



Cécile Renouard, Xavier Becquey, octobre 2018

## Travail et engagements des dirigeants : une question spirituelle et politique

### Introduction – problématique

L'espérance de vie moyenne de l'humanité n'a jamais été aussi élevée et la mortalité infantile aussi basse. La proportion de morts violentes est en forte diminution<sup>1</sup>. Des milliards de personnes et des régions entières sont sorties de la misère, l'éducation progresse (presque) partout dans le monde. La résilience économique, la capacité à faire face aux aléas de la nature et de la vie a cru en cent cinquante ans de manière spectaculaire pour une grande partie de l'humanité<sup>2</sup>.

Mais le mode de développement qui a permis ces succès a aussi engendré des défis majeurs :

- La crise environnementale (changement climatique, perte de biodiversité, pollution, etc.) est d'une ampleur inégalée dans l'histoire de l'humanité et met en danger la survie d'une partie de l'humanité<sup>3</sup>. Elle est directement liée au mode de développement économique que nous avons mis en place<sup>4</sup>.
- Les inégalités augmentent rapidement dans de nombreuses sociétés<sup>5</sup>, en laissant des pans entiers de la population et des territoires sans ressources et sans espérance, tuant tout sentiment possible de communauté. Depuis 1980, le centile le plus riche de la population mondiale a capturé deux fois plus de croissance que les 50% les plus pauvres<sup>6</sup>. Les disparités s'accroissent entre une élite globalisée à l'aise sur tous les continents et dans la compétition mondialisée de l'économie et une partie de plus en plus importante de la population, ceux qui décrochent et se trouvent exclus de ce monde en construction et de son avenir. Ces personnes se vivent souvent – ou sont considérées - comme inutiles<sup>7</sup>, sans espoir et sans futur.

---

<sup>1</sup> Azar Gat, *War in human civilization*, Oxford University Press, 2006.

<sup>2</sup> Angus Maddison, *L'économie mondiale. Statistiques historiques*, OCDE, 2003. Ainsi, le PIB en France a été multiplié par 20 entre 1820 et 2000.

<sup>3</sup> Pablo Servigne et Raphaël Stevens, *Comment tout peut s'effondrer. Petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes*, Seuil, 2015.

<sup>4</sup> Selon l'AIE, les réserves « prouvées » restantes de pétrole, gaz et charbon représentent un potentiel d'émissions de l'ordre de 2 900 GtCO<sub>2</sub>, dont plus de 1 000 GtCO<sub>2</sub> pour les seuls pétrole et gaz. Or l'impératif des 2°C nous interdit d'émettre plus de 1200 Gt CO<sub>2</sub> d'ici à 2050.

<sup>5</sup> Jason Hickel, *The divide. A brief guide o global inequality and its solutions*, Penguin Random House, 2017.

<sup>6</sup> Facundo Alvaredo, Lucas Chancel, Thomas Piketty, Emmanuel Saez, Gabriel Zucman, *Rapport sur les inégalités mondiales*, Seuil, 2018.

<sup>7</sup> Pierre-Noël Giraud, *L'Homme inutile. Du bon usage de l'économie*, Odile Jacob, 2016.



- La marchandisation du vivant pose de nombreuses questions éthiques, dont le risque de réduire l'homme à son utilité économique, au détriment du tissu social, de la relation à l'autre marquée par le don et la gratuité<sup>8</sup>.
- L'absence de sens et de sentiment d'intégration nourrit un terrorisme mondial qui nait y compris dans nos propres territoires.

Au-delà, ou en parallèle à ces défis, des transformations sont en train de modifier de façon radicale nos manières de travailler et d'entrer en relation, mais aussi nos modes de création de richesse et leur répartition. La révolution numérique permet de fluidifier comme jamais le partage des connaissances, les mises en relation facilitant le travail en commun et le dialogue entre cultures. L'intelligence artificielle nous promet un bond en avant dans la compréhension de la nature, la saisie de la complexité des phénomènes, la précision des diagnostics médicaux, etc.

Mais, selon certaines études, ce sont aussi près de 40% des emplois existants qui devraient disparaître dans les dix à quinze prochaines années<sup>9</sup>, alors que nos sociétés sont déjà touchées par le chômage. Le numérique peut conduire à la captation des richesses créées par une minorité. Nos moindres actions sont tracées : nos recherches sur internet, nos paiements par carte bancaires, nos déplacements, par la géolocalisation de nos téléphones et ordinateurs, les millions de caméras à reconnaissance faciale dans l'espace public – voire nos actions et conversations chez nous, avec tous les objets connectés et aides domotiques que nous introduisons peu à peu dans nos espaces intérieurs. Ces immenses bases de données sont aussi bien utilisées par des entités privées décidées à en faire tout le profit possible, que par des Etats qui obtiennent là la possibilité technique du contrôle de chacun.

L'intelligence artificielle représente encore le risque de passer une part de plus en plus importante de nos vies à interagir avec des robots et clones numériques au détriment de la relation vivante avec d'autres personnes humaines.

La transition numérique est donc une lame de fond porteuse de risques et d'opportunités qu'il nous faut mettre au service du développement et de la réponse à nos défis – sans omettre sa dimension écologique, c'est-à-dire les minerais et énergies fossiles nécessaires à son développement.

C'est notre travail et celui des générations qui nous ont précédés qui a construit ce monde, engendré la diversité des cultures, façonné nos modes de vie, l'urbanisme de nos villes comme les paysages de nos campagnes. Par travail nous entendons toute activité, rémunérée ou non, salariée ou indépendante, exercée dans un cadre contraint, et relative à la production et à

---

<sup>8</sup> Dorothee Browaeys, *L'urgence du vivant. Vers une nouvelle économie*, Editions François Bourin, 2018.

<sup>9</sup> Carl Benedikt Frey and Michael A. Osborne, "The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?", September 17, 2013.

[https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)



l'échange de biens et services. C'est le travail accompli les uns avec les autres qui a créé nos communautés. C'est le désir partagé de ce que nous voulons construire ensemble qui crée une identité et suscite une vie collective<sup>10</sup>. Et c'est en fin de compte ce travail qui a permis les réussites matérielles que nous connaissons, mais aussi enfanté les défis auxquels nous faisons face.

Quand le sens de ce que nous faisons et de la direction prise par l'humanité est remis en question, que les ressources nécessaires à notre activité dépassent largement ce que la terre peut fournir sans s'épuiser, quand le sentiment de faire communauté disparaît, quand la nature des relations entre les hommes s'appauvrit, c'est donc la nature et l'orientation du travail humain qui doit être interrogée.

A partir du diagnostic porté sur l'avenir incertain du monde avec ses capacités techniques et financières, ses modes dominants de production et de consommation et leurs ambiguïtés, nous tentons d'identifier un chemin et des leviers de transformation afin de promouvoir des modèles économiques et des formes de travail respectueux des personnes et des écosystèmes. Nous nous appuyons pour cela sur le diagnostic scientifique et les travaux d'économistes et de chercheurs engagés pour répondre aux défis du changement climatique et des inégalités ; sur notre expérience accumulée par quinze années de recherche en éthique sociale et d'enquêtes quantitatives et qualitatives menées sur les responsabilités des entreprises vis-à-vis du développement durable et des territoires<sup>11</sup>, ainsi que sur vingt ans d'expérience de management opérationnel en entreprise. Nous défendons la thèse que des marges de manœuvre et des degrés de liberté existent et qu'il appartient à tous, et en particulier aux dirigeants économiques, compte tenu du pouvoir d'action qu'ils ont dans les mains, de s'en saisir pour construire un futur souhaitable. Il s'agit d'un impératif de responsabilité, d'une responsabilité éthique et politique – qui ne se substitue ni à celle des représentants élus ni à la souveraineté populaire. L'exercice de cette responsabilité engage les dirigeants économiques à participer de manière active à une réflexion collective, multi-acteurs, sur les transformations de nos sociétés et sur les fins désirables, pour favoriser un discernement (incluant des débats mettant en lumière des conflits d'interprétation) sur les moyens de les faire advenir. Nous insistons sur le rôle convergent des ressources spirituelles et philosophiques pour y parvenir.

Nous partons également de la conviction que nous n'avons aucune chance de répondre aux défis majeurs auxquels nous faisons face si nous ne nous en donnons pas l'objectif formalisé, assumé et suivi dans l'ensemble de nos instances (Etat, collectivités, entreprises, ONGs, particuliers).

---

<sup>10</sup> Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail*, DDB, 2016.

<sup>11</sup> Cécile Renouard, *La Responsabilité éthique des multinationales*, PUF, 2007 ; *Ethique et entreprise*, Ed. Atelier, 2013 ; Frédéric Baule, Xavier Becquey et Cécile Renouard, *L'entreprise au défi du climat*, Ed. Atelier, 2015.



La prise de conscience de l'impasse environnementale dans laquelle nous sommes progressés. L'accord de Paris sur le climat, juste après l'adoption des ODD (Objectifs du Développement Durable) au sommet de l'ONU en 2015 a justement permis de fixer des objectifs clairs. Les scénarios développés par des institutions comme le GIEC<sup>12</sup> montrent que les capacités techniques et financières existent<sup>13</sup>, mais que manquent cependant la dynamique collective et la volonté politique de prendre des décisions engageant des transformations radicales de nos modèles productifs et de nos modes de vie pour qu'ils soient beaucoup plus sobres en énergies fossiles et en ressources naturelles (eau, métaux, etc.). Ce qui est en jeu concerne donc bien la capacité à partager une vision, à convaincre, puis à mettre en œuvre, en d'autres mots, il s'agit là de responsabilité et de leadership<sup>14</sup>.

Le fait qu'il y ait des chemins possibles et des marges de manœuvre dans le monde tel qu'il est aujourd'hui et sans attendre un grand soir n'implique pas qu'il ne faille rien changer, ni qu'il n'y ait pas besoin d'une transformation profonde. D'où le danger, bien tentant pour les entreprises, de mettre en avant quelques modifications à la marge pour faire accepter et mieux poursuivre leur *business as usual*. D'où la limite de l'approche dite gagnant-gagnant parce qu'elle impliquerait de ne prendre en compte les questions climatiques et sociales que dans la mesure où elle nous permettrait d'y gagner financièrement. Il est complètement différent de considérer « que l'environnement et le social sont notre combat et que nous trouvons le chemin économique pour y répondre » : une telle perspective, qui intègre la reconnaissance des impasses de certaines pratiques actuelles et la volonté de changer, est la seule façon de réellement converger vers l'objectif. Cette réponse implique un changement de paradigme. *Business as usual is dead !*<sup>15</sup>

Le présent document comporte quatre sections : la première critique la conception de la croissance du PIB comme horizon indépassable de l'économie, et insiste sur le changement nécessaire de paradigme et de métrique relative à l'activité économique, en s'appuyant notamment sur l'encyclique *Laudato si'*. La seconde section confronte cette perspective aux transformations du travail. Ce dernier est analysé selon ses dimensions objective, subjective et collective. La troisième section montre comment le leadership au service du nouveau paradigme s'exerce alors dans un changement profond de mode d'existence, prenant en compte les interrelations entre les hommes et leurs milieux, qui supposent la reconnaissance de nouvelles vertus managériales. La quatrième section analyse les leviers possibles afin de

---

<sup>12</sup> GIEC rapport d'octobre 2018 : <http://www.ipcc.ch/report/sr15/> consulté le 9 octobre 2018.

<sup>13</sup> Les études montrent qu'en terme purement financier, les actions à engager maintenant pour limiter le réchauffement climatique sont sans commune mesure avec les coûts relatifs à l'impact du changement climatique si nous ne faisons rien. Ex. Risky Business Initiative, Rapport Stern, etc. :

[www.theguardian.com/environment/2016/nov/06/nicholas-stern-climate-change-review-10-years-on-interview-decisive-years-humanity](http://www.theguardian.com/environment/2016/nov/06/nicholas-stern-climate-change-review-10-years-on-interview-decisive-years-humanity). Emmanuel Bovari, Gaël Giraud, and Florent Mc Isaac, "Coping with Collapse: A Stock-Flow Consistent Monetary Macrodynamics of Global Warming", *Ecological economics*, 2018.

<sup>14</sup> Philippe de Woot, *Responsabilité sociale de l'entreprise, faut-il enchaîner Prométhée*, Economica, 2004.

<sup>15</sup> Thème de l'intervention de Philippe Joubert, Conseiller Spécial pour l'énergie et le climat au World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) commentant les conclusions de l'accord de Paris



mettre en œuvre ces vertus dans l'exercice d'une responsabilité éthique et politique des dirigeants.

## **1 Des ODD à Laudato si' : un changement de paradigme**

En 2015, tous les pays du monde se sont accordés sur dix-sept objectifs de développement durables (ODD) pour éradiquer la grande pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité. Ces objectifs s'inscrivent dans le prolongement des huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), définis en 2000 afin de sortir de la misère, en fixant des objectifs chiffrés quant à l'amélioration de l'accès à la santé, à l'éducation, aux biens et services de base pour les plus pauvres. Les ODD tendent à faire valoir les démarches (et pas seulement des objectifs quantitatifs) qui incombent à tous les pays afin de contribuer à faire advenir les conditions d'un monde viable et équitable. Ils expriment une visée systémique. Cependant, rien n'est dit sur la tension éventuelle entre ces différents objectifs, ni sur la compatibilité de leur poursuite simultanée.

Ainsi, l'Objectif 8 du Développement Durable (ODD) est formulé de la manière suivante : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. »

Cette formulation comprend plusieurs raccourcis problématiques :

- Le premier raccourci consiste à lier le plein-emploi à la croissance économique, alors - qu'en particulier dans nos pays développés- la croissance du PIB tend structurellement, depuis plusieurs décennies, à diminuer. Il y a donc un enjeu crucial à trouver les conditions de plein emploi – ou de pleine activité -, y compris en cas de croissance du PIB faible ou nulle<sup>16</sup>.
- Le deuxième consiste à promouvoir un objectif de croissance économique soutenu sans définir ce que nous entendons par là : croissance de la qualité de vie pour l'ensemble de l'humanité, accès aux biens et services de base et à une résilience économique pour ceux qui en sont dépourvus, croissance des emplois et activités ? Sans aucun doute. Croissance de la consommation des émissions de gaz à effet de serre, de l'énergie utilisée, des déchets ? Certainement pas et bien au contraire. Croissance des quantités produites ? De toute évidence non.

En ne précisant pas ces éléments, la formulation de l'ODD8 crée une confusion entre croissance de l'économie et croissance du PIB, comme étant la base de toute prospérité, et surtout ne pose pas la question de nos modes de développement économique. L'idée de responsabilité sociale et environnementale progresse dans nos sociétés et dans nos

---

<sup>16</sup> Tim Jackson, *Prosperity without growth. Economics for a finite planet*, Earthscan, 2010.



entreprises : on va parler de produits verts, de traitement des déchets, de recyclage des matières premières, de limiter les consommations d'eau, d'énergie, de papier. Mais il est peu question de revoir en profondeur les *business models*. L'objectif de nos économies en l'état est de sans cesse produire plus, non des biens en fonction de leur utilité mais en fonction de leurs débouchés. Il faut que ces biens soient détruits de plus en plus vite pour être de nouveau achetés, avec une accélération constante de l'enchaînement : extraire, transformer, jeter<sup>17</sup>. De nombreux économistes et chercheurs de différentes disciplines (Keen, Turner, Basu, Giraud, etc.<sup>18</sup>) montrent les liens historiques entre croissance du PIB et consommation des énergies fossiles : dans les pays de l'OCDE depuis 70 ans, la croissance du PIB par habitant a été tirée aux deux tiers par l'accroissement de la consommation d'énergies fossiles par habitant<sup>19</sup>.

Il nous faut donc changer de métrique, de façon de concevoir la richesse créée. Kate Raworth, une économiste anglaise, a popularisé le double défi posé à l'économie en prenant l'image d'un beignet<sup>20</sup> : l'objectif de l'économie est d'amener l'ensemble de l'humanité à l'intérieur d'un « beignet », le cercle intérieur du beignet représentant le minimum des besoins humains à assurer pour tous (nourriture, mobilité, éducation, résilience économique ...) et le cercle extérieur les limites environnementales à ne pas dépasser (émissions de GES, pollution des sols et des eaux, épuisement des ressources naturelles, baisse de la biodiversité, capacité d'absorption des déchets, etc.)<sup>21</sup>. Il s'agit de promouvoir une activité économique compatible avec les conditions d'un espace de vie soutenable (*safe living space*<sup>22</sup>). D'autres auteurs, comme Wackernagel et al.<sup>23</sup>, travaillent dans la même direction et soulignent la pression anthropique insoutenable de nos économies sur les écosystèmes planétaires. Ils comparent, pour cela, un indice du développement humain (établi à partir des critères de quantification des ODD) avec l'empreinte écologique du pays concerné. « La charge moyenne (pays par pays) de la planète en 2012 correspond à une empreinte globale égale à 2 fois sa capacité biologique. Cette capacité biologique étant elle-même en nette diminution : depuis plusieurs décennies, nous dépassons les limites de ce que nos écosystèmes peuvent fournir de manière reproductible, ce qui accélère la dégradation des écosystèmes et contribue à les

---

<sup>17</sup> Frédéric Baule, Xavier Becquey, Cécile Renouard, *L'entreprise au défi du climat*, Ed. Atelier, 2015.

<sup>18</sup> Steve Keen, *L'imposture économique*, Ed Atelier 2015 ; Kaushik Basu, *Au-delà du marché. Comprendre le monde*, Ed. Atelier 2017 ; Adair Turner, *Reprendre le contrôle de la dette*, Ed. Atelier, 2017 ; Gaël Giraud, *Illusion financière*, Ed. Atelier, 2013.

<sup>19</sup> Gaël Giraud et Z. Kahraman., (2014), "How Dependent is Growth from Primary Energy? The Dependency ratio of Energy in 33 Countries (1970-2011)", Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne 2014.97

<sup>20</sup> Kate Raworth, *Doughnut economics*, Penguin Books, 2017.

<sup>21</sup> Gaël Giraud et Cécile Renouard, *20 Propositions pour réformer le capitalisme*, Proposition 20, Champs Flammarion, 2012.

<sup>22</sup> Johan Rockström, Will Steffen et al., "A safe operating space for humanity", *Nature*, volume 461, pages 472–475 (24 September 2009).

<sup>23</sup> M. Wackernagel, Hanscom L., Lin D., *Are the Sustainable Development Goals (SDGs) consistent with sustainability?*, Document de travail du Global Footprint Network, 2016.



rendre encore moins capables de « supporter » l'activité humaine. Un développement humain véritablement « durable », d'après ces auteurs, devrait conjuguer un IDH supérieur à 0,8 et une empreinte inférieure à la capacité de charge de la planète. Or aucun pays ne satisfait simultanément à ces deux critères. Tous les pays qui peuvent s'enorgueillir aujourd'hui d'un IDH élevé ont aussi une empreinte écologique supérieure à la limite tolérable. »<sup>24</sup> Il y a une incompatibilité entre nos modes de développement actuels et le respect des limites planétaires.

L'encyclique *Laudato si'* appelle les acteurs économiques et les décideurs, ainsi que tous les citoyens, à regarder leur action dans le monde de manière décalée par rapport aux logiques habituelles qui justifient des dommages collatéraux inhérents à toute activité transformatrice (123). Le pape François insiste sur la faiblesse des réactions face aux drames de tant de personnes et de populations. Malgré des exemples positifs (58), il s'inquiète d'«un certain assoupissement et [d']une joyeuse irresponsabilité » (59). Il invite à revoir « la place spécifique de l'être humain dans le monde et ses relations avec la réalité qui l'entoure » (15) en développant une approche qu'il nomme 'l'écologie intégrale', « l'analyse des problèmes environnementaux [étant] inséparable de l'analyse des contextes humains, familiaux, de travail, urbains, et de la relation de chaque personne avec elle-même » (141). L'être humain doit revoir le sens de ce qu'il cherche par son travail : le contexte actuel appelle un développement économique au service de la qualité de vie des populations d'aujourd'hui et de demain, de l'attention concomitante au cri de la terre et au cri des pauvres. Le développement est compris en termes de « qualité de vie », dans une approche relationnelle, qui permet de sortir de l'impasse d'un discours uniquement catastrophiste ou contraignant. La réflexion sur les instruments de mesure et d'évaluation nécessaires est menée à partir d'une interrogation plus en amont sur les racines de la crise écologique et de la difficulté très grande à nous représenter – pour tous ceux qui participent aux modes de vie insoutenables décrits supra - de nouveaux styles de vie désirables.

Dans ce cadre de la réflexion sur la qualité de vie, le Pape François se penche sur l'importance du travail pour la personne humaine. Les numéros 124 à 129 de l'encyclique sont particulièrement axés sur cette question. Outre une analyse critique des effets de l'automatisation sur la perte d'emploi pour beaucoup, le pape insiste sur la qualité du travail comme constitutive de la condition humaine, et comme liée à une attitude non possessive à l'égard de la terre et des hommes : « quand la capacité de contempler et de respecter est détériorée chez l'être humain, les conditions sont créées pour que le sens du travail soit défiguré » (127). Dans plusieurs discours (notamment lors de sa visite de

---

<sup>24</sup> Gaël Giraud, « L'accès de tous à l'énergie est-il un objectif *durable* compatible avec l'accord de Paris sur le climat? », in Patrick Caron et Jean-Marc Chataigner (dir.), *Un défi pour la planète: Les Objectifs de développement durable en débat*, Quae, 2017.





plusieurs pays d'Amérique latine en 2015<sup>25</sup>), il évoque les conditions à promouvoir d'un travail « libre, créatif, participatif et solidaire ». Il s'agit tout autant de s'intéresser aux conditions subjectives d'un travail porteur de sens pour l'individu, qu'à sa dimension collective : l'utilité et la richesse du travail pour la personne doit être liée à son utilité et sa fécondité pour les écosystèmes humains et naturels où il s'inscrit. L'interrogation sur le contenu objectif du travail est articulée à la finalité du maintien d'une qualité de vie sur notre planète, aujourd'hui et demain<sup>26</sup>.

## **2 Le travail en travail**

Si c'est par le travail que se construit le monde de demain, il est nécessaire d'étudier plus en détail comment ce travail peut amener l'humanité à enfanter un futur souhaitable. Nous envisagerons successivement les trois dimensions principales du travail : la dimension objective qui regarde la nature de ce qu'il produit et son impact sur le monde extérieur au travailleur, la dimension subjective qui étudie comment le travail est vécu et contribue à « plus de vie » pour le travailleur, et enfin la dimension collective qui analyse comment le travail aide à faire communauté.

### **2.1 La dimension objective du travail**

Nos sociétés ont convergé tout au long des décennies précédentes pour faire de la maximisation des profits le seul objectif reconnu des entreprises. Une version plus managériale et moins financiarisée de l'entreprise existe parfois aussi, remplaçant cet objectif de maximisation du profit par celui de la pérennisation de son activité. Les travailleurs en entreprise, quant à eux, vont généralement mesurer la qualité objective de leur travail à la qualité du produit ou du service rendu. Mais, bien souvent, ils ne tiennent pas compte de façon structurelle de l'ensemble des effets sur les personnes et la nature.

Dans cette perspective, l'objectif habituellement fixé par l'entreprise n'est pas de nature à résoudre les enjeux clés auxquels nous faisons face, en particulier pour la bonne raison qu'elle ne les vise pas. Et à quoi sert l'économie si ce n'est pas à répondre à ces enjeux ? Et à quoi sert l'entreprise si ce n'est pas à répondre aux enjeux de l'économie ?

Il est donc essentiel de redonner du sens au projet d'entreprise – au regard des défis que l'humanité a à relever, dans une histoire cohérente et construite, qui mette l'entreprise au service de cet objectif (et non l'inverse). Quelle est l'utilité du travail que nous accomplissons collectivement ? Comment participe-t-il à la construction d'un monde désirable ? Comment s'insère-t-il dans un écosystème industriel, dans des territoires, dans la société ? Le travail dans les entreprises est morcelé, et le travailleur peut rapidement

---

<sup>25</sup> Cf. Voyages apostoliques du Pape François en Equateur, Bolivie et Paraguay, 5-13 juillet 2015, *La documentation catholique* n°2520, p.71-103.

<sup>26</sup> Cécile Renouard, « Le travail au service du lien social et écologique », *Constructif*, juin 2016, [http://www.constructif.fr/bibliotheque/2016-6/le-travail-au-service-du-lien-social-et-ecologique.html?item\\_id=3528](http://www.constructif.fr/bibliotheque/2016-6/le-travail-au-service-du-lien-social-et-ecologique.html?item_id=3528)





perdre le sens de ce à quoi il contribue. Les tentatives récentes pour favoriser des modes de management 'libérés'<sup>27</sup> – qui donnent lieu à des interprétations variées - illustrent l'effort pour créer une dynamique et mettre en place les conditions d'organisation et de partage qui permettent à chacun de construire le projet de l'entreprise et d'y prendre toute sa part. Il devient ainsi indispensable de clarifier quels sont les lieux où se construit ce sens, de quelle façon et avec qui. Et d'envisager de quelle façon l'ensemble des collaborateurs participe à cette construction, voire quelles sont les parties prenantes qu'on intègre de façon plus ou moins formelle et profonde (clients, fournisseurs et sous-traitants, collectivités territoriales, ONG, etc.).

Cet impératif du sens ne peut venir que d'une exigence à la fois collective et personnelle. D'un changement de culture. La loi et la règle peuvent aider parce qu'elles aident à poser ce qui est « normal ». Mais la loi et la règle ne pourront jamais imposer du sens. La société civile (consommateurs, médias, ONG, opinion publique) a aussi un rôle essentiel pour montrer son exigence. Et d'une façon générale, il en va de la capacité de chacun des acteurs de l'économie à reconnaître ses responsabilités.

Cela oblige l'entreprise à dire et à formaliser. A partager, et donc à être constamment interrogée tant sur le projet, que sur les contradictions qui ne manqueront pas de survenir entre l'ambition affichée et la réalité, permettant à l'entreprise d'aller sans cesse plus loin dans le sens de l'ambition qu'elle met en avant. Pour prendre un exemple, Danone met en avant sa mission d'entreprise « engagée pour la planète et la santé » et Emmanuel Faber, son président, est connu pour faire des discours à contre-courant des discours économiques habituels prônant la justice sociale<sup>28</sup>. Cela rend l'entreprise plus vulnérable aux critiques de scientifiques ou d'ONGs, comme par exemple sur le caractère « santé » de ses produits Activia et Actimel<sup>29</sup>, et donc l'entreprise plus apte à rentrer dans une logique vertueuse d'amélioration constante.

En France, les débats en 2018 autour de loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) illustrent bien la montée en puissance d'une remise en cause de la conception de la société commerciale comme au seul service de l'intérêt des associés<sup>30</sup>. Néanmoins, les débats et les interprétations de l'intérêt social de l'entreprise par le gouvernement et par le conseil d'Etat, dans l'étude d'impact au sujet de l'application possible de cette loi, montrent que le primat demeure toujours donné à cet intérêt de la société sur les enjeux sociaux et environnementaux ... Le fait que le statut d'entreprise à mission<sup>31</sup> soit réservé à certaines entreprises désireuses d'aller plus loin dans l'appropriation des enjeux sociaux et environnementaux, et qu'elles soient les seules

---

<sup>27</sup> Isaac Getz, *L'entreprise libérée*, Liberté & Cie, 2016.

<sup>28</sup> Voir par exemple le discours d'Emmanuel Faber à la cérémonie de remise des diplômes d'HEC en juin 2016

<sup>29</sup> *Danone, le boniment des alicaments*, Libération 16 avril 2010, *Danone suspend les allégations santé de ses produits Activia et Actimel*, Les Echos 15 avril 2010

<sup>30</sup> Cf. Jean-Philippe Robé, *Qu'est-ce que l'entreprise*, Que sais-je PUF. Daniel Hurstel, Proposition 2 in G. Giraud et C. Renouard (dir.), *20 Propositions...*, op.cit., Travaux des Bernardins sur la propriété de l'entreprise.

<sup>31</sup> Cf. Rapport de Jean-Dominique Sénard et Nicole Notat, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, mars 2018.



sur lesquelles pèsent des obligations de résultat, indique combien le changement de paradigme évoqué dans la section précédente est loin de faire l'objet de consensus. La valeur objective du travail n'est, dès lors, pas encore, soumise à des critères de durabilité et d'équité sociale vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, des territoires et de l'écosphère.

## 2.2 La dimension subjective du travail

Un grand nombre d'éléments participent à la qualité subjective du travail. Bénédicte Zimmerman évoque différentes finalités que l'être humain peut donner à son travail : la production de valeur économique, l'activité créatrice, l'affirmation d'une position sociale<sup>32</sup>.

Une grande partie de cette qualité subjective est liée au sentiment d'utilité. D'où la souffrance importante des salariés qui se trouvent empêchés, par des cadences, des objectifs financiers ou autres, de fournir un produit ou un service de qualité. D'où la vague de contestation qui monte, y compris chez les jeunes diplômés, à l'égard des *bullshit jobs*<sup>33</sup>, ces métiers pouvant être à la fois extrêmement rémunérateurs et consommateurs de temps, mais sans utilité pour la société, sans qu'ils permettent à chacun d'exprimer et de développer ses talents, de se construire par ce qu'il réalise.

Le travail peut aussi être aliénation quand il ne permet plus que de survivre, quand il n'est plus que soumission à un rythme, une cadence ; quand on fait travailler le travailleur au-delà de ses forces et quand il ne sait plus pourquoi il travaille<sup>34</sup>. Plusieurs lois ont vu le jour ces dernières années pour lutter contre les formes d'esclavage moderne et les violations des droits fondamentaux au long des chaînes de sous-traitance. On va donc chercher à rendre l'entreprise redevable au-delà de son périmètre de contrôle direct. Le « *modern slavery act* » anglais<sup>35</sup> (2015) ou la loi sur le devoir de vigilance française<sup>36</sup> (2017) visent respectivement à lutter contre toutes les formes d'esclavage, le travail forcé, les trafics humains, et à rendre les entreprises donneuses d'ordre davantage responsables des effets de leur activité. Ceci est en cohérence avec la nouvelle définition, par l'Union européenne, de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme maîtrise par une entreprise de ses impacts<sup>37</sup>. Toutefois, les cadres réglementaires sont encore très timides – il s'agit pour

---

<sup>32</sup> Bénédicte Zimmerman, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Economica, Paris, 2014.

<sup>33</sup> David Graeber, *Bullshit Jobs*, les Liens qui libèrent, 2018.

<sup>34</sup> Simone Weil, *Expérience de la vie d'usine*, Œuvres, Quarto Gallimard, 1999, p.195-210.

<sup>35</sup> *Modern slavery act*, <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>, consulté le 10 octobre 2018.

<sup>36</sup> LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2017/3/27/2017-399/jo/texte>, consulté le 0 octobre 2018.

<sup>37</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr\\_fr](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_fr), consulté le 10 octobre 2018.



la loi sur le devoir de vigilance française, d'une obligation de moyen, non assortie de pénalités – au regard des situations en cause à travers la planète entière.

La réflexion sur la valeur subjective du travail nécessite également de prendre en compte tous ceux qui sont éloignés d'une façon ou d'une autre de toute forme d'activité productrice, de participation à la construction de la société. Immense gâchis pour la société comme pour eux-mêmes : l'homme inutile est le prolétariat du XXI<sup>ème</sup> siècle<sup>38</sup>. Il a un double visage : l'homme inutile à lui-même, incapable de progresser ou d'améliorer son sort, quelques soient ses efforts personnels ; et l'homme inutile aux autres, qui ne se manifeste aux autres que par le coût qu'il leur occasionne : s'il n'était pas là, les autres ont l'impression qu'ils pourraient s'en passer sans perte de revenu ou perte pour la société.

L'homme inutile est celui qui, au-delà de la question financière, est empêché de participer à la construction du monde. Ce sentiment d'inutilité et cette relégation aux marges, aux périphéries, d'une partie de la population mondiale, aiguissent le problème du chômage de masse et de longue durée, de la répartition entre emplois sédentaires et nomades, problématique des pays qui ne décollent pas, des pays émergents et des pays rattrapés. L'adoption d'un revenu minimal d'existence, de ce point de vue, ne résout pas le problème de l'accès de chacun à l'estime de soi par une activité reconnue (rémunérée ou pas).

De plus, les effets du numérique, déjà évoqués, aggravent le décalage entre les *have* et les *have not*, entre ceux qui 'performent' et les autres, et invitent à poser, dans tous les pays, la question de l'enracinement et de la cohésion sociale dans les territoires. Nos sociétés peuvent-elles se développer en se basant sur le déracinement d'une élite globalisée ? Le risque, bien décrit par Harari<sup>39</sup>, est de développer des modèles économiques liés à une conception de tous les organismes (y compris les êtres humains) comme des algorithmes, qui favorisent l'amélioration de quelques-uns, en laissant de côté une multitude de personnes rendues inutiles.

La valeur subjective du travail est également relative à la question des contraintes et rémunérations que collectivement nous jugeons acceptables pour permettre une vie décente – en particulier dans le cadre du travail salarié. Ces dimensions peuvent faire l'objet d'une tentative pour désigner des seuils en deçà desquels les conditions d'une vie digne ne sont pas honorées<sup>40</sup> mais elles sont aussi relatives à la perception subjective de chacun et aux comparaisons vis-à-vis d'autres – un des défis en faveur d'un travail décent et porteur de sens pour chaque travailleur consiste précisément à aller au-delà des préférences adaptatives – i.e. la situation de personnes pauvres qui peuvent intérioriser leur condition défavorisée - pour élargir le pouvoir d'agir de ces personnes<sup>41</sup>. Il s'agit donc, dans le cadre formalisé par l'approche des capacités, de définir des capacités centrales de chaque personne au travail, qui conditionnent la qualité subjective de celui-ci. L'approche

---

<sup>38</sup> Pierre-Noël Giraud, *L'homme inutile*, op.cit., p. 16, 18.

<sup>39</sup> Yuval Noah Harari, *Homo deus*, Penguin Random House, 2016.

<sup>40</sup> Martha Nussbaum, *Femmes et développement humain*, 2000, Ed. Antoinette Fouque, 2008.

<sup>41</sup> Amartya Sen, *Development as freedom*, Oxford University Press, 1999.

des capacités permet de s'intéresser aux conditions nécessaires pour que des personnes puissent librement choisir de développer leurs potentialités, en les rendant effectives, et ne soient pas empêchées de le faire. Cécile Ezvan reformule les dix capacités centrales proposées par Martha Nussbaum comme expression du développement humain, en les adaptant à la question du travail : 1) santé ; 2) sécurité physique ; 3) sens, imagination et pensée ; 4) émotions ; 5) raison pratique ; 6) affiliation et bases sociales du respect de soi ; 7) qualité du rapport à l'environnement ; 8) temps libre ; 9) mobilité vis-à-vis du (lieu de) travail ; 10) protection des droits humains au travail<sup>42</sup>.

Le déploiement de ces capacités au travail montre comment la valeur de celui-ci s'éprouve non pas de façon solitaire et indépendante, mais bien dans l'expérience de l'interdépendance. Une telle approche permet également de distinguer cette activité créatrice et reliée, nourricière, de la condition de celui dont la subsistance dépend de ce que voudront bien lui donner les autres.

Dès lors, la valeur subjective du travail est aussi le sentiment d'appartenance à une communauté. Participer à la construction du monde et de la communauté est ce qui fait la dignité de l'homme, bien au-delà de la seule question de la rémunération.

### 2.3 La dimension collective du travail

Jusque dans l'entre-deux guerres, en Europe, il était courant de faire appel à des journaliers payés à la pièce pour compléter le travail en entreprise. La pratique s'est perdue, principalement parce-que les dirigeants d'entreprise se sont rendu compte que ce qui faisait la valeur et le développement de l'entreprise était la capacité d'innover, de créer ce qui n'existait pas encore<sup>43</sup>. Ce qui nécessitait un collectif plus durable.

Ces trente dernières années ont vu se développer, en parallèle de la financiarisation de la vie économique et du rétrécissement de l'entreprise à son seul objectif de maximisation du profit<sup>44</sup>, une vision plus libérale et individuelle du travail. Dans la mesure où l'on part du principe que le travailleur ne vient plus participer à un progrès collectif, mais simplement maximiser son intérêt individuel, on a mis en place un arsenal de primes et de bonus individuels pour s'assurer d'une contribution maximale de chaque cadre. Dans le même moment l'écart des rémunérations au sein des entreprises a explosé<sup>45</sup>. Dans un monde où la complexité et l'éclatement des tâches augmentent, le risque croissant est de ne pas savoir reconnaître l'apport réel de chacun et de favoriser les attitudes de

---

<sup>42</sup> Cécile Ezvan, *Valeurs du travail et capacités relationnelles. Réflexion éthique et managériale à partir de la pensée de Martha Nussbaum*, Thèse de doctorat en philosophie, Université Jean Moulin Lyon III, octobre 2018, p.157.

<sup>43</sup> Blanche Segrestain et Armand Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Seuil, 2012

<sup>44</sup> Gaël Giraud et Cécile Renouard (dir.), *20 Propositions pour réformer le capitalisme*, Champs-Flammarion, 2012.

<sup>45</sup> Gaël Giraud et Cécile Renouard, *Le Facteur 12. Pourquoi il faut plafonner les revenus*, Editions Carnets Nord, 2012, 2017.



mercenariat au détriment de comportements plus collectifs et long-termistes. Un trop grand écart de rémunération au sein de l'entreprise (et plus généralement au sein de la société) renforce également l'incommunicabilité et détruit la possibilité d'un sentiment d'appartenance à une même communauté entre milieux qui vivent dans des mondes trop différents<sup>46</sup>.

Cette question de l'individualisation de l'approche est aujourd'hui renforcée par l'explosion des outils numériques qui donne la possibilité à chacun de proposer sans intermédiation ses biens et services. Ce n'est plus l'importance du capital qui permet de faire la richesse, mais chacun tire des revenus de ses propres actifs : AirBnB, Blablacar, Uber, Le Bon Coin etc. On pourra noter que cela permet une meilleure utilisation du capital existant, et par conséquent une baisse des besoins de production, de consommation d'énergie et de matières. Ce capital n'ayant pas été acquis, le plus souvent, pour des besoins de production, il est en général déjà amorti et son utilisation est proposée peu ou prou au coût marginal, d'autant que le travail associé ne porte pas de charges sociales, ou n'est tout simplement pas rémunéré (cas par exemple du travail du propriétaire qui prépare son logement pour une location via AirBnB). De ce fait aucune entreprise ne peut concurrencer ce type d'offre. Cela baisse aussi le coût du service pour l'utilisateur.

Cette évolution pose toute une série de questions :

- Le salariat est dans nos sociétés un passeport pour la vie : il nous permet de justifier des revenus qui nous permettent de nous loger (que ce soit des fiches de salaires présentées au loueur ou des justificatifs pour obtenir un prêt à la banque pour acheter un logement), nous assure la couverture santé (sécurité sociale et mutuelle), l'assurance chômage, les assurances vieillesse et dépendance. Si le salariat devient minoritaire ou simplement l'un des accès au travail parmi d'autres<sup>47</sup>, il faudra bien changer les bases sur lesquelles on assoit les « assurances contre les accidents de la vie » et la solidarité.
- Quel type de régulation mettre pour éviter que chaque individu ne devienne prisonnier des sociétés produisant les algorithmes, qui peuvent capter la valeur de l'ensemble des données qu'elles ont à disposition, jusqu'à mettre sous une totale domination l'ensemble de ceux qui ont besoin de ces plateformes pour accéder au travail ? Harari souligne comment on peut imaginer la petite direction d'Uber gérant des millions de taxi sans chauffeur... « *Alors que les algorithmes poussent les êtres humains hors du marché du travail, la richesse et le pouvoir pourraient se*

---

<sup>46</sup> Les analyses de Kate Pickett et Richard Wilkinson, épidémiologues anglais, montrent les effets négatifs des fortes inégalités de revenus sur le lien social et sur le bien-être de l'ensemble de la population (pas seulement des plus pauvres). Kate Pickett et Richard Wilkinson, *The Spirit Level. Why greater equality makes societies stronger*, Bloomsbury Publishing, 2011.

<sup>47</sup> François-Xavier Oliveau, *Microcapitalisme*, PUF, 2018, p56, p87.



*concentrer entre les mains de la petite élite à qui appartiennent les tout puissants algorithmes créant une inégalité sociale et politique sans précédent . »<sup>48</sup>*

- Cette évolution comporte également une autre dimension : la réduction des rapports sociaux à l'interaction entre des individus agissant au grès de leurs envies et intérêts. On s'éloigne encore plus de toute idée de travailler ensemble pour construire ensemble la cité. Il faut alors réfléchir et mettre en place ce qui peut faire société dans ce cas. Dès lors, au-delà même du nombre de personnes travaillant de cette manière, cette approche est significative du changement de regard que les jeunes générations portent sur le monde du travail et leur type de collaboration à l'entreprise.

Cette dernière est donc appelée à s'interroger : en quoi ces nouveaux modèles la menacent-elles, de quelle façon peut-elle les incorporer, quelle forme de lien entend-elle conserver ou développer avec ceux qui collaborent à son activité ? De toute évidence, le modèle hiérarchique pyramidal trouve sa limite dans un monde en réseau et est appelé à être remplacé par des formes de travail beaucoup plus horizontales<sup>49</sup>, des modes d'attachement à l'entreprise qui prennent simultanément des formes très différentes. L'idée d'un emploi à vie dans une entreprise, voire juste l'idée d'un engagement pour un terme assez long, disparaît au profit de quelque-chose de beaucoup plus conjoncturel. C'est aussi la fin de la linéarité formation, emploi, retraite. Comme dans toute transformation majeure, tout cela est riche aussi bien en risques qu'en opportunités.

Dès lors, l'entreprise est amenée à réfléchir aux formes d'attachement, de collectif qu'elle promeut, et donc à son mode de management. Une avancée importante au niveau social consisterait à combler le fossé qui se creuse entre un statut royal de plus en plus rare (comme peut l'être le Contrat à Durée Indéterminée en France aujourd'hui) et des statuts précaires pour les moins chanceux, de plus en plus nombreux (comme les CDD ou intérim en France aujourd'hui). Les entreprises et le législateur ont à définir de nouveaux modes de collaboration et d'interdépendance cruciaux pour le futur de notre vivre-ensemble. Dans ce contexte, le grand défi à relever consiste à proposer du sens aux actions collectives, en mettant en place des modes de collaboration capables de reconnaître le travail effectué par chacun (dans tous les sens du mot reconnaître<sup>50</sup>) et des modes de régulation légaux et managériaux qui permettent d'assurer à chaque travailleur des conditions de travail décentes

---

<sup>48</sup> Harari, *Homo deus*, op.cit. 2017, p376: *“As algorithms push humans out of the job market, wealth and power might become concentrated in the hands of the tiny elite that owns the all-powerful algorithms creating unprecedented social and political inequality.”*

<sup>49</sup> Luc Boltanski & Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

<sup>50</sup> Paul Ricoeur, *Parcours de la reconnaissance*, Stock, 2004; Cécile Renouard, « Parcours de la reconnaissance dans l'entreprise », in Olivier Abel et Alain Thomasset (dir), *L'amplitude de la reconnaissance, Revue d'éthique et de théologie morale*, 281, Hors série n°11, Cerf, 2014, p.131-147.



ainsi que de permettre une vie digne (financièrement, mais aussi en terme d'horaires et de temps hors travail, de moindre pression, de droit à la déconnexion, etc.)<sup>51</sup>.

## **2.4 Réconcilier les dimensions objectives, subjectives et collectives du travail**

Dans la perspective qui vient d'être évoquée, on pourrait résumer les évolutions des dimensions du travail de la manière suivante : la qualité subjective du travail a fait l'objet d'une attention plus forte pour certaines catégories – les plus qualifiées - de la population, l'enjeu est celui de créer les conditions culturelles et institutionnelles qui permette à chaque travailleur de développer ses compétences et sa créativité et de développer une perception positive de l'utilité de son travail. La qualité objective du travail a sans doute été focalisée sur une qualité du bien produit ou service rendu sans tenir compte de façon structurelle de l'ensemble des effets sur les personnes et la nature. Il s'agit donc de subordonner la qualité objective du travail à l'augmentation de la qualité de vie qu'il favorise, y compris pour les prochains éloignés dans l'espace et dans le temps. Cette perspective suppose la mise au premier plan de la dimension collective du travail, aussi bien du point de vue de la qualité des relations entre travailleurs que de celle de la qualité des relations de chaque entité économique avec les milieux humains et naturels. On pourrait formuler l'hypothèse que la dimension subjective fut largement subordonnée à la dimension objective du travail. L'enjeu d'un travail durable et solidaire consiste à conditionner la dimension objective à la qualité subjective et collective, plus précisément, à la qualité relationnelle qu'il promet : la qualité des relations serait alors constitutive de la triple valeur du travail, vis-à-vis des écosystèmes, vis-à-vis de soi et vis-à-vis des autres. Mon travail vaut en tant qu'il est utile et me rend utile, qu'il ne m'aliène pas, qu'il respecte la dignité des autres et la planète.

## **3 La nécessaire transformation du leadership des dirigeants**

La perspective relationnelle de la valeur du travail, qui vient d'être proposée, a des conséquences pour l'appréhension de la responsabilité des dirigeants. Parmi les approches sensibles à une compréhension relationnelle de l'univers et attentives aux transformations des modes de leadership, nous présentons ici une synthèse fournie par deux auteurs norvégiens, Storsletten et Jakobsen, à partir d'une perspective inspirée par les trois modes d'existence chez Kierkegaard (esthétique, éthique et religieux). Cette distinction les conduit à formuler une typologie de positions en termes de leadership

---

<sup>51</sup> Alain Supiot et Mireille Delmas-Marty (dir.), *Prendre la responsabilité au sérieux*, PUF, 2015.





(instrumental, responsable et spirituel), concordante avec différentes conceptions épistémologiques, ontologiques, etc.<sup>52</sup>

### Mode d’existence en théorie du leadership

|                                     | <b>Instrumental</b> | <b>Responsable</b> | <b>Spirituel</b> |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------|------------------|
| <b>Ontologie</b>                    | Mécaniste           | Culturelle         | Organique        |
| <b>Epistémologie</b>                | Instinct            | Intellect          | Intuition        |
| <b>Ethique</b>                      | Conséquentialiste   | Déontologique      | Des vertus       |
| <b>Image de la personne humaine</b> | Homme économique    | Homme social       | Homme cosmique   |
| <b>Fins organisationnelles</b>      | Actionnaires        | Parties prenantes  | Gaïa             |

La perspective instrumentale, pour les auteurs, correspond à l’attitude qualifiée par Kierkegaard d’esthétique, liée à une appréciation conjoncturelle de ce qu’il convient de faire, centrée – pour le dirigeant - sur le succès à court terme de son entreprise, peu enclin à des engagements durables. Le mode responsable du leader prend en compte les devoirs et obligations auxquels il doit faire face dans son environnement social et selon les normes partagées dans les sociétés où l’entreprise a des activités. Le mode spirituel est fondé sur une approche beaucoup plus systémique de l’activité humaine dans la nature, qui inclut une considération systématique des dimensions sociales et environnementales au long cours, dans la mise en œuvre d’une stratégie d’entreprise. Ce tableau mériterait d’être plus amplement discuté, mais il a l’avantage de faire valoir différentes attitudes prédominantes vis-à-vis de l’exercice de la responsabilité en entreprise, en la liant à une façon privilégiée de se rapporter au monde, de le connaître, de valoriser une dimension de la personne. Nous appuyons la perspective ici proposée en invitant à débattre davantage sur certaines catégories. Il n’est pas sûr du tout, par exemple, que l’épistémologie ici proposée en ce qui concerne un mode d’existence instrumental, du chef d’entreprise, soit à comprendre essentiellement sous le mode de l’instinct, et du souci du très court terme uniquement, par distinction d’une manière de procéder du mode d’existence responsable qui serait fondée sur l’intellect : il faudrait d’ailleurs sans doute parler de raison pratique au lieu d’intellect, pour mieux faire valoir le souci d’intégrer dans le raisonnement des critères de discernement éthique, relatifs aux normes et valeurs partagés dans la société, voire à des valeurs universelles.

<sup>52</sup> Vivi M. L. Storsletten and Ove D. Jakobsen, “Development of Leadership Theory in the Perspective of Kierkegaard’s Philosophy », *Journal of Business Ethics* (2015) 128:337–349, p.347.



Par ailleurs, d'autres représentations graphiques proposées par les auteurs indiquent de manière suggestive que la perspective spirituelle inclut en elle l'attitude responsable, qui inclut en elle l'attitude instrumentale. Tout se passe comme si la dimension spirituelle, comprise comme engageant un mode de relation avec tout ce qui est, était la plus englobante, la plus complète, la plus intégrative. La perspective encore aujourd'hui dominante dans la conception occidentale d'une rationalité objectivante, fondée sur la séparation sujet-objet, sur la maîtrise et la transformation possible de la matière située à distance et avant tout comprise comme étendue calculable, n'est qu'une manière limitée d'être vis-à-vis d'une approche qui reconnaît l'être humain comme immergé dans une réalité qui mobilise toutes ses potentialités et est sensible à l'enracinement dans un milieu qui interagit et ne peut être seulement approché par une rationalité abstraite. On peut se demander s'il ne faudrait pas aussi indiquer comment ces perspectives, poussées à l'extrême, deviennent incompatibles et mutuellement exclusives.

Une telle approche, en tout état de cause, a le mérite de présenter les transformations nécessaires en termes de leadership non pas seulement comme des processus et des outils managériaux et organisationnels à changer, mais aussi en termes de transformations des manières de réfléchir, d'exister et d'agir. Il s'agit de transformations culturelles, tout à la fois éthiques et spirituelles.

Un exemple de proposition du changement culturel profond nécessaire est fourni par Throop and Mayberry (2017)<sup>53</sup> à partir de la notion aristotélicienne de vertu, appliquée à l'art du management. Cette perspective prolonge de façon intéressante le schéma présenté supra, qui relie l'attitude éthique du mode d'existence spirituel à l'éthique des vertus. Il s'agit, pour les auteurs, d'insister sur les compétences cognitives et les attitudes enracinées dans une compréhension profonde d'une pratique donnée. Ils détaillent les passages d'un type de vertus managériales à un autre, en mettant au jour cinq vertus principales.

---

<sup>53</sup> William Throop and Matt Mayberry, "Leadership for the Sustainability Transition", *Business and Society Review* 122:2 221–250.



| <b>D'une vertu managériale aujourd'hui dominante...</b> | <b>...à une nouvelle vertu managériale adaptée au leadership pour la transition</b> |
|---|---|
| Abondance   | Frugalité   |
| Contrôle  | Adaptation  |
| Conviction  | Humilité  |
| Compétition   | Collaboration   |
| Individualisme  | perspective systémique  |

Figure 2<sup>54</sup>

La perspective que nous avons développée plus haut, concernant le changement de paradigme nécessaire, en référence, en particulier, à *Laudato si'*, paraît très convergente avec cette analyse. Nous proposons de rajouter deux éléments particulièrement mis en avant par le pape, liés à la question des finalités visées par l'écologie intégrale, et qu'il applique notamment à l'économie : la justice (ou équité) dans l'usage et le partage des ressources (tant financières que matérielles) vis à vis des personnes concernées par l'activité et par ses conséquences, et le souci d'une gestion non d'abord liée à la propriété privée ou publique mais à la gestion/administration en commun en vue du bien commun et de la préservation des biens communs mondiaux (comme la qualité du lien social et écologique).

Nous complétons donc le tableau de Throop et Mayberry en ajoutant ces deux dimensions.

<sup>54</sup> Throop and Mayberry, 2017, p.229.



| D'une vertu managériale aujourd'hui dominante... | ... à une nouvelle vertu managériale adaptée au leadership pour la transition |
|--|---|
| Abondance  | Frugalité   |
| Contrôle   | Adaptation  |
| Conviction                                       | Humilité  |
| Compétition                                      | Collaboration   |
| Individualisme                                   | Perspective systémique  |
| Performance et maximisation de la richesse créée | Création et partage durable et équitable                                      |
| Appropriation privée (ou publique)               | Gestion/administration en commun (multi- parties prenantes)                   |

Les auteurs détaillent l'exemple d'une entreprise productrice d'électricité dans le Vermont, pour étayer la pertinence de leur analyse. Les dirigeants de cette firme importante - la plus grande de l'état - confrontés à une quasi-faillite, ont profité de la vulnérabilité de leur modèle pour le transformer, en développant les énergies renouvelables et le souci d'une économie sobre, plus proche des communautés locales et plus résiliente. La culture de l'entreprise a été transformée notamment grâce à la participation de tous, et à une posture modeste, collaborative et innovante de la part de l'équipe dirigeante. Cette transformation des modalités du leadership apparaît toutefois confrontée à de multiples défis. La prochaine section du présent document est consacrée à l'explicitation des tensions dans la mise en œuvre de ces vertus par les dirigeants d'entreprise, dans un contexte de ressources contraintes et de déploiement du numérique.

#### **4 Mise en œuvre de nouvelles vertus managériales**

Il s'agit de voir comment l'exercice de ces vertus managériales peut favoriser une transformation des pratiques du travail au service du paradigme écologique. Faut-il tenter de définir des règles ou proposer des attitudes, l'exercice de 'vertus' ? La difficile mise en œuvre de la transition et le décalage entre les intentions affichées et la réalité des trajectoires des pays en matière d'émissions carbonées, par exemple, conduit à parler de schisme de réalité<sup>55</sup>. Certes, il est nécessaire de transformer certaines règles du jeu, les standards sociaux et environnementaux, les métriques à partir desquelles nous opérons. Mais pour y parvenir, face aux comportements de contournement et de passager clandestin, nourrir les attitudes de

<sup>55</sup> Amy Dahan et Stefan Aykut, *Gouverner le climat ? 20 ans de négociations internationales*, Presses de Sciences Po, 2015.



management cohérentes avec la perspective systémique, avec le mode d'existence 'spirituel', peut contribuer à changer profondément les pratiques. Nous tentons de montrer comment l'exercice de ces attitudes répétées, ces vertus, va de pair avec un discernement tout à la fois éthique et politique, concernant des décisions individuelles et collectives au sein des entreprises en particulier et des institutions en général.

Nous reprenons successivement les sept attitudes/vertus décrites supra, dans un ordre différent, en mettant en exergue les enjeux pour les décideurs et en choisissant un cas révélateur du potentiel transformateur de chacune de ces vertus pour l'avenir du travail.

### **Individualisme/Perspective systémique**

La transition écologique ne sera pas réalisée par la seule addition d'efforts individuels dispersés, et par la seule considération du développement d'une organisation sans prise en compte de ses interrelations. Il en résulte une interrogation sur la responsabilité collective, partagée, vis-à-vis des effets systémiques d'une activité. L'exemple des chaînes de valeurs mondiales, dans différents secteurs, est emblématique de la nécessité de réfléchir en termes non seulement d'imputation de torts individualisés mais aussi en termes de mission partagée<sup>56</sup>. Iris Young a contribué à prolonger les analyses menées par Hannah Arendt quant à la distinction entre responsabilité morale et politique : elle propose de distinguer une responsabilité morale (et pénale) individuelle, liée à des fautes commises dans le passé, et une responsabilité politique, collective, liée au souci de prévenir des désastres ultérieurs et de renforcer la protection et la compensation des victimes. Elle souligne les imbrications des responsabilités des agents, qui rendent très difficile la détermination des coupables, de ceux à qui on peut imputer des fautes. Elle montre aussi que la volonté de trouver des coupables tend à provoquer des inerties et à éviter des mobilisations collectives, multi-acteurs, pour éviter que les drames passés se reproduisent, et pour changer les structures d'injustice<sup>57</sup>.

Cette perspective permet d'éviter de traiter toute question uniquement en termes d'imputation juridique ou morale, et de considérer la dimension collective des responsabilités à assumer en se tournant vers l'avenir et en envisageant une action sociale ou politique appropriée. Elle soulève plusieurs difficultés, qui méritent d'être nommées. Il faut sans doute prendre en compte, plus que ne le fait Young, certaines dimensions de notre expérience humaine, du contexte dans lequel nous évoluons, qui ne sont pas mises au jour et discutées par la philosophe. Schif évoque à cet égard la notion d'inconscience (thoughtlessness) chez Arendt, de mauvaise foi chez Sartre et de mécompréhension (misrecognition) chez Bourdieu qui pourraient compléter l'approche de Young<sup>58</sup>. Comment favoriser une ouverture du

---

<sup>56</sup> François Vallaëys, *Pour une vraie responsabilité sociale*, PUF, 2013 ; Cécile Renouard, *Ethique et entreprise*, Ed. Atelier, 2015.

<sup>57</sup> Iris Marion Young, *Responsibility for justice*, Oxford University Press, 2011.

<sup>58</sup> Jacob Schiff, "Confronting Political Responsibility: The Problem of Acknowledgment", *Hypatia*, vol. 23, no. 3, July-September 2008, p.99-117.



dirigeant au-delà de la posture dans laquelle il peut être enfermé, qui le conduise à regarder les situations au travail d'une façon différente qu'avec ses 'lunettes' habituelles ?

Par ailleurs, il est problématique de séparer, comme le fait Young, les dimensions rétrospectives et prospectives. La responsabilité pour le futur ne peut s'exonérer d'une analyse des responsabilités vis à vis des actions et institutions passées. Il faut pouvoir définir les modalités de l'action collective de façon plus précise que ce qu'évoque Young<sup>59</sup>.

Dans ce sens, nous proposons de relier les responsabilités morales et politiques, en tentant d'individualiser les responsabilités collectives<sup>60</sup>, c'est-à-dire en soulignant que la responsabilité morale et politique doit être spécifiée en fonction de la place que chacun occupe dans les chaînes de connexion sociale. Peuvent être mobilisées les distinctions posées par Mathias Nebel<sup>61</sup> entre différentes formes de responsabilité : par omission, collusion ou collaboration, par instigation. Pour notre propos, concernant les dirigeants d'entreprise, il s'agit de s'interroger sur leurs responsabilités comme instigateurs d'un nouveau modèle vertueux, ou au contraire comme collaborateurs vis-à-vis de ce qui contribue à faire perdurer des injustices structurelles, de ce qui vient nuire à la qualité du lien social et écologique. Dans l'exemple concret de la filière textile-habillement, la responsabilité des dirigeants des entreprises donneuses d'ordre apparaît clairement comme relative non seulement aux situations vécues par leurs sous-traitants directs, mais aussi aux situations connues dans des usines de sous-traitants indirects, vis-à-vis desquels des actions partagées doivent être menées, pour améliorer les conditions de travail, de sécurité, de vie. Le cas du Bangladesh, et des accords tripartites signés après le drame du Rana Plaza(2013), illustre à la fois l'intérêt de tels accords en vue de mieux protéger les travailleurs les plus vulnérables, la lenteur des processus<sup>62</sup>, et le besoin de leaders davantage déterminés que dans le passé à mener à bien des mesures en faveur de la dignité des travailleurs au long de la chaîne de valeur.

### **Abondance/Frugalité**

La frugalité, en vue de la réduction de nos empreintes carbone et afin de respecter les limites planétaires, a été définie, avec le développement des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, comme l'un des piliers de la transition – par exemple dans le cadre des scénarios discutés en France en 2013 lors du débat national sur la transition énergétique. Mais la frugalité est probablement le concept le plus étranger possible à notre mode de développement. Bien au contraire, tous nos efforts depuis le début de la révolution industrielle et notre civilisation marchande ont été orientés pour développer une civilisation de l'abondance, pour faire disparaître la rareté. Toutes nos projections ont été faites dans le

---

<sup>59</sup> Christian Neuhäuser, "Structural Injustice and the Distribution of Forward-Looking Responsibility", *Midwest Studies In Philosophy*, XXXVIII, 2014, p232-251.

<sup>60</sup> Pierpaolo Donati, "The Morality of Action, Reflexivity, and the Relational Subject", In Finn D. K. (ed.), *Distant markets, distant harms. Economic complicity and Christian Ethics*, Oxford University Press, 2014.

<sup>61</sup> Mathias Nebel, *La catégorie morale de péché structurel*, Cerf, 2006.

<sup>62</sup> Bommier et Renouard, op.cit. 2018.



cadre d'un monde aux capacités in(dé)finies. Toutes nos entreprises ne rêvent que d'augmenter leur production, non pas – en règle générale – parce qu'il s'agit d'arriver à fournir suffisamment de quantités pour des besoins non satisfaits, mais pour une question de dynamique purement interne. Nous ne sommes pas dans un monde où les biens et services sont tirés par la demande, mais où les biens et services sont poussés par la production ; et il s'agit de trouver des débouchés. Cela nécessite dans bien des cas de créer des besoins qui n'existaient pas, d'investir en publicité pour convaincre d'acheter etc. Ce qui fait que, bien logiquement, quasiment aucun dirigeant économique ou politique ne parle de sobriété.

Apple par exemple communique sur son engagement en faveur du climat « en réduisant [ses] émissions, en innovant dans le recyclage et en produisant des matériaux plus sûrs »<sup>63</sup>. Et pourtant, Apple est bien connu pour avoir une politique « ambitieuse » de renouvellement de ses modèles pour inciter à des achats réguliers (et la mise au rebut des modèles dépassés après quelques mois de vie), ainsi qu'à une conception rendant l'appareil très difficilement réparable. Plus encore, Apple est accusé de programmer l'obsolescence de ses iPhones au moment de la sortie des nouveaux modèles via une mise à jour des systèmes d'exploitation organisant le ralentissement des modèles précédents (« pour économiser des batteries vieillissantes » s'est défendu Apple ... pour des appareils où il est effectivement impossible par design de changer la batterie). Quelques mois auparavant, c'était le fabricant d'imprimante et de cartouches d'encre Epson qui était visé par une plainte l'accusant de raccourcir sciemment la durée de vie de ses imprimantes et de ses cartouches. Et ils sont loin d'être les seuls : quand il revient plus cher de réparer un petit électro-ménager que d'en racheter un neuf, etc.

L'économie circulaire, l'économie collaborative, de fonctionnalité, l'innovation frugale, dessinent des modèles économiques nouveaux<sup>64</sup>, dont il faut analyser les évolutions à l'aune de nos limites planétaires. Différentes études, dont l'ouvrage récent de Guillaume Pitron<sup>65</sup>, en décrivant les conditions actuelles de production des métaux rares dont une bonne partie est actuellement extraite en Chine et dans un petit nombre de pays, souligne les enjeux géopolitiques aussi bien qu'écologiques du numérique et des technologies dites 'vertes' : insoutenabilité des modèles d'échanges et stockage de données par internet, etc. Les dirigeants des entreprises ne peuvent pas s'exempter d'une recherche de modèles plus sobres.

Dans l'économie classique, chaque élément n'a qu'un seul usage. Le Groupe Serge Ferrari, leader mondial des matériaux composites souples et consommateur d'antimoine pour sa production de toiles a pris conscience dans les années 90 des défis conjoints de la finitude du

---

<sup>63</sup> Site internet de présentation d'Apple – <https://www.apple.com/fr/environnement> octobre 2018

<sup>64</sup> Frédéric Baule, Xavier Becquey, Cécile Renouard, *L'entreprise au défi du climat*, Editions de l'atelier, 2015.

<sup>65</sup> Guillaume Pitron, *La guerre des métaux rares*, Les Liens qui Libèrent, 2018 : « L'Ademe a calculé que chaque heure ce sont 10 milliards de mails qui sont envoyés, donc 50 gigawatts par heure, c'est-à-dire la production électrique de 15 centrales nucléaires pendant une heure. » p.67.





minerai et des risques de complicité avec la violation des droits humains de son fournisseur chinois. Les dirigeants du groupe ont alors commandé une étude sur la chaîne d'approvisionnement et décidé de prendre des mesures pour augmenter la part d'antimoine recyclé dans leurs processus de fabrication<sup>66</sup>. Plus largement, le Groupe s'est rendu compte que 70% à 80% de son impact sur l'écosystème provenait de l'approvisionnement en matière première, et que l'impact positif du recyclage était bien plus important que celui de l'utilisation de matières bio-sourcées. Serge Ferrari a alors lancé une Joint-Venture avec Solvay pour développer une économie circulaire à l'échelle industrielle au sein d'une usine de recyclage à Ferrare (Italie). Ils recyclent deux millions de toiles composites et cherchent à augmenter leur volume de collecte. Le choix résolu et constant pour la valeur de frugalité/sobriété constitue un point d'ancrage pour ce Groupe, qui transforme la stratégie de son entreprise, son modèle économique et l'orientation du travail de ses collaborateurs de façon cohérente avec la finitude énergétique et minérale tout en étant attentifs à avoir des impacts sociaux positifs tant à l'intérieur de l'entreprise qu'au long de la chaîne de fabrication.

### **Performance et maximisation de la richesse créée pour un petit nombre/Création et partage durable et équitable**

La question de la frugalité, qui touche les choix économiques, conduit à favoriser une vertu managériale de création et partage de la valeur. Alors que la pensée libérale et utilitariste insiste sur la nécessité de créer de la richesse pour la répartir, en maximisant le retour sur investissement, la pensée systémique attentive aux limites invite à une interrogation ex ante<sup>67</sup> : refuser le développement ou la pérennisation d'une activité qui est néfaste à long terme. Pour le dirigeant, le souci des conditions d'un partage juste et durable s'inscrit en faux par rapport aux évolutions du capitalisme financiarisé. Notons que certains, tels Emmanuel Faber en 2012, ont déjà alerté sur les dérives d'un partage inéquitable au sein de l'entreprise (le DG adjoint de Danone, à l'époque, avait calculé que retirer 30% de la rémunération du centile le mieux payé du groupe permettrait de multiplier par deux les salaires des 20% les moins bien payés)<sup>68</sup>.

Ce type de calcul doit être également effectué au regard de l'appréciation de l'utilité sociale dans la durée de l'activité économique. Dans cette perspective, le dirigeant peut assumer une responsabilité partagée vis-à-vis des communs mondiaux en décidant de plaider pour différentes transformations des règles du jeu, de l'encadrement des rémunérations à certains choix de désinvestissement (du charbon, du gaz de schiste, etc.) ou aux barrières à l'exportation de certains biens (afin de stopper les exportations d'eau en bouteille, par exemple, vers des pays ayant leurs propres ressources)...

---

<sup>66</sup> Source : entretien avec Romain Ferrari, dirigeant du groupe, en 2016. Le rapport sociétal et environnemental 2016 mentionne un objectif de plus de 50% de trioxyde d'antimoine recyclé.

<sup>67</sup> Frédéric-Paul Pigué, « Quelle justice climatique. Les droits et permis d'émission en question », *Fururibles*, n°405, 2015, p.5-19.

<sup>68</sup> Emmanuel Faber, *Chemins de traverse*, Albin Michel, 2011.



Ce souci du partage durable et équitable de la valeur créée par le travail humain implique également une attention aux pratiques fiscales, et aux différents instruments de mesure, telles les normes comptables : les pratiques d'évasion fiscale et d'optimisation fiscale agressive - dommageable pour les pays dans lesquels s'effectue l'activité économique -, liées à la possibilité de transférer une partie du profit vers des paradis fiscaux, via différents dispositifs (notamment comptables), demandent à être combattues : à cet égard, certains dirigeants d'entreprise jouent un rôle politique important quand ils soulignent la nécessité de revoir l'architecture internationale, pour harmoniser les règles du jeu, par exemple en plaidant pour une assiette commune consolidée de l'impôt sur les sociétés à l'échelle mondiale.<sup>69</sup>

### **Compétition/Collaboration**

Une telle attitude de production et commercialisation responsable met les acteurs économiques et leurs dirigeants dans une autre dynamique que celle de la destruction créatrice, de la compétition pour les parts de marché, ou de la compétition interne pour la promotion ou le bonus. Ces diverses formes ne peuvent évidemment pas être niées, mais de nombreux exemples montrent comment des stratégies de coopération multi-acteurs sont nécessaires pour parvenir à un *empowerment* réel des personnes, dans l'entreprise et dans les territoires. Les projets BOP, au bas de la pyramide<sup>70</sup>, développés depuis quinze ans pour favoriser l'accès de consommateurs du sud à des biens et de services de marque, peuvent in fine contribuer à mettre à mort de petits producteurs locaux<sup>71</sup>... A l'inverse une collaboration d'une (grande) entreprise avec différents acteurs publics et privés peut, à certaines conditions, contribuer à trouver des moyens d'améliorer l'accès au travail des plus vulnérables – par exemple dans le domaine du recyclage<sup>72</sup>. L'état d'esprit dans lequel un dirigeant développe les relations avec son environnement, ses partenaires et considère ses concurrents, a des effets sur les relations de travail en interne et en externe, au long des chaînes de production. Il y a un enjeu important pour cela à « *réfléchir aux modes d'organisation, règles, contrepouvoirs qui permettent d'éviter la dégénérescence de l'autorité en pouvoir et de la relation interpersonnelle en individualisme généralisé* »<sup>73</sup>.

### **Appropriation privée (ou publique)/Gestion/administration en commun (multi- parties prenantes)**

Le modèle systémique conduit à reconnaître le caractère relatif de toute propriété privée. Il est à cet égard convergent avec le principe de la destination universelle des biens dans la pensée sociale de l'Eglise catholique, et avec les études sur les communs, ces ressources

---

<sup>69</sup> Gianmarco Monsellato & Cécile Renouard, « Éthique et fiscalité », *Géoéconomie* 2016/4 (N° 81), p. 33-46.

<sup>70</sup> C.K. Prahalad, *The fortune at the bottom of the pyramid*. PA: Wharton School Publishing, 2005.

<sup>71</sup> D.G. Arnold, and A. Valentin (2013) Corporate Social Responsibility at the Base of the Pyramid, *Journal of Business Research*, 66 (10):1904-14.

<sup>72</sup> Hélène Lhuillier et Cécile Renouard "Corporate responsibility toward social transformation. The case of a waste picker empowerment project in Mexico", *Mondes en Développement* Vol.45-2017/4-n°180, p87-104.

<sup>73</sup> Olivier Favereau et Baudoin Roger, *Penser l'entreprise*, Editions Paroles et Silence, 2015



(foncières, halieutiques, etc.) partagées au sein de communautés diverses qui s'organisent pour répartir différents droits d'usage, d'accès, et les gérer de façon pérenne<sup>74</sup>. Au-delà des catégories de privé et de public, il s'agit de mettre en évidence l'importance de processus participatifs, par lesquels des personnes s'organisent et définissent des règles de gouvernance adaptées à la promotion du lien social et des ressources. Cette perspective renvoie au rôle des acteurs économiques vis-à-vis des processus de décision collectifs et aux modèles juridiques adaptés.

Les débats sur la propriété de l'entreprise<sup>75</sup> permettent de souligner les limites d'une conception prévalente depuis deux siècles de l'autonomie juridique de la personne morale, et le caractère impropre de l'idée selon laquelle les actionnaires seraient les propriétaires de l'entreprise<sup>76</sup>. Ils sont les détenteurs de parts de la société commerciale. En ce sens, l'entreprise peut être définie comme un processus, comme une dynamique collective orientée par un projet dont il faut vérifier qu'il est cohérent ou pas avec l'intérêt général, avec la préservation du lien social et écologique. Il peut également en découler une considération de l'entreprise comme commun, à comprendre d'une double façon : l'entreprise est de facto traversée par une pluralité de normes qui se rapportent aux différents types d'interactions qui la constituent, vis-à-vis de différentes parties prenantes<sup>77</sup>. De différentes façons, les parties prenantes affectées par l'activité ont un droit sur le développement de la stratégie d'entreprise et son emprise sur les territoires et les personnes. Ceci ouvre à une prise en compte de dynamiques 'en commun', par lesquelles la structure juridique même de l'entreprise favorise la participation de ces différents groupes<sup>78</sup>.

### **Contrôle/Adaptation**

Nos sociétés modernes sont marquées par le souci de contrôle : devenir « comme maîtres et possesseurs de la nature » signifiait pour Descartes<sup>79</sup> la possible contribution des hommes, par l'usage des sciences et des techniques, à une meilleure qualité de vie pour tous, mais au prix d'une dissociation entre sujets et objets maîtrisables, et dans un large oubli de nos interdépendances. Les dirigeants sont aujourd'hui confrontés à des transformations extérieures qu'ils ne contrôlent pas – ou pas seuls -, et qui les acculent à accueillir une autre rationalité que celle qui fait valoir une causalité linéaire, une maîtrise des risques, des effets directs de leur activité ; en effet, les effets émergents liés à des boucles rétroactives ne permettent pas de prédire avec certitude les évolutions de nos sociétés et de nos

---

<sup>74</sup> Elinor Ostrom, *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press, 1991.

<sup>75</sup> Baudoin Roger (éd.), *L'entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, éditions Lethielleux, 2012.

<sup>76</sup> Jean-Philippe Robé, « The legal structure of the firm », *Accounting, Economics and Law* 1 (1), 2011.

<sup>77</sup> Simon Deakin, « The Corporation as Commons: Rethinking Property Rights, Governance and Sustainability in the Business Enterprise », *Queen's Law Journal*, 2012, 37:2, p.339-381.

<sup>78</sup> Swann Bommier et Cécile Renouard, *L'entreprise comme commun*, Editions Charles-Leopold Mayer, 2018.

<sup>79</sup> René Descartes, *Discours de la Méthode*, 1637.



écosystèmes. L'adaptation nécessaire consiste à chercher la mise en cohérence entre les pratiques et les finalités visées. Dans cette perspective, les dirigeants peuvent chercher à développer des entreprises régénératives (*regenerative businesses*)<sup>80</sup>. Günter Pauli, par exemple, un entrepreneur d'origine belge a développé et popularisé le concept d'économie bleue (régénérer la terre), pour se différencier de l'économie verte (juste faire moins mal à la terre). L'objectif est de développer des modèles économiques qui régénèrent l'environnement tout en développant l'emploi avec des niveaux de prix conformes aux prix de marché actuels<sup>81</sup>. Il a fondé en 1994 la fondation ZERI pour promouvoir et aider au développement d'entreprises de l'économie bleue. Il propose de changer pour cela de modèle en tentant de s'adapter à la manière de la nature, en remarquant que dans la nature tout est utilisé, qu'il n'y a pas de chômage – chacun contribue selon ses capacités, rien n'est fixé, tout est en train d'innover et de toujours chercher à faire mieux. En définitive, il s'agit de s'appuyer sur la proximité en utilisant ce qui est localement disponible<sup>82</sup>.

### Conviction/Humilité

Les vertus managériales qui viennent d'être décrites sont liées à une remise en cause de modèles dont les leaders sont imprégnés. Il s'agit de changer de narratif, de grand récit collectif, et de s'exercer, personnellement et ensemble, à ces nouveaux chemins. Dès lors, la vertu d'humilité non seulement individuelle, mais aussi collective, trouve à s'exercer dans les organisations. L'humilité qui est aussi, étymologiquement, la capacité à coller à l'humus, la terre, est ce qui nous permet de nous ré-enraciner dans nos milieux naturels, culturels, et à ré-envisager nos projets économiques à partir de la qualité du lien.

Pour des dirigeants, il ne s'agit pas de ne plus exercer aucune autorité. Mais celle-ci peut être envisagée comme service du bien commun, service de la croissance d'autrui et ayant pour objectif sa propre fin – la transmission à d'autres du service de l'autorité<sup>83</sup>.

### Conclusion

Les pages qui précèdent ont illustré les responsabilités accrues des dirigeants vis-à-vis de la mise en œuvre de la transition écologique et sociale par les entreprises. La gravité et l'urgence de l'action pour le climat, ainsi que le défi de la réduction des inégalités planétaires rendent insoutenable une vision de la responsabilité de l'entreprise réduite à la capacité à promouvoir la croissance et l'emploi. La visée d'une économie compatible avec l'accord de Paris sur le climat engage à elle seule un discernement sans concession des formes de travail compatibles ou pas avec la réduction des émissions carbonées, et qui favorisent la reconnaissance des

---

<sup>80</sup> Daniel Christian Wahl, *Designing regenerative cultures*, Triarchy Press, 2016.

<sup>81</sup> Günter Pauli, *L'économie bleue*, Caillade Publishing, 2016

<sup>82</sup> Günter Pauli, interview du 6 juillet 2017 à *La Vie*

<sup>83</sup> Gaston Fessard, *Autorité et bien commun*, 1941, Ad Solem, 2015.



personnes et la qualité du lien social. Dès lors, l'exercice de nouvelles vertus managériales peut être mis en lien avec les différentes formes subjective, objective et collective du travail détaillées supra. La vertu d'humilité est celle qui peut directement contribuer à une prise en compte préférentielle des conditions de travail et de vie des plus vulnérables, du souci de leur utilité sociale et du déploiement de leur pouvoir d'agir. Les vertus de frugalité, d'adaptation, et de création et partage durable et équitable de la valeur, dessinent une évolution substantielle du travail sous l'angle de sa dimension 'objective' : le travail doit être apprécié en fonction de sa capacité à produire des biens et des services durablement utiles et non vecteurs de destruction des personnes et des écosystèmes. Enfin les vertus de collaboration, d'administration en commun, et d'ouverture systémique invitent à nourrir la dimension collective du travail, sa capacité à créer du lien social, à différentes échelles. Les enjeux tant écologiques et climatiques que sociaux font apparaître le caractère insoutenable et mortifère du maintien du *business as usual* et des vertus managériales habituelles qui l'accompagnent.

Dans ce contexte, les analyses montrent comment les obstacles à lever sont culturels, éthiques et politiques, et in fine, spirituels. Travailler sur les représentations partagées des acteurs, notamment des dirigeants, sur la transformation de leurs façons de regarder le monde et la vie de leurs entreprises, est sans doute un levier puissant de transformation personnelle, collective et institutionnelle. Les dirigeants ont une responsabilité particulière à assumer, liée à leur position dans les chaînes de connexion sociale. Il s'agit bien de sortir du cadre pour s'extraire de la banalité du mal<sup>84</sup>, et de dessiner les nouveaux contours d'une responsabilité à la fois individuelle et collective.

---

<sup>84</sup> Hannah Arendt, *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Gallimard, 1966; éd. poche, Paris, Gallimard, 1991.