

Les us et abus de l'entreprise citoyenne

Michel Godet.

Une entreprise citoyenne ne peut se contenter de créer des richesses matérielles. Elle doit aussi contribuer à l'épanouissement personnel de L'Homme. En ce sens, je préfère parler de citoyenneté dans l'entreprise plutôt que d'entreprise citoyenne.

Il faut que les hommes soient motivés, qu'ils aient des enjeux à la fois dans leur vie professionnelle et dans leur vie privée. Le bonheur est indissociable. Il n'est pas possible de réussir dans sa vie privée si l'on ne réussit pas dans sa vie professionnelle, et vice versa. L'homme qui s'investit exclusivement dans son travail n'est pas équilibré.

Or, sans cet équilibre, l'entreprise ne peut pas fonctionner. Un cadre qui passe ses soirées et ses samedis à son bureau ne peut pas être performant. Toute motivation interne passe par des enjeux externes. "Je ne sais pas si les hommes politiques ont des problèmes familiaux parcequ'ils font de la politique ou s'ils font de la politique parce qu'ils ont des problèmes familiaux", a dit Michel Rocard. Cette idée s'applique aussi à l'entreprise. On trouve bien souvent à la tête des sociétés des hommes déséquilibrés dans leur vie privée.

Il n'y a pas d'entreprise d'excellence sans un environnement d'excellence. Pour que des salariés soient performants, il faut qu'ils vivent dans un environnement de qualité, notamment au plan architectural. Les sociologues l'ont montré : on est plus agressif lorsque l'on travaille nombreux dans un espace réduit.

Claude-Nicolas Ledoux, architecte du XVIII ème siècle, considérait que le lieu et le cadre de vie conditionnent la pensée. Le responsable d'une entreprise de citoyens se doit donc de veiller à la qualité architecturale des bâtiments, à l'aménagement des lieux, aux espaces dévolus à chacun.

La citoyenneté dans l'entreprise a ses propres valeurs, transposées de celles de la République : "*Responsabilité, Dignité et Solidarité*". La liberté doit être exercée de manière autonome, en tenant compte de ses limites et de ses contraintes, et est remplacée par la responsabilité. La dignité se substitue à l'égalité, car rien n'est pire qu'une société égalitaire : c'est une société de nivellement par le bas, où le droit à la différence ne peut s'exercer.

A l'inverse, la dignité implique le respect des autres et de leurs valeurs. Enfin, le concept de solidarité s'impose comme plus moderne que celui de fraternité.

Cependant, l'entreprise ne doit pas pour autant devenir une religion destinée à combler le vide spirituel de la société civile. Trop souvent, elle devient une Église, et le dirigeant fondateur se prend pour un prophète et édicte des commandements. Songeons aux douze commandements de la religion Bouygues auxquels il était obligatoire d'adhérer sous peine de radiation.

Le Japonais Akio Suzuki a bien montré les limites et les dangers que comporte l'imposition de valeurs et de normes trop rigides. "En arrivant en France, écrit-il, j'étais convaincu de la supériorité de la civilisation japonaise (...) : zéro défaut, zéro panne, zéro délai, zéro stock, zéro poussière...Mais après avoir vécu un certain temps dans votre pays, j'ai compris que notre système avait ses défauts : zéro vacances, zéro humour, zéro sexe, zéro espace..."

Curieusement, la référence au modèle japonais est devenue très discrète. Peut-être a-t-on fini par comprendre que le fameux consensus à la japonaise était d'abord le fruit de l'autocensure individuelle et de l'hypocrisie collective. Certes, la qualité fait encore recette, mais dans l'ensemble les objectifs ont été atteints et c'est maintenant Renault ou Mercedes qui servent d'exemples pour les entreprises. Il reste bien sûr, l'énorme chantier de réformes des administrations, où règnent le plus souvent la méfiance paperassière et la démotivation des individus.

Les japonaiseries sur le management sont maintenant remplacées par le "re-engineering" importé des Etats-Unis, dont les entreprises géantes avaient besoin pour adapter leurs organisations à la compétition internationale.

L'Europe n'a pas attendu ce vent d'Ouest pour restructurer ses industries, délocaliser ses activités et remplacer des emplois par des contrats de sous-traitance de services. Ce faisant, nos entreprises se sont souvent comportées de manière bien peu citoyenne à l'égard d'employés d'autant plus amers qu'on avait mobilisé toute leur énergie au milieu des années 80 pour de mirifiques projets d'entreprise.

Les rescapés de ces "Verduns sociaux" ne sont pas prêts à repartir à la

fleur au fusil. Il faudra plus que des slogans pour réveiller leur enthousiasme. Dommage que les grandes entreprises aient mis tant d'années à entendre l'appel de la citoyenneté des entreprises lancé naguère par les jeunes patrons du CJD !

Libération, Octobre 96.

La leçon de ce siècle

Karl Popers.

Les démocraties ne sont donc pas des souverainetés populaires, elles sont avant tout des institutions dotées de moyens de se défendre contre la dictature.

Elles ne confèrent pas un pouvoir de type dictatorial, une accumulation de pouvoir, mais elles s'efforcent de limiter l'autorité de l'État. Il est essentiel qu'une démocratie, prise dans ce sens, offre la possibilité de se débarrasser du gouvernement sans effusion de sang lorsque celui-ci enfreint ses droits et ses devoirs, mais aussi lorsque nous jugeons sa politique mauvaise ou erronée.

Le problème n'est donc pas celui du pouvoir, ni de savoir qui le détient, mais celui du gouvernement, et de savoir comment gouverner. L'essentiel est que le gouvernement n'ait pas trop de pouvoir. Autrement dit, le problème est celui du "comment ?" de l'administration de l'État.

Telle était -implicite- l'attitude qui sous-tendait la démocratie athénienne. Et c'est encore la nôtre, ou ce devrait l'être.

Quel que soit le groupe qu'on identifie au peuple, qu'il s'agisse des militaires, des fonctionnaires, des travailleurs et des employés (au nombre desquels se trouvent les journalistes, les commentateurs de radio et de télévision), des prêtres, des écrivains, des terroristes ou des adolescents, nous ne voulons ni leur pouvoir, ni leur domination. Nous ne voulons ni les craindre ni être contraints à les craindre.

Nous voulons et devons, le cas échéant, nous défendre contre leurs prétentions. Tel est l'objet de nos formes de gouvernement occidentales que, par habitude ou par une équivoque verbale, nous appelons démocraties, et qui entendent défendre la liberté individuelle contre toutes les formes de pouvoir, sauf une : la souveraineté, le pouvoir de la loi.

Le point fondamental : le gouvernement doit pouvoir être déposé sans effusion de sang.

Mon point de vue est donc le suivant : l'essentiel, dans toute forme de gouvernement, est que l'on puisse déposer le gouvernement sans effusion de sang, avant qu'un autre ne prenne en main les rênes du pouvoir. Il importe assez peu, selon moi, de savoir comment se fait cette déposition -par des élections ou par décision du parlement- du moment qu'il s'agit de la décision d'une majorité d'électeurs, de représentants de ceux-ci, ou encore de juges d'une cour constitutionnelle.

Aucun événement n'a démontré plus clairement le caractère démocratique des États-Unis que la démission du président Richard Nixon qui, en réalité, équivalait à une destitution.

pages 106 /107

L'entreprise du XXIème siècle :

Notre conception de la citoyenneté.

Nos sociétés sont à la croisée des chemins. Les mutations que le XXème siècle a engendrées ne portent aucun autre sens que celui que nous leur assignerons par un projet partagé et une volonté politique forte.

Ainsi, la mondialisation des échanges ou accélération de la société de l'information comme résultat de seules logiques marchandes ne pourront marquer qu'un asservissement supplémentaire de l'homme à l'économie.

Au service d'un projet de société et de vie, ces mutations peuvent au

contraire ouvrir de nouveaux champs de liberté, d'expression, d'épanouissement, c'est-à-dire de vrais progrès.

Cette réhabilitation du politique, au sens le plus noble, est le passage obligé d'une véritable réinterrogation de la notion de valeur, de progrès, de richesse pour construire pour nos enfants un monde meilleur.

Quand il sera rétabli que les richesses marchandes, donc le travail, et a fortiori l'emploi, ne sont que des moyens au service de cette vie meilleure, nous saurons alors leur redonner la place qu'ils peuvent aujourd'hui tenir dans une société où tout peut se produire plus vite, plus facilement et à moindre effort.

L'entreprise, lieu du travail des hommes pour la création de richesses dont ils ont besoin, pourra alors être repensée et organisée en ce sens. Cela suppose un changement radical de ses structures et de ses modes de changement.

Ceux-ci devront être le reflet du degré de conscience que l'entreprise aura de son appartenance au monde et à son devenir. C'est au CJD notre définition même de la citoyenneté.

Ce concept de citoyenneté étendu à l'entreprise est développé au CJD depuis de nombreuses années. Il a connu un large succès extérieur, jusqu'à être largement dévoyé. Les financements d'actions caritatives sans lien avec l'objet ou l'intérêt de l'entreprise sont souvent présentés comme des actions citoyennes. Ils ne sont pour nous que des abus de biens sociaux.

En revanche, la prise en compte par l'entreprise, dans chacun de ses actes de gestion, des conséquences qu'ils sont sur les hommes de l'entreprise, leur famille et la cité est la véritable expression de cette appartenance à un destin commun.

Cette attitude se décline dans tous les domaines de l'entreprise : son recrutement, ses rémunérations, sa communication, sa politique de formation, ou encore ses relations avec ses sous-traitants.

Autant d'exemples parmi d'autres, qui n'ouvrent pour la plupart que sur des microréalisations.

Ajoutés les uns aux autres, ils démontrent néanmoins qu'il est d'autres comportements à adopter, d'autres modes de

développement à inventer pour éviter le délitement du lien social, pour mettre l'économie au service de l'homme.

L'entreprise citoyenne se fonde ainsi sur la prise de conscience que tout destin collectif relève de la responsabilité de chacun.

Cela suppose d'élever notre niveau de socialisation, c'est-à-dire notre degré d'implication et de responsabilisation dans ce projet collectif, d'autant que celui-ci ne peut se confiner dans le cadre de la nation.

La citoyenneté aujourd'hui, c'est d'abord la conscience d'appartenir à l'espèce humaine, d'être appelé à l'universalité tout en s'intégrant dans une culture locale. Cette conception de la citoyenneté nous oblige à remettre de la cohérence entre notre rôle de citoyens et notre rôle de chefs d'entreprises.

CJD, pages 141/153

Le processus d'évolution vers la démocratie

Ignacio Ramonet.

La culture de masse triomphe, en particulier celle qu'imposent les grands médias, les télévisions et la publicité. Ce qui renforce l'Homogénéisation de tous les Européens mais détruit les particularismes nationaux au profit du modèle américain.

"Subissons-nous l'homogénéisation des mœurs et la standardisation culturelle que répandent irrésistiblement sur l'Europe jeans, shirts, westerns, serials, shows, hamburgers, Coca, Pepsi, Pampers, self-services, supermarchés ?" s'interroge Edgar Morin, avant de répondre :

"En fait l'américanisation est l'aspect le plus imagé et le plus ostensible d'un processus issu de l'Europe même : celui du développement capitaliste qui transforme tout ce qu'il touche en marchandise, celui du développement industriel qui standardise tout ce qu'il intègre, celui du développement techno-bureaucratique qui anonymise tout ce dont il s'empare, celui de l'urbanisation à outrance qui désintègre les anciennes communautés et atomise les existences dans la " foule solitaire".

Ce processus, qui a déjà corrompu et ruiné tant de cultures dans le monde, attaque maintenant nos cultures..."

Ainsi, dépouillés des indispensables repères culturels, désidentifiés, les citoyens affrontent la crise actuelle dans la pire des conditions mentales. Or, la nouvelle hiérarchie des États qui se dessine dans le monde se fonde moins sur la puissance militaire, comme c'était le cas jusqu'à présent, que sur une aptitude mentale à appréhender le foisonnement des mutations et des innovations technologiques et à tirer le maximum de profit des nouveaux mécanismes des marchés.

Le rythme de la révolution technologique est de plus en plus rapide. Son accélération bouscule, par contact, toutes les activités de la société.

Alors que l'on assiste, du fait du basculement dans l'univers de l'information, à une dématérialisation croissante des activités aussi bien économiques (explosion des marchés financiers) que culturelles (explosion des nouvelles télévisions numériques, des jeux vidéo, d'Internet), les citoyens seront-ils capables de faire face à toutes les incertitudes ?

Les principaux blocages sont indiscutablement culturels.

Le vrai problème est d'opérer, dans une société traumatisée par le rythme de l'innovation, le déblocage de l'intelligence socio-économique, c'est-à-dire des problèmes culturels au sens large. Or, pour amorcer ce "déblocage", il faut sans doute reprendre, avec un regard critique, le fil de la construction des principaux paramètres culturels, et reconsidérer l'édification de la modernité en Europe.

Si les citoyens ont supporté, au cours des années cinquante et soixante, l'effondrement des valeurs traditionnelles et ont souvent célébré cet effondrement comme une libération, c'est parce que, en même temps, les anciennes valeurs étaient remplacées par quelques croyances essentielles -le progrès, la science- fondées sur la toute-puissance de la raison.

Le retour de la raison dans le champ de la culture européenne date de la fin du Moyen-âge, mille ans après l'ensevelissement de la culture gréco-latine sous le modèle judéo-chrétien.

C'est aux XV^{ème} et XVI^{ème} siècles que l'affrontement entre la culture gréco-latine et la tradition judéo-chrétienne s'est produit. On a appelé ce choc : la Renaissance. Deux concepts farouchement antagonistes -foi et raison- se heurtent de front.

La foi exige le respect littéral des Écritures sacrées, expression directe de Dieu.

Elle est à la base de la discipline reine, la théologie, qui veillait à l'orthodoxie de toute forme de pensée et châtiait les déviants (excommunication, bûcher, Inquisition, supplices).

L'Église, gardienne de l'interprétation des textes, imposait le dogme, organisait la vie, régnait sur les esprits, dictait les normes de la morale, de la science, de l'esthétique et du droit, définissait le bien, le vrai, le beau, et le juste.

La Renaissance sonne le glas de la suprématie absolue de la théologie. L'émergence de la pensée rationnelle favorise la distinction entre philosophie et religion, entre humanisme et christianisme. L'humanisme fait de l'homme "la mesure de toute chose", le sujet central de l'Univers qu'il a vocation de maîtriser.

La vérité logique, résultat de la déduction, va s'opposer à la vérité dogmatique, fruit de la révélation.

L'humanisme s'épanouit alors avec une force d'autant plus grande qu'il se nourrit de la puissance scientifique et technique.

Galilée, Léonard de Vinci, Copernic s'appliquent à comprendre les lois de l'Univers. Libérés de l'emprise de la foi, ils s'adonnent à une tâche proprement profane : maîtriser la nature.

Le progrès devient ainsi une nouvelle religion, pouvant procurer le bonheur sur terre. La science apporte une nouvelle lucidité, parfois paradoxale, comme celle qui résulte "de ne pas croire nos yeux, de croire seulement notre cerveau".

Au XVIII^{ème} siècle, à l'âge des Lumières, pour finir de ruiner la superstition, la religion et les pouvoirs arbitraires, un système de pensée s'édifie : le rationalisme.

C'est alors l'âge d'or de la circulation des savoirs, par les voyages, les correspondances et les conversations ("les salons"). La république des Lettres répand un nouveau système de pensée.

Pour des penseurs comme Descartes, Newton, Rousseau, Diderot, Condorcet, Voltaire, tout ce qui existe est considéré comme intelligible et, à la lumière de la raison, l'Univers et ses mécanismes doivent dévoiler une à une ses énigmes.

L'Univers c'est aussi les hommes et la façon dont ils sont gouvernés.

Or, ils doivent l'être par des lois rationnelles. La raison collective doit régir la cité et les individus (pourvus d'une liberté et d'une dignité nouvelles) : ce sera la démocratie.

La Géopolitique du chaos, Galilée, page 127.