales, culturelles, religieuses) produit des ressources bénéfiques à l'entreprise et en assure la pérennité. Mieux, peut-être, l'entreprise a-t-elle vertu ou capacité à préserver ou favoriser une communauté, à se penser et se construire communauté elle-même ?

Dans le cadre limité de cet article, nous nous focaliserons principalement sur les éléments phares de la RSE, définie par la Commission Européenne comme : " l'Intégration

volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes" et par J.Igalens via le graphique ci-après.



Nous considérerons si elle constitue un stimulus nécessaire, suffisant ou possible en vue de l'intégration de la personne dans sa pleine dignité au sein d'une entreprise durable, sur un marché partagé.

- Nécessaire ? Le partage des valeurs même bien compris peut-il suffire à faire communauté sans même appliquer les préceptes de la RSE, sans même savoir qu'on les applique ?

- Suffisante ? Mettre en œuvre théories et instruments de la RSE ne risque-t-il pas de devenir un alibi social voire une instrumentalisation des salariés ?

- Possible ? Devant l'impuissance en entreprise à faire communauté ou pour le moins à faire une place digne à l'homme, la RSE peut-elle devenir une ligne de conduite, un chemin fructueux.

Pour répondre à de telles questions, nous projetons d'ancrer, dans une première partie, la réflexion dans un contexte historique pour mieux comprendre les relations souvent ambivalentes entre entreprise et communauté. Dans une deuxième partie nous analyserons les fondements de la RSE et la construction d'une identité communautaire à partir de la relation de personne à personne, et enfin dans une troisième partie, nous observerons via une étude de cas, les effets de la mise en place d'une pratique de RSE.

### La relation entreprise et communauté aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles

Le capitalisme industriel originel a fait grand cas – explicitement comme en creux -, de la notion de communauté. Là, il pactise, met en confiance et paternalise pour substituer une organisation productive heureuse aux communautés primaires (familiales, locales, de métiers) qu'il internalise au moins pour partie ; Ici, il divise, fractionne et disperse ces mêmes communautés pour faire de l'entreprise le lieu d'une cohésion clairement décelable par les yeux des marchés. À chaque fois, il vise à créer, maintenir ou affirmer des conditions de performance et des atouts productifs, dans un environnement hautement concurrentiel. Dans le même temps, il offre une réponse aux revendications et mouvements ouvriers qui cherchent l'émancipation ouvrière en contestant le pouvoir du patronat : il fait ainsi pièce aux mouvements socialistes. En somme, ce qui peut apparaître comme une logique managériale des siècles passés, se pose comme réponse à la question sociale de son temps. Si logique il y a, elle est plurielle : religieuse – en France, selon les territoires, calviniste parfois, catholique souvent -, idéologique pour prévenir et limiter l'intervention de l'État tout en jugulant les

diverses formes d'agitation ouvrière, économique enfin dès lors que la lutte contre le paupérisme stabilise la main-d'œuvre, favorise sa reproduction signifiant par la même l'image de l'entreprise, sa qualité et, in fine, son attractivité.

Les patrons, lors des révolutions et des transitions industrielles des 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles, en définissant les règles de la morale au travail ont donc à la fois intériorisé la communauté au sein de l'entreprise, et assuré à travers celle-ci la légitimité globale de l'organisation, donc leur propre position. Pour le patron, paternaliste, du 19<sup>e</sup> siècle, en effet, il ne s'agit pas d'opposer travail et capital pour qu'en jaillisse la force motrice de l'histoire, c'est-à-dire les moyens de changer de mode de production. À l'opposé, et très vite, à l'échelle des grandes unités productives, il perçoit l'intérêt de placer les conditions du travail salarié au cœur de la relation des hommes au sein de l'entreprise. De la qualité de ces conditions dépendra alors celle de la coopération, de la relation, de la communauté voire de l'unité c'est-à-dire de l'affirmation, de la reconnaissance et, finalement, de la perception de l'entreprise par le marché.

Patrons et ouvriers, bailleurs de fonds et ingénieurs concourent alors au moins autant que l'État à assurer le bonheur des hommes... et probablement mieux au regard du souhait d'éviter un cadre règlementaire uniforme et contraignant sur des territoires hétérogènes où s'organisent des hiérarchies productives extrêmement variées dont les chefs d'entreprise entendent tirer profit (*Geneste N., 1997*). Dès lors, « pour mettre en œuvre des formes d'organisations modernes exigeant des efforts renouvelés, le salarié ne doit pas défendre avec ses semblables des intérêts catégoriels mais s'impliquer au nom des intérêts supérieurs de l'entreprise » (*Jorda H., 2009*).

Dans cet esprit, deux voies au moins ont été mobilisées au cours des temps d'accélération industrielle, c'est-à-dire d'émergence et d'intensification du capitalisme (premier tiers et milieu du 19<sup>e</sup> siècle, années 1880-1920, notamment). Ces voies considèrent le paternalisme appliqué aux conditions de travail à l'intérieur de l'entreprise et celui débordant sur les conditions de vie des salariés, c'est-à-dire sur le temps de non-travail<sup>1</sup>. Dans le premier cas, les exemples sont nombreux et célèbres de ces patrons de la grande industrie française, allemande ou américaine qui remettent entre les mains de leurs ouvriers tous les moyens de gagner leur vie dans des conditions toujours plus humaines. Les premiers amélioreront l'environnement de travail, les seconds enchaîneront rendement et rémunération et/ou intéressement au profit.

L'entreprise y gagne alors une main-d'œuvre qualifiée, impliquée, de confiance et finalement fidèle, ce qui compose des attributs majeurs en des temps de concurrence vive. La qualification tient ainsi à la fois aux techniques qui se développent et, en France notamment à la relation toute particulière que l'ouvrier entretient à la (« *sa* ») mécanique. Il doit bien souvent la penser, la concevoir (notamment en temps de prohibition des métiers à tisser ou des moteurs anglais en France par exemple), en améliorer lui-même les performances, la contrôler, la réparer.... Cette perception de la mécanique et la place qu'elle occupe dans le travail dans les premiers temps du capitalisme industriel contribue à donner du sens et un fort sentiment de responsabilité, voire d'honneur aux ouvriers. Ils sont détenteurs exclusifs d'un savoir qui leur ouvre la reconnaissance de leurs pairs, du patron et des apprentis qu'ils vont choisir de former. Lors des accélérations qui ont structuré la transformation industrielle,

---

<sup>1</sup> Ce sont les loisirs selon une terminologie actuelle quoiqu'anachronique

l'homme au travail est un ouvrier complet mais tout autant artisan et homme du métier. Il est capable de maîtriser toutes les étapes du travail. Il contrôle son ouvrage alors que son propre patron ne le peut, pas plus qu'il ne peut le remplacer et qu'il ne comprend la plupart des savoir-faire à l'œuvre au sein de l'atelier et de l'organisation dans son ensemble. Le travail est un art véritable qui exige à la fois attention, réflexion, et intelligence. L'ouvrier l'expose et le commente volontiers, fier d'un travail et d'une compétence exclusive, parfois élitiste, qui lui permet dans certains cas « d'imposer les conditions de son exercice au sein de l'atelier »

*(Geneste et al., 2012)*

Ainsi donc, les ouvriers sont les hommes, certes d'une communauté, d'un corps de métier mais en cela, ils sont indispensables à l'entreprise qui les reconnaît et qu'ils reconnaissent à leur tour comme le lieu d'expression d'un art mécanique intellectuel et personnel exprimé pour l'intérêt commun.

Le sentiment de reconnaissance-appartenance sera renforcé chaque fois que le patron va doter parallèlement ses ouvriers en conditions de vie qui auraient été inaccessibles au regard des seuls salaires versés. Il opère des investissements et des constructions en logements ouvriers (cela pouvant aller jusqu'à la création de cités ouvrières au sens antique de cité, y compris dans des ensembles industriels de taille moyenne, comme ce fut le cas de Brardville en

Dordogne, *(Geneste et al., 1999)*, aide à établir des écoles, des centres de soins voire des hôpitaux, et des lieux de culture... Les implantations organisent une proximité géographique et d'objectifs dans des époques où les institutions peinent à clairement mesurer et/ou traiter les enjeux de la souffrance au travail. En fait, très tôt dans l'histoire des organisations, on assiste à la prise de conscience de l'impact de l'organisation du travail sur l'état sanitaire de la population. Toutefois, pour ne pas pénaliser l'industrialisation, au nom de l'ordre social et de l'économie politique, on passe souvent sous silence, on relativise et l'on va jusqu'à nier les effets du travail mal organisé, en sus d'être pénible et dangereux, sur la santé et les conditions de vie des ouvriers et de leur famille. Au mieux, les risques encourus sont minimisés. « Les accidents et les maladies sont ainsi également désincarnés par les institutions et les pouvoirs »

*(Geneste et al 2012)*. En cas d'accident ou tout simplement de défaillance, l'individu sera remplacé : il est alors considéré comme un simple rouage, un mécanisme de l'organisation et non une personne.

Le patron paternaliste, lui, pourvoit à la compensation sociale des risques à travers les dispositifs de prévoyance et de protection sociale ou encore les coopératives de consommation... Cela fonctionne aussi longtemps que l'ouvrier, en confiance, peut estimer ces œuvres patronales comme pourvoyeuses d'un intérêt commun d'ordre supérieur à la fois aux revendications salariales et à l'organisation centralisée ; celle-ci est perçue comme une entrave au libre exercice de l'activité industrielle, celles-là sont vectrices d'une individualisation plus grande de la personne au travail et en société.

Le patronat français va alors jusqu'à s'immiscer dans les conditions d'existence des ouvriers dans le but de les humaniser. Il entre ainsi dans une logique de prise en charge véritable d'une grande partie de la vie ouvrière. Parce qu'il est jugé imprévoyant, dépensier voire irresponsable, et, volontiers ivrogne et libertin, si facile à détourner des bonnes mœurs, l'ouvrier se voit alors proposés éducation, logement et soin, certes, mais aussi l'organisation de son bien-être dans le temps non-contraint par le travail. Le paternalisme entre de plain-pied dans la sphère privée du travailleur à travers les œuvres sociales, donc, mais aussi dans les champs du sport, de la culture, de la musique, des arts, des voyages... à travers, cette fois, notamment, la création d'associations à visées philanthropique, religieuse ou morale qui organisent l'activité pour détourner l'ouvrier de sa tendance naturelle à la dépravation morale,

ou à l'alcoolisme incompatible avec le travail productif et suffisamment rentable en usine (cf. la pratique du saint lundi, *Geneste N.*, 1997 et 2006)

L'objectif du paternalisme est au moins autant de rendre les ouvriers heureux de travailler que de produire un résultat positif pour l'entreprise : en somme, il vise à fournir des raisons acceptables sinon bonnes de se rendre au travail. La communauté se construit alors à travers « une solidarité (au travail), une promiscuité de vie, un sentiment d'appartenance à un milieu original par son rythme, ses horaires, ses difficultés mêmes » ( *F.Jarrige, 2011, page 177*). Fidélisant une main-d'œuvre qualifiée, sur laquelle compter dans les vagues de rationalisation des processus de production, il contribue à développer une forme de différenciation des entreprises présentables comme des entités voire des communautés heureuses, des lieux de valeurs religieuses, puis entrepreneuriales partagées, donc clairement identifiables sur les marchés du travail, des ressources productives et de consommation. Même au temps de la mécanisation – mieux éprouvée lorsqu'elle est progressive plutôt qu'accélérée –, le patron va chercher à reconstituer une organisation du travail en équipe, hiérarchisée, soudée autour de nouveaux savoir-faire venus se substituer à ceux que l'équipement aura détruits. Il construit alors un modèle de contrôle et de normalisation des ouvriers qui n'ignorent pas plus ce qu'ils perdent en autonomie que ce qu'ils économisent en fatigue et risques physiques : chacun prend ainsi la juste mesure de l'oppression du travail sur soi pour les ouvriers, contre soi pour le contremaître, sur le capital pour l'entrepreneur. Ce faisant, et pour autant, celui-ci enclot l'entreprise sur elle-même et, s'il la rend plus forte face à l'inefficacité ou l'inertie territoriale comme face à la compétition internationale, il court le risque d'exacerber en son sein les tensions apaisées vis-à-vis de l'extérieur. L'ouvrier est alors instrumentalisé et en a conscience.

L'ingénieur le playsien<sup>2</sup> garant de l'harmonie industrielle, ou le contremaître, figures techniquement acceptables du patronat au sein de l'organisation, ne furent pas pour autant toujours ni partout les symboles d'une communauté heureuse de se soumettre aux volontés de l'organisation. Leurs interventions, chaque fois qu'elles n'étaient pas portées par une volonté réelle de considération, de protection voire de valorisation des personnes, ont contribué à rompre le pacte de confiance sur lequel l'on souhaitait voir fonder les accélérations industrielles et nécessite d'entrer dans une logique de contractualisation aux effets aujourd'hui clairement perçus comme potentiellement délétères. Le travail en entreprise témoigne en effet d'une capacité et des moyens de s'associer aux autres en partageant dans le cadre d'interactions répétées, des finalités, des valeurs et des sentiments. Ce faisant, il exprime tout à la fois une possibilité et une volonté de donner, de s'impliquer et de s'engager. Mais on observera de la même manière le déficit et/ou le caractère inacceptable de la régulation sociale sur la base de règles de vie instaurées unilatéralement par l'organisation et, de fait, perçues comme illégitimes et donc moins voire pas créatrices de lien entre la personne et le groupe (*Geneste, 2014*). Des recherches nombreuses sont à l'œuvre pour comprendre la psychodynamique du travail et les problématiques en termes de souffrance voire de suicide au travail de ces dernières années et elles interpellent, à travers la question de la reconnaissance de la personne au travail sur les enjeux de l'isolement affectif certes, mais aussi professionnel et organisationnel ; pour autant, l'histoire des entreprises, les monographies locales et d'ateliers, de manufactures ou d'usines, pour les 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles,

---

<sup>2</sup> Du nom de Pierre-Guillaume-Frédéric LE PLAY (1806-1882), ingénieur des mines, qui sut allier à ses compétences d'ingénieur et d'administrateur, un travail théorique qui fera date dans la construction de l'économie sociale par l'attention apportée aux conditions de vie et de travail des ouvriers.

lors des transitions et accélérations industrielles, expriment déjà, parfois, ce glissement. C'est déjà la marque de l'intégration toujours partielle de la communauté à l'organisation. Depuis lors, elle produit des logiques « miroirs », d'ambivalence quant à la détention des clés de l'harmonie sociale et de la rentabilité économique de l'organisation. Hier, l'ouvrier détenteur du savoir-faire indispensable à la performance de l'entreprise, surtout en situation de concurrence, devenait interchangeable dès lors qu'il avait transmis ce savoir-faire : son autonomie et sa sécurité au travail s'exprimaient alors dans la temporalité qu'il maîtrisait justement quant à la transmission ou à la rétention de son savoir. Aujourd'hui, les employés légitimement bénéficiaires de la formation individuelle continue (CIF, DIF...) se sentent libres de proposer leurs compétences actualisées à d'autres organisations que celles qui les ont formés : ces dernières deviennent de fait réticentes à activer ces dispositifs dont elles verrouillent les critères d'entrées aux motifs de restrictions ou d'indisponibilités budgétaires. Cela pose toujours, depuis quatre siècles au moins, la question des ressorts de l'efficacité de l'ouvrier, qualifié, dans son travail : pour quelles parts relèvent-ils de ses compétences propres et/ou de son sentiment d'appartenance à une communauté productive ? Dans un cas comme dans l'autre, et quelle que soit la mesure de ces facteurs, c'est bien une personne intégrale avec laquelle l'entreprise doit apprendre encore aujourd'hui à coopérer. Elle recrute toujours pour acquérir des compétences et des techniques manuelles mais elle éprouve ensuite les formes d'apprentissage, de comportements, de représentation et finalement de relation que l'employé déploie en son sein.

Après avoir disloqué les communautés familiales par des organisations orientées vers le primat de la satisfaction de l'ouvrier masculin sur la communauté familiale, par exemple, et ce, en dépit des œuvres sociales de prévoyance (à travers des rémunérations indépendantes voire inverses de la productivité hommes, femmes, enfants, par exemple, (*Geneste, 1997*)), après avoir affaibli les communautés villageoises en localisant les grandes unités de production près des centres de consommation ou de transport et désormais loin des zones rurales où était née l'activité proto-industrielle, après avoir désépaissi la cohésion des pratiques professionnelles qui s'exprimait dans les métiers en imposant des experts mal compris (ingénieurs et contremaîtres<sup>3</sup>), le paternalisme doit céder du terrain aux actions et programmes sociaux que l'État est conduit à mener.

En effet, le paternalisme avait souvent permis de conquérir, en tant que démarche volontaire toujours, avant-gardiste souvent, la confiance du salariat. Il démontrait ainsi l'inutilité des revendications en faveur de mesures législatives finalement contraignantes pour l'exercice industriel (droit du travail des enfants et des femmes, responsabilité en cas d'accident du travail dont la définition puis l'application vont prendre du temps). Cela avait concouru à la libre différenciation de l'entreprise donc à sa capacité à se distinguer sur les marchés et à déployer ses performances dans un contexte de concurrence (de ressources et de produits). Mais aujourd'hui, après deux siècles et demi de mutations industrielles profondes, au temps de l'individualisation et de la flexibilité de la relation de travail et de son corollaire – le contrat de travail –, la personne au travail est citoyenne : reconnue par l'État et ses institutions/émanations plus que sur son lieu de travail, elle demande à l'organisation d'imaginer alors devenir elle-même entreprise citoyenne. Elle la somme de retrouver la

---

<sup>3</sup> L'histoire des corporations comme celle des syndicats ou des mouvements ouvriers rappelle qu'une communauté artificiellement construite au sein de l'organisation, des valeurs mal (non ?) partagées, le repli frileux et rigoureux de l'attention portée à la dignité de la personne au travail, redisent toujours et partout, y compris en présence d'un encadrement fort et d'une trinité normative forte - régulation/évaluation/sanction (contremaître, ingénieurs-experts puis ingénieurs sociaux, managers intermédiaires) -, que ce sont les travailleurs qui mènent « au succès ou à la ruine des entrepreneurs. » Jarrige F., 2011

vocation intégrale qu'assumait le paternalisme des années 1850 à 1920 notamment et qu'il avait remise ensuite entre les mains de l'État : cette logique est « né(e) dans la sphère du travail (*pour*) viser à intégrer et à protéger (la personne) avant, pendant et après, à l'échelle de la journée, de la semaine, de l'année, de la vie » ( *Jarrige, 2011, page 117*), du berceau à la tombe en somme. De nouveau, l'organisation productive est mise en situation (en devoir ?) de venir empiéter sur l'action – balbutiante et maladroite aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles –, dévolue mais défailante aux 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> siècles de l'interventionnisme économique et social public pour préserver tout attribut de sa personne au citoyen. La RSE participe de cette quête de reconnaissance et d'appartenance de la personne, quête interrogée désormais à nouveaux frais.

## Les apports de la RSE face aux besoins de relations

Si, comme nous le rappelions précédemment, la sensibilité aux impacts sociaux du développement de l'industrie transparait tant chez des acteurs comme F. le Play, que dans *Rerum Novarum*, les analystes actuels de la RSE (*Pasquero, 2005a ; Acquier et al, 2005*), insistent sur le fait qu'elle a pris des formes très différentes, en lien avec le contexte politico-culturel (États-Unis, versus Europe) et les caractères du capitalisme qui évoluent profondément tout au long du 20<sup>e</sup> siècle.

Les années d'après-guerre, jusqu'au premier choc pétrolier, voient se développer un capitalisme managérial que les pouvoirs politiques européens pensent être capables de maîtriser via un appareil légal considérable complété par une démarche de « corporate social responsiveness » marquée par la dimension morale de ses défenseurs (*Le Thi, 2012*). L'entrée dans un contexte économique plus difficile qui rigidifie le management des entreprises, à partir de 1980, conduit à un déploiement du développement théorique de la RSE avec la volonté des auteurs de se dégager de l'influence morale diffusée par *Mater et magistra* (1961), *Sollicitudo rei socialis* (1987) ou encore *Centesimus annus* (1991), ainsi qu'à l'émission par certains économistes de critiques sur un modèle dont la diffusion paraît marquée par des freins culturels.

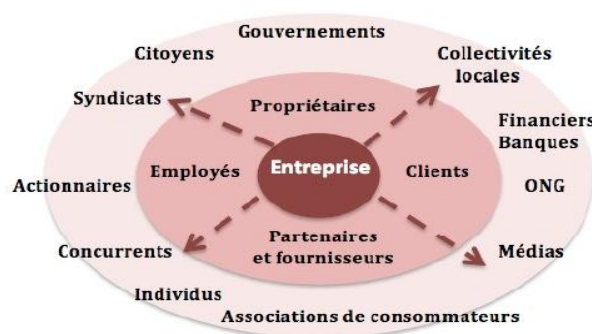
Parmi les courants théoriques qui ont nourri réflexions et expériences, il en est un qui a nourri le champ de la RSE et dont l'influence s'est élargie au-delà. Il s'agit de la théorie des parties prenantes proposée par Ed. Freeman en 1984. Le terme de partie prenante (en anglais « stakeholders » qui s'oppose à « shareholders » : actionnaires) est défini par Freeman comme « tout individu ou groupe d'individus dans l'organisation qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Il permet de resituer une organisation en fonction de son environnement et des relations de pouvoirs exercées par certains de ses acteurs (dimension descriptive), mais ce concept peut aussi permettre de comparer le management d'une organisation avec d'autres et leurs résultats financiers (dimension instrumentale). Le concept a aussi pour ambition de prescrire des comportements et des formes de régulation en vertu de principes éthiques et moraux (dimension normative).

Les différentes parties prenantes d'une organisation



Cette théorie doit sans doute son succès au fait qu'elle reflète la prise de conscience par les acteurs économiques et sociaux de la transformation du concept entreprise. Dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, les entreprises modernes ont le souci de domestiquer l'innovation (*Le Masson et al, 2008*) pour obtenir des rendements plus importants et, pour certaines, améliorer les conditions de vie ouvrière. « L'entreprise apparaît comme le premier collectif qui prend en charge à la fois l'activité innovante, son organisation et sa valorisation marchande » (*Segrestin et al, p.29*). Les dirigeants sont d'ailleurs, à partir de 1900, appelés régulièrement « chefs d'entreprise » pour bien montrer leur rôle de coordinateur et de stratège. Mais l'entreprise est rapidement confrontée aux effets négatifs de son processus productif sur les hommes et les territoires. Un rôle sociétal qui dépasse les limites de l'entreprise *stricto sensu* lui est renvoyé par les édiles et les syndicats, en particulier lorsque les besoins en investissement nécessaire à l'exploitation du progrès scientifique conduiront à une valorisation du rôle des actionnaires, au détriment de celui des dirigeants. Le nombre de parties prenantes reconnues augmente année après année, car « malgré le silence du droit, la communauté de l'entreprise est formée par les effets consentis de gestion, plus que par les apports respectifs » (*Segrestin et al, 2012, p 80*). Énoncer la liste des parties prenantes potentielles apparaît, aujourd'hui, comme une nécessité pour le législateur mais aussi pour le management de l'entreprise, à l'heure où son marché, ses approvisionnements, ses ressources humaines s'élargissent au-delà d'un lieu de production géographiquement situé. Ces ouvertures rendent en effet le législateur responsable aux yeux des citoyens des effets négatifs des processus productifs, et elles interpellent le dirigeant quant à ses propres responsabilités et aux conséquences de ses décisions stratégiques et techniques.

Le rappel de textes pontificaux montre cependant que cette vision du rôle élargi de l'entreprise ne se diffuse que lentement dans la société. « L'entreprise ne peut être considérée seulement comme une «société de capital» ; elle est en même temps une «société de personnes» dans laquelle entrent de différentes manières et avec des responsabilités spécifiques ceux qui fournissent le capital nécessaire à son activité et ceux qui y collaborent par leur travail » (Compendium 338, 2005). « C'est un fait que se répand toujours plus la conviction selon laquelle la gestion de l'entreprise ne peut pas tenir compte des intérêts de ses seuls propriétaires, mais aussi de ceux de toutes les autres catégories de sujets qui contribuent à la vie de l'entreprise clients, les divers éléments de la communautés dépendent.» (Caritas 20xx).



Cette théorie constitue

: les travailleurs, les fournisseurs de production, les ressources humaines qui en in veritate n°40,

désormais un sous-

jaçant de la pratique des démarches de responsabilité sociale. Celles-ci, cependant, sont loin de se généraliser, malgré la diffusion des textes émis par des instances internationales au cours des 20 dernières années, l'intensification des travaux académiques sur ce thème et les pressions qu'exercent certaines décisions législatives. Il apparaît ainsi difficile de cibler les secteurs dans lesquels, ces pratiques seraient plus courantes (*Dupuis, 2007*). Certains auteurs considèrent que ces démarches représentent des stratégies hors marché (*Dupuis, 2011*) ce qui explique qu'elles peuvent être très affectées par des retournements conjoncturels. De façon plus générale, elles prennent une coloration plus socio-économique qu'éthique. Les entreprises sont en effet en quête d'une légitimité dont les critères sont plus largement définis par la société civile que par le passé. Elles sont aussi en quête d'une identité dont puissent se valoriser leurs salariés. « Les démarches volontaires d'amélioration de la qualité sociale, sociétale et écologique de la production découlent alors d'une prise en compte par anticipation d'une contestation possible des droits économiques dévolus aux entreprises, menaces de contestation ne dérivant pas tant d'acteurs économiques mais d'acteurs sociaux (ONG, associations de consommateurs, syndicats) » (*Dupuis, 2007*). Ces démarches se limiteraient ainsi à une gestion anticipée de l'obsolescence morale des structures entrepreneuriales et à une réponse ciblée à certaines actions de protection de l'environnement.

Dès lors si la RSE, telle que nous venons de la décrire, apparaît comme une forme de réflexion nécessaire, en termes d'image, après les excès de la « Shareholder value theory » de Friedman (1970), son orientation principale vers des actions de protection de l'environnement n'est pas suffisante aux yeux de ceux qui ont une vision plus éthique des responsabilités entrepreneuriales. Enfin, il ne semble pas qu'elle soit suffisamment élaborée pour répondre aux critiques de ceux qui insistent, sur la nécessité, pour le management de l'entreprise, de veiller à l'efficacité des structures productives.

Deux voies de réflexion s'offrent alors dont le potentiel peut interpeller le chercheur et le chrétien.

L'entrepreneur comme l'affirmait Schumpeter, est à l'origine de nouveaux biens et services dont les finalités et les valeurs peuvent remettre en cause les offres antérieures. Des exemples divers de nouveaux produits élaborés avec un nouveau référentiel économique et social sont là pour montrer qu'une démarche d'innovation peut conduire à la création de valeur économique et de valeurs sociales. Des entreprises appartenant à des secteurs aussi différents que l'agriculture, l'industrie alimentaire, l'énergie... ont défriché ce champ qu'Aggeri *et al* (2005) qualifient « d'innovation par les valeurs » et qui permettent de réconcilier la gestion de l'obsolescence morale et celle de l'obsolescence économique.

La mondialisation des échanges et son corollaire, l'intensification de la concurrence internationale conduit les entreprises à reconstruire leur chaîne de valeur en intégrant davantage de produits et de services acquis à l'extérieur de leurs frontières propres et des frontières nationales. Ces pratiques d'externalisation et de délocalisation modifient l'exercice des responsabilités de l'entreprise (Mathieu, 2012). Mais elles interpellent aussi les managers sur l'incidence des formes de relations qu'elles entretiennent avec ces parties prenantes que sont les fournisseurs et les sous-traitants. Les apports de Porter et Kramer (2011) sur la responsabilité élargie mettent en avant que l'attention portée aux conditions de travail et de production en amont de l'entreprise ne sont pas préjudiciable au bon positionnement

concurrentiel de l'entreprise, bien au contraire. La recherche d'un avantage compétitif apparaît conciliable avec la satisfaction d'objectifs sociétaux.

Si donc, la RSE n'apparaît pas antinomique d'une lutte contre l'obsolescence économique, elle peut peut-être servir de point d'appui à une réflexion sur le rôle de la communauté entreprise. Le terme de communauté est évoqué en effet tant dans des écrits laïcs (Segrestin cité plus haut) que religieux, même s'il ne s'applique plus désormais à l'ensemble de personnes que connaît souvent nominativement le « patron » du 19<sup>e</sup> s, mais à tous ceux qui travaillent ou vivent de l'organisation « entreprise ».

Ce terme est interpellant, car s'il existe des communautés de biens, le mot est ici davantage employé au sens d'une communauté d'êtres humains, c'est à dire si nous nous référons à son sens théologique de personnes en relation. Emmanuel Mounier, philosophe personnaliste du 20<sup>e</sup>s par exemple, constate : « Il n'y a jamais eu tant de société. Jamais moins de communauté » (1961, p185). Les quatre principes qu'il énonce pour « construire une communauté personnaliste » peuvent nourrir les axes éthiques de la RSE même dans sa version la plus laïque :

- Une communauté n'a pas à utiliser la personne comme un moyen.
- Une communauté est elle-même une personne de personnes<sup>4</sup>.
- Une communauté offre une totale liberté aux personnes.
- La personne doit répondre à sa vocation, la communauté ne peut la remplacer dans cette réponse personnelle.

S'il est sans doute utopique d'imaginer la généralisation des expériences d'entreprises adhérant à l'économie de Communion (Pic, 2007), le respect de la personne salariée (de l'entreprise ou de ses fournisseurs), dans ses dimensions humaine et spirituelle constitue l'ancrage de la RSE.

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

Mais l'utilisation du terme de communauté pour une entreprise ne peut faire oublier que celle-ci est un lieu où se rencontrent des sujets de désir avec des enjeux de pouvoir et des intérêts économiques puissants. Les exemples de décisions privées produisant des situations personnelles ou des externalités insupportables sont trop nombreux pour être considérés comme des épiphénomènes. Soumises à des désirs antinomiques, les communautés se cherchent, envisagent des outils juridiques susceptibles de réduire les antagonismes (Segrestin et al, 2012 ; Baudouin, 2012), évoquent des dimensions éthiques dont le caractère trop personnel ne permet pas la généralisation.

La référence au concept de communauté n'est donc pas suffisante dans sa version non éthique pour répondre aux attentes de tous ceux qui souffrent des excès du capitalisme financier.

Parce que nous avons perçu à travers la littérature académique et la doctrine sociale de l'Eglise, le potentiel de la RSE, il nous a paru intéressant d'observer une situation concrète et de la rapprocher des sous-jacents de la RSE.

---

<sup>4</sup> « L'individu, c'est la dissolution de la personne dans la matière. », *op. cit.*, page 177.

## Faire communauté : le temps de la RSE

Ces dernières années en effet, les recherches économétriques quant à l'évaluation de la RSE sur les performances internes et externes des organisations industrielles se multiplient et leurs résultats commencent à être diffusés. À chaque fois, ils imposent une double lecture – quantitative certes mais aussi qualitative –, et ils convergent souvent avec les intuitions et les démonstrations de la lecture historique des transitions industrielles françaises. Cela nous conforte dans le recours à une étude de cas pour essayer de cerner au plus près ce que la RSE peut nous dire, aujourd'hui, de la qualité et de l'intensité des relations humaines au sein d'une entreprise innovante dans un secteur et un territoire hautement concurrentiels.

COLAB (le nom a été changé) est l'entreprise choisie, créée en 1984 afin de valoriser les découvertes et les progrès scientifiques de la biologie dans le domaine de la dermo-cosmétique. Elle se présente comme une entreprise indépendante qui développe, fabrique et commercialise, auprès des grands noms de l'industrie cosmétique, des ingrédients actifs conformes aux réglementations internationales en vigueur et dont l'efficacité est scientifiquement démontrée. En s'appuyant sur la maîtrise d'outils de recherche, de développement et d'industrialisation très avancés, elle lance plusieurs produits innovants chaque année. En 2007, COLAB édite une Charte de Responsabilité Sociétale. L'engagement ainsi manifesté dans le développement durable est clairement nourri par les valeurs humaines, d'éthique et de transparence notamment, que la société intègre et promeut en se mettant à l'écoute de ses parties prenantes. La gouvernance de l'entreprise, au travers de son comité de direction, fixe dans ce cadre des priorités annuelles. L'animation de la démarche est déléguée à la direction QSE (Qualité / Sécurité / Environnement). Dès lors, la notoriété, aujourd'hui mondiale, de l'entreprise est assise sur des valeurs professionnelles affichées comme sûres et solides. Ce sont : l'indépendance, l'excellence et la qualité. En interne, elles sont déclinées en des valeurs humaines comme le développement individuel, la sécurité et la qualité de la vie au travail. Pendant 25 ans, COLAB va croître à un rythme soutenu et sur l'invariance de cette ligne stratégique qui s'inscrit désormais explicitement dans le respect de la démarche de RSE.

Rendre compte de cette expérience – à travers les facteurs qui l'ont impulsée et ceux qui la façonnent –, permet de faire un pas de côté par rapport aux grilles de lecture traditionnelles de la politique de RSE et d'enrichir son évaluation dans le même mouvement. Certaines entreprises se proclament ou se donnent à voir sous forme de communauté. Qu'en est-il, au fond, de COLAB ?

En RSE, la performance économique reste, nous l'avons rappelé, au cœur de la démarche de l'entreprise même si elle la déborde. Au sein de COLAB, elle s'appuie sur les valeurs fondatrices et originelles de l'entreprise en déclinant désormais les principes prévus à la Charte de 2007. En somme, COLAB s'engage dans une stratégie économique soucieuse et respectueuse d'une éthique préservant les intérêts fondamentaux des populations actuelles et futures. « Tempérance solidaire » et pérennisation de l'activité s'embrassent. « Dans cette démarche de développement durable, l'entreprise doit non seulement se fixer de poursuivre une croissance soutenue, mais également se soucier d'intégrer des partenaires partageant la même politique en matière de critères environnementaux et sociaux »<sup>5</sup>. Le développement économique est ainsi combiné à une politique de gestion et de prévention des risques

---

<sup>5</sup> Présentation de l'entreprise sur son site internet

(environnementaux et salariaux), ce qui se traduit par trois engagements présentés comme significatifs.<sup>6</sup>

La RSE ici est éclairante car elle n'a pas vocation ni vertu incantatoire. Elle est mesurée, appréciée, vigilante, tempérée et liée à des convictions éthiques affirmées : c'est une RSE qui dit son nom, affiche un objectif clair et mesure ses limites en les éprouvant. Cette transparence est fondamentale car le développement de l'histoire des entreprises en tant que discipline de recherche met face à un résultat apparemment paradoxal : d'un côté, il existe une quête véritable pour retrouver les motifs et les enjeux d'un enracinement entrepreneurial, de l'autre, l'expérience managériale semble faire fi des enseignements du passé. Le fondateur de COLAB, lui, fort d'une expérience bien comprise y compris dans ses aléas au sein des groupes nationaux et internationaux, a d'emblée été attentif à ne pas reproduire les erreurs qu'il avait observées ni les difficultés traversées. À plus de 80 ans, toujours aux commandes de l'entreprise depuis sa création, il y a 30 ans, il incarne depuis lors les valeurs fondatrices de celle-ci, notamment la convivialité et l'indépendance. Ces deux valeurs sont nécessaires au sens où elles sont profondes, partagées et explicites. Elles participent en cela de la pérennité de l'entreprise à la fois sur ses marchés et sur son territoire. Les recrutements, par exemple, procèdent de leur juste assimilation ; Ils s'effectuent sur plusieurs jours, par des échanges avec des collaborateurs différents de l'entreprise, que ce soit pour les remplacements ou les postes nouveaux. Ils sont l'une des formes de patience qu'impose la RSE et que pratique COLAB au sens où il est acquis qu'il faut « savoir (se) donner du temps ». Il ne suffit pas toujours de repérer un goût, une attache, une envie voire une valeur commune pour que la communauté patiemment créée à travers des décennies s'élargisse. Les valeurs se partagent dans l'expérience, elles s'éprouvent (en un sens constructif comme douloureux du terme), elles sont à créer ensemble. La politique sociale de COLAB s'articule ainsi autour des notions d'équité et de prise en compte des besoins individuels des membres de l'équipe. La formation constitue de fait un axe majeur de progression individuelle et collective de l'équipe. « L'amélioration des conditions de travail en matière d'hygiène et de sécurité doit en outre être une préoccupation permanente. La société favorise les actions permettant d'améliorer la qualité de la vie au travail et s'engage également dans des actions de prévention liées à la santé des personnes. »

Cette RSE est donc nécessaire au sens où elle vient institutionnaliser une politique ancienne, dynamique, basée sur des valeurs fortes et vigoureusement revendiquées. Mais, s'il faut institutionnaliser, c'est en évitant de cristalliser, notamment parce que désormais les valeurs se proclament en utilisant des discours adressés aux cibles internes ou externes. Il convient que la stratégie de l'entreprise s'y énonce clairement. Ayant pris rang parmi les leaders dans le domaine de l'ingénierie des actifs biologiques, COLAB peut affirmer puiser sa force dans son indépendance. Elle protège son autonomie dans les domaines juridique, financier et managérial, dans l'intérêt du client, y compris à l'étranger où un réseau de distributeurs et de filiales cerne au plus près les attentes des marchés. Il faut tenir à la fois les marchés d'approvisionnement et ceux de débouchés. Or, aussi longtemps et chaque fois que les moyens et réseaux de transport ne permettent qu'une mobilité limitée, choisir une entreprise pour y travailler ou en consommer les produits ne peut rapprocher que par destin ; désormais, tenter de faire communauté relève bien d'un dessein véritable.

La RSE de COLAB est donc nécessaire, comme le paternalisme en son temps, car dans un environnement économique, commercial, territorial de plus en plus concurrentiel, elle devient

---

<sup>6</sup> Conformité du système qualité par rapport au référentiel BPF cosmétique, finalisation d'une démarche HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), obtention du statut OEA (Opérateur Économique Agréé) pour les douanes, statut européen qui prend en compte la qualité de l'organisation en matière de procédure douanière et de sureté afin de sécuriser l'absence « d'adultération malveillante » des ingrédients.

l'un des garants de la stabilité de l'entreprise, un « facteur de performance et d'efficacité » et de sa capacité à affronter à la fois les défis de l'innovation et ceux de la crise. Nécessaire ainsi parce que « (...) la disparition de l'autorité, de l'unité, de la continuité et de l'engagement et, plus généralement, le rejet des métarécits sont la conséquence du post-modernisme et d'une perte de valeurs de la part des individus » (P.Ghewi, 2006 ) et, de fait, dangereux. Né au sein d'une famille, le groupe s'y épanouit encore aujourd'hui et compte garder cet ancrage à l'avenir ; personne n'envisage alors d'ouverture du capital. À COLAB, ces deux logiques (temporelle et originelle) contribuent à écarter par exemple le recours aux Business Angels pour le financement des nouveaux projets ; ils poursuivent le plus souvent la création d'une plus-value rapide ou une défiscalisation opportune qui vont à l'encontre de la volonté d'indépendance de l'entreprise. Une entreprise est, et conduit à la fois, un (ou plusieurs) projet(s). Chacun doit être compatible avec l'intérêt général. Le profit est alors au service desdits projets car il participe de leur utilité sociale. De fait, rendre visibles les valeurs de l'entreprise les rend, dans le même mouvement opérantes ou alors les décrédibilise. Elles manifestent la stratégie, la clarifiant en interne, ce qui conforte l'adhésion au projet, la publiant vers l'extérieur, ce qui en permet l'appropriation par les différentes parties prenantes et notamment les marchés (bassin d'emplois, fournisseurs, clients, notamment). L'entreprise imprime alors patiemment sa marque dans son secteur et sur son territoire. D'une certaine manière, comme pour les chemins médiévaux devenus des routes carrossées, c'est l'usage qui consacre et valide la pertinence de la stratégie RSE. À l'échelle sectorielle, qui se déploie notamment en local, le business model de COLAB est celui de la recherche et de l'élaboration de produits pour peaux saines. Sur cette base, forte des convictions éthiques qui animent ses équipes, l'entreprise développe parallèlement une réflexion, par le biais d'une fondation, pour animer la recherche sur le soin aux peaux malades ; La fondation finance, dans ce cadre et à l'échelle nationale, 3 bourses pluriannuelles pour jeunes chercheurs.

À ce stade d'expérience des valeurs communes, ce sont donc non seulement l'utilité mais aussi la nécessité de la RSE qui s'éprouvent dans une double dynamique temporelle et territoriale. Logiquement, le fondateur du groupe n'imagine pas conduire une stratégie en prise avec les logiques de développement durable sans se préoccuper de la transmission de ce qu'il aura patiemment quoiqu'énergiquement créé et cultivé. COLAB s'inscrit donc dans un processus d'amélioration continue au sein duquel croissance, profit, donc investissement et rentabilité agissent comme leviers d'efficacité afin que « l'aventure continue ». Réduire les coûts de production sur les énergies et l'eau consommées, par exemple, a bien évidemment, dans le même temps, un sens en termes de protection de l'environnement.

En termes de logiques de territoires, le même souci, non de permanence des structures synonymes de cristallisation et d'essoufflement des performances et des engagements, mais de pérennisation, de consolidation, de déploiement et de synergies est manifesté. Le développement de l'activité joue ici selon deux axes d'objectifs différents : d'un côté, exercer une influence positive sur le développement économique, social et culturel des territoires d'implantation, de l'autre les protéger des externalités négatives liées à l'activité. Le partage de l'engagement de COLAB procède du premier. Il prend corps dans l'édition d'une Charte RSE de la région, et à partir de la naissance du LED, réseau L. Entreprises Durables. Il s'agit d'une démarche structurée à l'initiative d'entreprises locales, rejointes et soutenues par le Conseil Régional du Limousin. La crèche interentreprises<sup>7</sup> s'inscrit sur le même sentier d'amélioration.

---

<sup>7</sup> Il s'agit d'une structure multi-accueil, associant partenaires privés et structures publiques, afin de répondre à la problématique concrète de garde des jeunes enfants.

Symétriquement, lorsque COLAB prend en compte l'impact environnemental de son cœur de métier, elle opère selon le second. Les activités industrielles sont depuis l'origine associées à des effets délétères notamment en matière de consommations d'énergie et d'eau ou encore de rejet de déchets. COLAB, elle, contrôle et/ou revalorise. Cela détermine ses choix en matière de technologies et de produits donc d'activité et de performance économiques, aussi bien en rythme habituel de production qu'en cas de sinistre exceptionnel.

Le groupe a pris corps sur le territoire d'origine de son fondateur et la dimension sociétale de l'organisation y est donc depuis le début ciblée territorialement. L'entreprise va ainsi se porter garante du bien-être de ses employés en contribuant à tisser les relations favorables à son épanouissement y compris hors du temps travaillé. Les relations B2B<sup>8</sup> qui se nouent à travers le mécénat d'associations culturelles ou sportives notamment font irrésistiblement résonner les subventions aux écoles de village, l'organisation des fanfares et harmonies d'usines, les créations de clubs cyclistes ou automobiles des années 1880 à, 1920. COLAB, en le finançant devient partenaire du centre de formation des jeunes rugbymen. Si l'on ajoute l'aide à la création de petites entreprises de biotechnologies, à travers des prises de participation dans le capital ou des synergies entre équipes de recherche, on identifie alors une dynamique de retour sur investissement par création d'activités nouvelles donc d'emplois nouveaux qui activent un effet multiplicateur par les canaux des revenus et des emplois induits sur le territoire. COLAB s'inscrit ainsi bien – dans l'esprit de son fondateur et de ses parties prenantes –, dans les différentes dimensions du développement durable : environnement, social et économie. Réflexions et actions s'inscrivent ici dans le long terme et les personnes au travail s'épanouissent à l'abri des effets délétères des cycles d'innovations de rupture. L'entreprise qui tente de se construire communauté devient intégrante en un temps où, si la souffrance et le sentiment d'exclusion s'éprouvent cruellement au travail, ils sont au moins aussi vifs en l'absence de travail et de reconnaissance sociale. Par sa contribution à toutes formes de culture et au travail reconnu, l'entreprise aide la personne à grandir et lui permet d'établir ou de restaurer sa dignité. C'est donc sans angélisme ni contradiction qu'il faut ajouter aux rangs des convictions partagées l'utilité du bon usage des outils de diagnostic qualité et comptables ou d'un CHSCT. Les valeurs communes éprouvées dans une démarche qui fait l'unanimité, qui n'est pas portée ni seulement impulsée par un ou quelques-uns poussent aujourd'hui l'entreprise vers un projet plus large, plus englobant et plus intégrant. Des petits groupes animés par des volontaires conduisent la réflexion indépendamment de recommandations hiérarchiques, ou pour le moins, de manière transversale ; dans cette initiative partagée s'exerce une logique bottom/up là où les vertus du paternalisme industriel ne franchissaient qu'exceptionnellement celle du top/down faute d'une congruence suffisante des cultures confrontées au sein de l'entreprise.

La RSE arrive parfois à donner l'impression qu'elle est suffisante à faire communauté ; Elle crée, entretient et développe les facteurs de la performance et de l'efficacité économiques qui assurent la croissance de l'entreprise qui se donne à voir comme communauté. Plus encore, en temps de ralentissement économique, voire de crise, elle en assure respectivement pérennité et survie, donc le potentiel de transmission d'elle-même et de ses valeurs. Là où le paternalisme industriel cherchait à limiter les forces d'inertie et les blocages auxquels les politiques interventionnistes ou simplement règlementaires nationales le confrontaient, la RSE vient

---

<sup>8</sup> La logique est différente de celle du laboratoire Pierre Fabre qui établit des relations de type B2C en sponsorisant le club de rugby de Castres par exemple.

aujourd'hui pallier la défaillance de l'État dans nombre domaines économiques et sociaux territoriaux. « Tout ce qui est fait en matière de RSE améliore l'entreprise. » Dès lors, et c'est peut-être là le résultat le plus puissant pour le moment, s'il advenait l'entreprise résistât moins bien à la crise, au repli des marchés, il conviendrait non pas d'alléger la démarche en matière de RSE, non pas d'opter pour des fournisseurs moins onéreux, non pas de réduire les ambitions dans un repli frileux et attentiste qui inverserait les priorités et renverserait la logique des valeurs jusque-là affirmées mais, au contraire de déployer plus encore l'expérience de celles-ci qui rend l'entreprise plus forte et conforte dans le même mouvement ses parties prenantes. C'est ensemble, que la crise traversée, elles peuvent reprendre le sentier de la croissance et du développement, ce qu'un territoire asséché en termes d'emplois, de revenus et de débouchés ne peut permettre. S'exprime ici l'arbitrage entre la pondération solidaire, qui s'inscrit par nature dans le temps long, et la recherche de l'excellence immédiate. Selon le fondement éthique des convictions de chacun, on y lira de l'altruisme égoïste ou tout simplement de l'humanisme.

Pour autant, il est encore des risques à être victime d'illusion quant au caractère performatif de la RSE. Des études récentes montrent ainsi qu'il y a plus à perdre d'une mauvaise gestion des critères ESG<sup>9</sup> qu'à gagner de leur bonne gestion. La RSE est donc perçue de manière asymétrique (*P. Crifo et al*). D'ailleurs, dans bon nombre d'organisations, elle relève au mieux d'une manœuvre incantatoire – elle demeure alors vaine, ses effets sont limités –, au pire elle affiche et promeut des valeurs contradictoires et déconnectées de réelles valeurs éthiques. Ici, aucune communauté ne trouvera socle fondateur ou facteur d'épanouissement, certaines se dissoudront. Notamment parce que l'on repère traditionnellement trois variables qui influencent le degré d'engagement des collaborateurs ; selon le positionnement du curseur sur cette échelle d'implication, les embryons de communautés trouveront, ou non, terrain à devenir mûres. « La première (de ces variables) est la compréhension et l'adhésion à la stratégie de l'entreprise. La seconde est le partage des valeurs clé de l'entreprise. La troisième variable d'engagement est la responsabilité et l'autonomie. » (*P. Ghewy, 2006*). Selon que l'éthique ou des valeurs spirituelles les infusent, et selon le degré d'infusion, l'entreprise acquiert ou préserve a minima la paix sociale, favorise, a maxima, l'expression identitaire voire communautaire.

Enfin, même sans être fondamentalement contradictoires, certaines valeurs et les pratiques managériales sociales qu'elles fondent sont parfois sujettes à mauvaise appréhension comme en témoigne Franck Riboud, tenu désormais d'expliquer aux jeunes étudiants en management que « la vraie vie, ce n'est pas juste le social business, (...) et que faire un stage au Bangladesh (chez Danone.Communities<sup>10</sup>), c'est possible mais (en envisageant) ensuite de travailler chez Danone. La moitié refuse. » La RSE déborde ici le champ économique. Inversement, implanter une crèche d'entreprise questionne forcément sur la place accordée aux femmes au sein de l'entreprise et ne peut être isolée de la réflexion en termes de flexibilité du temps de travail ou d'organisation et de planification des réunions de managers par exemple. Cette fois, le champ économique risque faire trébucher la RSE.

---

<sup>9</sup> Critères Environnement, Social et Gouvernance

<sup>10</sup> Franck Riboud, PDG de Danone, et Muhammad Yunus, économiste et entrepreneur bangladais fondateur de la première institution de microcrédit qui lui valut le prix Nobel de la Paix en 2006 fondent en 2005 la Grameen Danone Food pour contribuer au développement des populations défavorisées. En 2008, une première usine produit des yaourts fortifiés au Bangladesh. Danone et le Crédit agricole créent alors la SICAV danone.communities pour soutenir d'autres projets au Bangladesh et ailleurs dans le monde. L'optique est de fonder des partenariats avec les acteurs locaux ou des ONG. Ainsi, se rassemblent les acteurs du social business et se réinvente à la fois le projet économique et social de Danone.



Celle-ci, qui fonde et/ou nourrit la communauté, ne peut se payer de discours ni de faux-semblants ; elle puise à la fidélité et à la confiance des parties prenantes. La grande industrie d'hier ou d'aujourd'hui qui comprend cela retrouve les sentiers de performances économiques et sociales des TPE-PME. Les entrepreneurs qui la mobilisent savent ainsi que « les concours de circonstances » sont parfois nécessaires mais à l'heure d'une nouvelle mondialisation, ils se souviennent de ce que produisent ancrage territorial et organisation résiliente. Dès lors, il n'est pas indispensable que les processus RSE soient eux-mêmes partagés par toutes les parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, COLAB, implantée au cœur du carrefour logistique développé autour d'un grand échangeur autoroutier entretient des relations de qualité avec les services des grandes agglomérations départementales de proximité, des relations fortes et suivies avec la CCI communautaire : dans chacune de ces institutions, pourtant, « s'il se parle de RSE », (aucun courant véritable) de réflexion n'y est exploré actuellement. Par le fait, les relations que se nouent ne le font pas systématiquement sous label RSE mais systématiquement sur le critère de la création d'activité. Lorsque les approvisionnements débordent sur l'international et la sous-traitance, il convient alors d'entrer dans la logique des achats responsables. Pour les fournisseurs et prestataires principaux, locaux, si une réflexion pour une sélection sur des critères de développement durable a aujourd'hui abouti<sup>11</sup>, ils ont longtemps été retenus plus informellement à travers les valeurs partagées parmi lesquelles le plaisir à travailler ensemble. Ils étaient en somme qualifiés pour leur dynamisme, leur proximité, la qualité de leur produit, de leur mode de culture, leur propre fonction d'achat. Ces processus sont aujourd'hui en voie de formalisation. Quel que soit justement le degré de cette formalisation, plus ou moins avéré et communiqué, pour les appels d'offre sur les plus importants des investissements de COLAB, les candidats locaux ont ainsi toujours pu être correctement représentés ce qui est une autre façon de soutenir l'activité locale. Cela n'empêche pas qu'au sein du service achat de l'entreprise, la rentabilité demeure prégnante sinon prioritaire : elle n'est pas le lieu de l'angélisme et « le juste prix est le prix auquel le marché se passe »<sup>12</sup>. Les négociations peuvent donc être dures, et si, les corps et les cœurs se donnent dans l'entreprise, les âmes n'y sont pas à vendre<sup>13</sup>.

## Conclusion

Les excès du capitalisme industriel et financier et les difficultés économiques ont dynamisé la réflexion académique sur les concepts de la responsabilité sociétale, comme ils conduisaient depuis plus d'un siècle à un approfondissement de la doctrine sociale de l'Eglise. Nous avons voulu comprendre comment la RSE s'était ancrée dans l'histoire économique, puis s'était structurée en fonction des évolutions du capitalisme.

---

<sup>11</sup> Cf. Charte LED citée plus haut

<sup>12</sup> Selon toute vraisemblance, ce prix-là est bien revêtu des attributs de résultat de l'observation des marchés (fournisseurs et consommateurs), de l'estimation commune, de consensus social général : en somme, il ne lèse personne ni à l'échelle individuelle, ni à l'échelle collective. Il intègre les notions de mérite, d'utilité et d'équité. Il est socialement reconnu et validé par la contractualisation. Il est aussi un juste prix au sens du thomisme.

<sup>13</sup> Il faut que je retrouve les références de la citation

## Bibliographie

- Acquier A., Gond J.P., Igalens J. (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Cahiers du CRG, n°2005-166, IAE de Toulouse*.
- Aggeri F, Pezet E, Abbrassart C et Acquier A, 2005, *Organiser le développement durable*, Vuibert
- Alter N., (2011), « Don, ingratitude et management, suicide et désengagement au travail », *Revue française de gestion*, n°211, pp.47-61
- Alter N., 2009, *Donner et prendre, la coopération en entreprise*, Éditions La Découverte,
- Bessire D., Mesure H., (2009), « Penser l'entreprise comme communauté : fondements, définition et implications », *Management & Avenir*, Management Prospective Ed., n°30, pp.30-50.
- Bouchez J.P., (2007), « De quelques tentatives de modernisations socio-économiques en France (1910-1980), *Management & Avenir*, Management Prospective Ed, n°11, pp.93-111.
- Cohendet P., Diani M., (2003), « L'organisation comme une communauté de communautés ; croyances collectives et culture d'entreprise », *Revue d'Economie Politique*, n°113, pp.698-720.
- Crifo P., Forget V., Teyssier S., « Etude sur la valorisation de la performance extra-financière des entreprises par les investisseurs en capitaux », Etude du Département d'Economie de l'école Polytechnique/Club DD AFIC.
- Dupuis JC, 2011, « Le management responsable, un modèle de gestion de l'obsolescence morale », RFG vol 37, n°215 juin juillet , p 71-85
- Dupuis JC, 2007, « Le management responsable, comme modèle de gestion de l'obsolescence morale », revue des sciences de gestion, n°223, p131-135
- Geneste N., (2014), *Le don ; l'autre comme horizon*, Cahiers de l'Atelier.
- Geneste N., Monnoyer M-C., « Numérisation des processus productifs dans les activités de services et souffrance au travail », in *Vers un Management Ethique et Responsable ? La Contribution des Systèmes d'Information*, 17ème édition du colloque de l'Association Information et Management, 21-23 mai 2012.
- Geneste N., (2006), « Mythes et réalités du tourisme social et associatif : les vacances entre droit et devoirs », in *Assistance et assurance : heurs et malheurs de la protection sociale en France*, colloque organisé par le Comité Aquitain d'Histoire de la Sécurité Sociale (CAHSS) et le Centre Aquitain d'Histoire du Droit (CAHD).
- Geneste N., Ribeyrol-Subrenat M., (1999), « Patronat et action sociale en Dordogne », *Bulletin d'Histoire de la Sécurité Sociale*, n°40, pp.135-160.

- Geneste N., (1997), *Les spécialisations industrielles des régions françaises (1837-1866)*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences Économiques, Université Montesquieu – Bordeaux IV, sous la Direction de B.Desaignes.
- Ghewi P., (2006), « La légitimation sociale de l'activité économique de l'entreprise par le discours sur les valeurs : le cas des TPE », *Marché et organisations*, L'Harmattan, n°2, pp.97-108.
- Igalens J., J.P. Gond (2010), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, PUF, Paris.
- Jarrige F., (2011), « La longue agonie de la « République des ouvriers papetiers : insubordination et normalisation au travail (France, début du XIXe siècle) », *Revue d'histoire du XIXe siècle*, n°42, pp.101-118.
- Jorda H. (2009/1), « Du paternalisme au managérialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations*, Editions De Boeck Supérieur, pp.149-168.
- Lanza J., (2009), « Les veuves dans les corporations parisiennes au XVIIIe siècle », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, Belin Ed., n°56-3, pp. 92-122.
- Le Thi Y, 20xx thèse de doctorat en sciences de gestion Université Toulouse 1 capitole
- Mathieu P, « Management stratégique des frontières et RSE, l'entreprise entre performance et reponsabilité », *actes du colloque de l'AIMS*, Lille 2012
- Mounier E, *Révolution personaliste et communautaire*, Œuvres 1931 – 1939, Tome 1, Paris, Seuil, 1961.
- Pasquero J. (2005a), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée », In : M.-F. Bouthillier-Turcotte et A. Salmon (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, pp. 112-143.
- Marchand E., (2012), « La dynamique de Danone.Communities », *Journal de l'école de Paris du management*, Association des amis de l'école de Paris, n°93, pp.17-24.
- Pic Emmanuel, *Du personalisme communautaire à une spiritualité de communion, Etude des concepts communs chez Emmanuel Mounier et Chiara Lubich*, Faculté de Théologie de l'Institut Catholique de Toulouse, Thèse de Doctorat Canonique
- Segrestin B et Hatchuel A, 2012, *Refonder l'entreprise*, Seuil, Paris.
- Vigna X., *Histoire des ouvriers en France au XXe siècle*, Perrin, Pour l'histoire, décembre 2012.