

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay***
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire Vie des Affaires
***pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} avril 2002)

POUR UNE CITOYENNETÉ COLLECTIVE

par

Bruno LIBERT

Chef d'entreprise

Président d'Alliances pour la Citoyenneté des Organisations

Séance du 8 avril 1999

Compte rendu rédigé par Lucien Claes

En bref

Contrairement à la citoyenneté individuelle, qui peut être gratuite et désintéressée, la citoyenneté collective ne peut et ne doit pas l'être, car la priorité de toute collectivité est de respecter sa vocation principale, et s'il s'agit d'une entreprise, les règles du jeu économique. Cette affirmation a de quoi surprendre notre culture latine, où la vertu et le profit ne font pas forcément bon ménage. Serait-il donc possible qu'une entreprise mène des actions citoyennes tout en en tirant profit ? C'est en tout cas la condition sine qua non pour qu'elle puisse se le permettre, car dans le cas contraire les actionnaires rappelleraient à l'ordre le chef d'entreprise pour ses dépenses jugées inutiles, et le personnel tolérerait encore plus difficilement les restrictions budgétaires. Ces conditions n'empêchent pourtant pas le développement de telles actions, de plus en plus souhaitées par les salariés, et souvent nécessaires à la survie des entreprises qui s'y engagent.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ

Après avoir dirigé pendant vingt-cinq ans le Crédit Général Industriel, établissement national employant environ mille personnes, j'ai repris, en 1992, une petite entreprise de quinze salariés, ce qui me laisse du temps pour me livrer à des activités associatives intenses notamment en tant que président de l'association *Alliance pour la Citoyenneté des Organisations*. C'est à ce titre que je vous parle aujourd'hui de citoyenneté collective.

Des exemples évocateurs

En embauchant 30 % de beurs et de blacks dans ses entrepôts de Roubaix, Camaïeu a obtenu en échange de la sécurité pour ses marchandises, ses visiteurs et ses cadres.

En lançant une fondation pour développer la création d'entreprise, la Compagnie Générale des Eaux - c'était son nom à l'époque - est parvenue à améliorer son image dégradée par les affaires antérieures.

Quand Sollac, du groupe Usinor, met à la disposition d'environ quatre mille élèves de troisième, cent vingt managers de ses usines de Dunkerque pour enseigner la connaissance des matériaux, la société bénéficie d'une image positive, de facilités de recrutement, et de la motivation de ses managers.

Lorsque des entreprises de BTP, ou le Lille Université Club, grand club sportif universitaire, ou l'orchestre national de Lille, embauchent des CIE, aident des entreprises d'insertion, ou se déplacent dans les quartiers pour faire connaître la musique classique, ils reçoivent en échange des marchés publics et des subventions, parce qu'ils sont reconnus mieux-disants sociaux.

Reebok, qui soutient à travers le monde entier les associations de défense des droits de l'homme, satisfait le besoin de sens de ses salariés, améliore leur motivation et constate une augmentation de 14,5 % de leur productivité.

Quand Lesaffre, leader mondial de la levure, réduit ses taux de pollution à Marcq-en-Baroeul, elle reçoit en échange une augmentation de son chiffre d'affaires, parce qu'elle a la possibilité de vendre des usines propres dans le monde entier.

Boulangier Frères, en favorisant les produits fabriqués dans les régions françaises, et Patagonia, en s'interdisant l'usage du coton industriel dont l'écobilan est négatif, comptent de nouveaux clients qui aspirent à un supplément d'âme et représentent la consommation dite engagée.

Un cas exemplaire

Auchan-Le Havre a fait une extraordinaire expérience de réhabilitation d'un quartier où s'étaient produites des exactions. Les loubards entraient dans le magasin du quartier Montgaillard, se nourrissaient et s'habillaient, en toute impunité, dans les rayons, et ressortaient en crachant sur les caissières. La clientèle disparaissait, la presse était négative, et le magasin allait être fermé. Un sociologue, M. Nadouleg a réussi à s'entendre avec les dirigeants, contre l'avis de ceux du groupe, pour tenter d'analyser pourquoi ce quartier était hostile. En travaillant aussi intelligemment que possible avec un petit budget mais beaucoup de temps, il a découvert de nouvelles cultures locales, des leaders charismatiques insoupçonnés, des salles de sports inutilisées, etc. Au bout de deux ans, il a été possible de réduire le nombre de maîtres-chiens qui gardaient le magasin et supprimer deux des trois rangées de barbelés qui le ceinturaient. Nous avons fait la grève de la publicité dans la presse locale pour qu'elle positive les événements au lieu de les présenter de façon négative. La clientèle est progressivement revenue et, comble des combles, une année plus tard, dans le

classement de la démarque inconnue, ce magasin était le deuxième de tous les magasins Auchan de France, c'est-à-dire parmi ceux où se produisaient le moins de vols. Cette démarque inconnue atteint en moyenne 1 % dans la grande distribution, c'est-à-dire à peu près le niveau des profits. Comme nous l'avons réduite de 20 % ou 30 %, la révolution culturelle est entrée chez Auchan. En quelques années, ils se sont mis à changer de positionnement vis-à-vis de la cité, et se sont engagés discrètement dans nombre d'actions au profit de leur environnement.

Citoyenneté cofructueuse

Ces exemples figurent parmi les quelque cent cinquante expériences citoyennes que nous avons suivies depuis cinq ans et qui nous montrent que la citoyenneté dite collective est cofructueuse : contrairement à la citoyenneté individuelle qui peut être gratuite et désintéressée, la citoyenneté collective ne peut et ne doit pas l'être, car la priorité de toute collectivité est de respecter sa vocation principale, et s'il s'agit d'une entreprise, les règles du jeu économique.

Entre deux voies sans issue, celle de la prétention philanthropique, au sens d'agir gratuitement pour autrui, et celle de la récupération de la misère humaine pour faire de la publicité ou redorer son image, il existe une voie, parfois étroite, que l'on pourrait appeler un échange de compétences et d'intérêts, entre une organisation et son environnement. Même si au départ il y a parfois des coups de cœur ou de l'affectivité, qui sont le fait d'individus, dès que l'organisation met en œuvre ces actions citoyennes, la vertu doit faire place à la stratégie. La citoyenneté collective est maintenant une stratégie classique, utilisée par toutes les entreprises "exposées" - le cas de la grande distribution dans les quartiers à problèmes -, ou face à des consommateurs ou des salariés devenus exigeants, particulièrement parce qu'ils ressentent un besoin de sens. C'est une stratégie logique, et nullement d'ordre vertueux ou moral.

Les organisations citoyennes

En France, les organisations citoyennes sont nombreuses mais minoritaires ; elles agissent avec moins de détermination que dans d'autres pays : notre origine latine fait que nous sommes mal à l'aise dès qu'il s'agit de mêler générosité et profit. Les protestants, ainsi que les jeunes, savent beaucoup mieux que nous faire cohabiter l'intérêt et la vertu.

Les secteurs dominants

Les secteurs où l'on observe le plus d'actions citoyennes sont la grande distribution, pour des raisons de survie, les sociétés de transports publics, pour la sécurité de leurs passagers, les sociétés de BTP, pour être reconnues mieux-disants sociaux et obtenir ainsi des marchés publics, et enfin les entreprises polluantes, premières à s'occuper de l'environnement tellement elles craignent qu'une catastrophe écologique remette en cause leur exploitation.

Les tendances

Le monde économique occidental est interpellé par des problèmes de société et d'humanisme et la plupart des entreprises exposées en direct au consommateur sont plus ou moins entrées dans le processus de la citoyenneté collective.

En France, les élus sont en train de changer d'attitude, en particulier en province, dès qu'il s'agit de développement local, de micro-initiatives, de démocratie participative, de réseaux, de partenariats et de transversalités des solutions, y compris avec le monde économique, encore assez mal aimé du monde politique.

Le pragmatisme l'emporte enfin. Le débat intellectuel sur la citoyenneté est en train de s'estomper au profit de la pratique : on en "cause" moins et on en "fait" plus.

L'action citoyenne

Pendant les trente glorieuses, la croissance suffisait pour faire du progrès social. « *Les profits d'aujourd'hui génèrent les investissements de demain et les emplois d'après-demain* » est un postulat qui ne fonctionne plus : les profits sont souvent dédiés à la rente plutôt qu'à des investissements, eux-mêmes en grande partie distraits du progrès social au bénéfice de la productivité. Générer du progrès social n'est plus une tendance naturelle.

On peut définir une action citoyenne comme étant utile, authentique et pérenne ; elle est réalisée en faveur de l'environnement physique ou social, par une entreprise ou une organisation qui souhaite, en tant que membre de la société civile, contribuer à la vie de la cité dans laquelle elle se trouve, en échangeant compétences et intérêts.

Les formes d'action

Comment s'exprime l'action citoyenne d'une entreprise ? De multiples façons, dont voici une énumération non exhaustive :

- en respectant tout d'abord sa propre vocation et celle de ses partenaires, en fortifiant son organisation notamment par des projets mobilisateurs, et en mettant en pratique les principes de management moderne qui la rende efficace et transparente ;
- en participant à l'éducation par des échanges avec l'enseignement et le soutien d'organismes de formation, et par la formation interne, l'aide à l'apprentissage, l'offre de stages ;
- en développant le tissu économique, par l'essaimage, le parrainage, la sous-traitance locale tout en adoptant avec ses fournisseurs une démarche de partenariat et non de rapports de force ;
- en favorisant l'emploi, par une gestion prévisionnelle accompagnée d'actions préventives visant à développer l'employabilité, par l'embauche de jeunes, l'aide à l'innovation, l'adaptation du temps de travail, et la mise en œuvre de nouvelles alternatives stratégiques entraînant le développement local ;
- en protégeant l'environnement physique, par l'auto-analyse de ses propres pollutions, les écobilans, le soutien d'actions de protection de la nature ou du cadre de vie ;
- en contribuant à la vie de la cité, par des actions de mécénat, de sponsoring sportif, de participation à la vie consulaire, politique et professionnelle, qui sont d'autres formes de citoyenneté tout à fait utiles ;
- en luttant contre l'exclusion, aussi bien à l'intérieur de l'entreprise - par un esprit de tolérance, d'ouverture, d'écoute, d'accueil -, qu'à l'extérieur, par le soutien des entreprises d'insertion, le parrainage ou toutes les luttes possibles contre l'exclusion, ce qui constitue actuellement la majeure partie des actions de citoyenneté.

Je cite cet aspect en dernier parce que, si les précédents étaient mieux respectés, on observerait peut-être moins d'exclusion.

Critères d'une action citoyenne

Une action peut être qualifiée de citoyenne si elle est :

- utile à l'environnement et surtout pérenne, critère très important en matière d'exclusion ;
- authentique dans la démarche, ni philanthropique, ni trop marketing ; il faut commencer par avoir envie que cela marche, c'est-à-dire respecter la cause avant de rechercher l'effet ;
- cohérente avec l'entreprise, son environnement, sa culture et ses moyens ; si cette condition n'est pas remplie, mieux vaut arrêter ;
- menée avec les salariés et avec les actionnaires ; il faut se mettre d'accord sur le constat de la situation, puis sur les moyens d'agir, et en dernier lieu sur l'action qui sera menée ensemble ; si les deux premiers volets sont shuntés, peu de gens se sentent concernés du fait qu'ils n'ont pas participé à l'amont ; il est indispensable d'associer les actionnaires, pour éviter qu'ils ne rappellent à

l'ordre le chef d'entreprise qui n'aurait suivi que son propre élan de générosité ; du reste, les dirigeants sont devenus prudents : certains attendent la demande des salariés pour agir car - phénomène nouveau - bien des actions citoyennes partent d'en bas, voire même des comités d'entreprise qui se mettent à se préoccuper de l'environnement, à l'instar de la CFDT, syndicat plus orienté que les autres sur ces problèmes-là ;
- enfin partenariale avec les associations, les services publics locaux et les collectivités locales qui apparaissent associés dans la plupart des expériences citoyennes réussies.

Les raisons de l'action

Pourquoi les entreprises se sont-elles mises à pratiquer des actions citoyennes depuis une dizaine d'années ?

Une nouvelle nécessité socio-économique

Pour se développer, toute entreprise a besoin d'un environnement sain et prospère. Hervé Sérieyx, cofondateur de notre association et membre de son conseil, dit que l'entreprise ne doit pas se comporter comme un poisson rouge : dans son bocal, il génère ses propres excréments et meurt de sa propre pourriture. Il est clair que l'entreprise doit entretenir son environnement, sinon elle en mourra.

Mais comme les entreprises externalisent leurs fonctions secondaires, leur sous-traitance doit aussi être efficace. Ainsi, étant donnée la concurrence mondiale, ce sont toutes les entreprises, privées et publiques, qui ont intérêt à ce que le contexte soit performant. C'est ce que nous appelons la performance globale.

Depuis la guerre et jusqu'en 1990, il y avait dans la société trois grands dysfonctionnements : la vieillesse sans ressources, la maladie sans assistance, le chômage de courte durée. Pour les résoudre à peu près correctement, les États occidentaux ont mis en place des macrosolutions. Mais depuis 1990, le progrès social n'a plus suivi le progrès économique, et la société s'est fracturée. Les vingt-deux millions d'actifs se répartissent désormais en quatre groupes, égaux en nombre à 10 % près : ceux qui ont un emploi stable, ceux dont l'emploi est instable, les salariés sous statut protégé, et enfin les exclus. On assiste à une atomisation de nouveaux dysfonctionnements de la société - par exemple l'échec scolaire, la drogue, le surendettement ou l'éclatement des familles, le mal de vivre en banlieue, la solitude, etc. - qui rendent inefficaces les macrosolutions, même celles des États-providence, parce que les problèmes à résoudre ont déjà évolué lorsqu'elles sont mises en place. Ce sont ces nouveaux dysfonctionnements qui expliquent en grande partie ce phénomène de la citoyenneté collective.

Une nouvelle capacité d'action

Les limites de l'État-providence sont évidentes. Que peut faire aujourd'hui un État contre la mondialisation, les dérégulations, la pression du profit, celle des technologies, le productivisme ? L'État n'a pas les moyens d'agir sur tous ces fronts. C'est pourquoi la société civile se réveille et se lance dans des microréalisations, celles du monde associatif et celles du monde de l'entreprise qui se met à développer, par ses actions de citoyenneté collective, une sorte de libéralisme économique, dans le bon sens du terme.

Évidemment ceci n'est pas reconnu dans nos pays catholiques romains qui ne croient qu'aux grandes décisions centralisatrices prises par un gouvernement, et à une grande administration qui, seule, a la capacité de s'occuper du bien public, alors que l'entreprise n'a aucune légitimité dans ce sens : elle est un mauvais garnement qui ne pense qu'à son profit. Mais dans le Nord, peut-être sous l'influence anglo-saxonne, nous croyons que l'entreprise, les associations et les individus ont un rôle à jouer dans la vie de la cité. Mieux vaut allumer une bougie que de maudire les ténèbres !

Enfin, le monde économique est actuellement la première puissance planétaire, et il y a un gisement d'efficacité extraordinaire dans les entreprises : selon un sondage de l'Institut du Mécénat Humanitaire, 88 % des salariés souhaitent que leur entreprise participe à des actions citoyennes. La légitimité interne est complètement acquise même si la légitimité politique n'est pas encore attribuée, et les entreprises connaissent bien le terrain : aujourd'hui le magasin Auchan du quartier Montgaillard le connaît mieux que n'importe quel ministère parisien ; avec des moyens, il peut être efficace.

Les retombées directes

Mais ce sont là des raisons théoriques, et on convainc rarement les chefs d'entreprise avec ces raisons-là, tant leurs préoccupations quotidiennes sont prégnantes. Ce sont plutôt des raisons pratiques qui font que les entreprises s'y mettent. En réalité, comme le disait Claude Bébéar en 1996 : « *il faut ajouter à la vertu l'intérêt bien compris* », ce sont les retombées directes de la citoyenneté collective qui en deviennent les moteurs. En voici des exemples :

- l'amélioration de la sécurité dans la grande distribution, dans les compagnies de transport, et chez les bailleurs sociaux qui protègent ainsi leurs cages d'ascenseur ;
- l'image de mieux-disant social, dans le BTP et dans de grandes entreprises publiques qui au nom du service public pris au sens large, sont les premières à lancer les actions citoyennes ;
- les économies fiscales ou financières ;
- l'amélioration de l'image, qu'il serait extrêmement dangereux de mettre en premier souci d'une action citoyenne ; les entreprises tentées par cet effet d'image sont heureusement devenues très prudentes, car elles connaissent les exigences de leurs salariés et de leur clientèle ;
- la motivation des salariés et des dirigeants dont ce nouvel appétit éthique et ce besoin de sens améliorent incontestablement le climat, la motivation et donc la productivité, même si en France cela reste choquant ;
- la satisfaction du consommateur, quand il s'adresse à des entreprises qui mettent en pratique une attitude vraiment citoyenne.

Toutes ces retombées fortifient l'organisation et rendent cofruitueuses les actions citoyennes. L'intérêt rejoint la vertu. Mais il ne doit pas la précéder.

Un libéralisme à visage humain ?

Ainsi la citoyenneté collective, qui n'est ni un statut, ni un label, ni une vertu, mais une démarche stratégique, apparaît aujourd'hui fondée sur des raisons nouvelles et objectives : la performance globale, la nécessité de survivre, la limite des solutions venant d'en haut, le besoin de sens. Elle constitue un réveil de la société civile - "si tu ne t'occupes pas de ton environnement, c'est lui qui va s'occuper de toi" - et peut représenter une réponse à la crise morale, sociale et politique, car elle est génératrice de sens, de responsabilité, et de lien social. Par exemple, Auchan a décidé d'aider chaque année cinq cents jeunes en grande difficulté, à travers des contrats en alternance de six mois avec, pour aider chacun de ces jeunes à remonter la pente, une employée de libre service comme marraine. Toutes ces employées - elles occupent le premier échelon de la grande distribution - ont été transfigurées par l'opération : une marraine qui a touché du doigt ce qu'est la galère sociale devient une citoyenne active, votera différemment, sera plus exigeante avec son élu, et petit à petit, de sujet elle deviendra réellement citoyenne, ce qui actuellement n'est pas banal en France, où l'on vit plutôt comme des sujets vis-à-vis du monde politique.

Derrière cela y a-t-il une sorte de libéralisme à visage humain, comme il y avait à un certain moment un socialisme à visage humain ? Ce mouvement correspond, en tout cas, aux trois espérances d'Edgar Morin, à savoir :

- nous sommes dans une ère de recommencement, où tout est incertain, sauf le fait que l'on ne recommencera pas le passé ; le meilleur est donc aussi possible ;

- que l'improbable arrive ; il prenait comme exemple la chute du mur de Berlin pratiquement sans effusion de sang, ou la fin de l'apartheid en Afrique du sud sans que les gens "se mangent entre eux" ;
- que le danger génère la sagesse ; c'est particulièrement vrai dans le cas d'entreprises impliquées dans des zones de non-droit.

Les convives du mandarin

Un mandarin avait beaucoup d'amis mais un trop petit palais pour les réunir dans une même salle. Il en a donc utilisé deux. Dans chacune il a installé une longue table, et placé les convives de chaque côté, chacun disposant d'une longue cuiller. Dans la première salle, ils eurent de grandes difficultés à consommer le potage, parce qu'avec cette longue cuiller ils se gênaient les uns les autres, et le repas se termina dans le pugilat. Dans l'autre salle, un des convives eut l'intelligence de prendre sa cuiller et de s'en servir pour faire manger son voisin d'en face. Tout le monde s'y est mis, et le dîner de termina dans la joie et la sérénité.

Cette petite fable illustre une forme de solidarité qui s'établit sans rapports de force ni inégalités. Alors que souvent le mot solidarité a une connotation de charité chrétienne - l'un peut donner alors que l'autre ne peut que recevoir - tous ici sont dans la même situation, et au même titre. C'est cette solidarité-là qui doit exister entre l'entreprise et son environnement.

DÉBAT

Une approche pragmatique

Un intervenant : *Votre exposé m'a enchanté, à ceci près que la définition que vous avez donnée de la charité chrétienne n'est pas celle de la théologie la plus classique. J'enseigne l'éthique des affaires, et je suis en lien avec un laboratoire du CNRS à Lille, dont un éminent représentant est venu ici faire un exposé : Croissance et productivité : des concepts obsolètes ?¹ Il nous a montré qu'avec la pensée classique, néoclassique ou keynésienne, on voit les choses à travers une fenêtre à deux battants - selon les critères marchands et les critères industriels -, alors qu'il faudrait une fenêtre panoramique pour les regarder, selon au moins quatre autres pans (j'emploie ici les termes empruntés par Jean Gadrey à Boltanski et Thévenot) :*

- la dimension domestique, les compétences des personnes dans l'entreprise ;
- la dimension citoyenne, au sens de la prise en compte de l'environnement social immédiat ;
- la dimension de communication, la façon dont on va fonctionner en réseau, faire s'exprimer les partenaires ;
- et la dimension de sens, que vous avez citée.

Est-ce que ces recherches, également menées par des sociologues comme Jean-Louis Laville ou Renaud Sainsaulieu, vous sont connues, ou travaillez-vous complètement indépendamment ?

Bruno Libert : Nous essayons effectivement de suivre ce qui s'est écrit sur le sujet, mais j'ai dû me battre à une époque parce que le monde intellectuel nous était très hostile. Il était pourtant assez facile de faire admettre à un journaliste plus que sceptique qu'il y avait quelque chose de positif dans cette démarche.

Int. : *Vos exemples sont convaincants, mais si votre fenêtre reste à deux battants, vous ne saurez plus les gérer. Il faut aussi un changement de représentation, une autre compréhension de la façon*

¹ J. Gadrey, *Croissance et productivité : des concepts obsolètes ?* Séminaire Vie des Affaires, 3 octobre 1997, Journal de l'École de Paris n° 9, mars 1998, Annales volume IV, pp 79-85.

dont marche une économie pour que ces exemples puissent en quelque sorte se généraliser largement.

B. L. : Je ne suis ni un philosophe ni un intellectuel, je suis un chef d'entreprise. Regardez ce qui s'est passé cette année à Davos : une ouverture incroyable sur les autres fenêtres. Si la citoyenneté réussit, et se développe, c'est bien parce qu'il y a ce besoin de sens, de la part du salarié, qui est plutôt nouveau, qui n'existait pas il y a cinq ans, une ouverture que je constate sans malheureusement tout lire sur le sujet. Cela dit, j'ai l'impression que les intellectuels sont en retard sur l'évolution du concept. Autant ils étaient en avance pour dire à juste titre qu'on ne pouvait évaluer les entreprises selon les critères de la morale, autant ils semblent ignorer le courant beaucoup plus pragmatique qui se met en place spontanément parce qu'à la base, les individus s'ouvrent.

Int. : *Dans la région du Nord, parle-t-on de ces actions citoyennes dans les dîners en ville ? Ce type d'actions devient-il vraiment en faveur dans les cercles dirigeants ?*

B. L. : C'est un sujet plus pratiqué que débattu, a fortiori dans des conversations de salons. Du reste le mot citoyen en effraie plus d'un. Certains chefs d'entreprise sont outrés que l'on évoque ce mot : il est perverti, dévoyé, il fait penser à la période révolutionnaire ; pour certains c'est une tête coupée au bout d'une pique, le point levé, ou la révolution interne dans les entreprises. Donc on l'évite, on parle de partenariat, d'alliance dans la cité ou pour la cité, et cela calme le jeu.

Int. : *Avez-vous beaucoup d'entreprises cotées en Bourse qui se lancent dans ce genre d'opération ? Les analystes financiers qui conseillent les fonds de pension, comme par exemple les Scottish Widows ou les caisses de retraite des fonctionnaires californiens ne sont-ils pas loin de vos catégories de pensée ?*

B. L. : Dans la majorité des cas, l'analyste financier comme l'actionnaire d'ailleurs se préoccupent d'abord de la rentabilité d'un seul chiffre figurant au bilan. Nous-mêmes, lorsque nous achetons des titres, nous préoccuons-nous de la politique sociale de l'entreprise ? Mais les salariés et les clients de cette entreprise commencent à bouger, et des actionnaires, ne serait-ce qu'à travers la montée des fonds éthiques, commencent à se préoccuper de ne pas investir n'importe où. Voilà trois ressorts qui petit à petit font évoluer les choses. Si tout le monde constate que l'entreprise a intérêt à s'occuper de son environnement, les analystes financiers trouveront cela bien.

Des actions spontanées

Int. : *Dans notre Fondation pour le Progrès de l'Homme, nous croyons beaucoup à la capitalisation des expériences. Malheureusement beaucoup de sociétés sont encore assez frileuses pour raconter leur histoire. Est-il possible d'agir dans ce sens ?*

B. L. : Nous chroniquons toutes les actions que nous rencontrons. Actuellement nous avons écrit cent cinquante cas, et nous envisageons de les mettre en consultation sur un site internet. C'est le deuxième chapitre de nos activités : "citer pour inciter", slogan inventé par le CIME². Mais je doute de l'utilité véritable de ces bibliothèques de cas. Les actions citoyennes ne se copient pas. Il s'agit plutôt de spontanéité locale.

Int. : *... doublée quand même d'un zeste de panurgisme. Si un mouvement est engagé, c'est plus facile de s'y inscrire.*

B. L. : Il y aurait là un effet de contagion par la négative : on accepterait de faire quelque chose, sachant qu'un autre l'a déjà fait. Mais avant de s'engager, il faut être bien conscient de ce vers quoi l'on va. Par exemple, comme il faut valoriser tous les partenaires d'une telle action, et sans faire de

² Comité d'Information et Mobilisation pour l'Emploi.

différences, on pourra voir se côtoyer, sur un même podium, le patron de l'entreprise engagée, et des représentants d'associations partenaires, avec brillants dans le nez et boucles à l'oreille, circonstance sympathique, mais qu'il faut savoir assumer.

Int. : *Les entreprises suivent leur intérêt. Elles ont toujours été citoyennes à leur façon, le paternalisme en étant une illustration ; avec Auchan, cela prend une autre forme, mais la concurrence mondiale conduit les entreprises à en faire de moins en moins, donc à réduire leurs actions citoyennes et à les reporter sur la société.*

B. L. : Nous conseillons aux entreprises de ne surtout pas se proclamer citoyennes, parce qu'aucune ne peut l'être durablement. Mieux vaut parler d'actions citoyennes menées un moment donné, parce qu'elles en ont la possibilité, ou en éprouvent le besoin, voire la nécessité.

Menaces stimulantes ?

Int. : *Dans vos exemples, la plupart des entreprises citées sont très implantées localement. Mais on voit se généraliser la mondialisation des échanges, la libre concurrence. Ces grands principes constituent-ils une entrave aux actions citoyennes ou au contraire, par réaction, un stimulant ?*

B. L. : Je m'interroge moi-même sur cette question. Un exemple : La Redoute avait lancé depuis plusieurs années un programme d'alphabétisation de jeunes avec le concours des cadres de l'entreprise. Il a fallu arrêter parce que l'Éducation nationale a considéré cette action perturbante : elle créait des inégalités dans les classes entre ceux qui étaient aidés par les cadres et les autres. Ensuite les actionnaires de cette entreprise sont devenus de plus en plus mondiaux et nous craignons que le patron actuel n'ait plus les moyens de poursuivre ses actions citoyennes. Dans la même logique planétaire et productiviste, la question peut même se poser de l'intérêt pour La Redoute à rester à Roubaix. Elle peut s'implanter en rase campagne, ce qui apporterait de facto une solution radicale à ses problèmes actuels de proximité (en 1998 soixante-cinq cadres se sont fait agresser).

Mais le monde économique n'est pas fait que de grandes entreprises nomades et mondiales. Il y a aussi une multitude de petites entreprises très ancrées sur leur terrain, et de très grandes entreprises qui peuvent difficilement se déplacer du fait de leurs infrastructures spécifiques et lourdes.

Le rôle de l'État

Int. : *Vous parlez de l'influence du catholicisme romain, mais la révolution française est tout de même à l'origine d'un État très lourd et très centralisé, et, je crois, en réaction contre le catholicisme, même s'il en avait un fond culturel.*

B. L. : Mais la Révolution n'a rien apporté à l'entreprise. Elle n'a même pas légitimé le corps social qu'elle constitue, du reste pas plus que l'Évangile.

Int. : *Il me semble que le catholicisme romain dont vous parlez n'est que la face cachée du catholicisme social dont les patrons du Nord ont été vraiment les promoteurs : ils ont été derrière les grandes encycliques sociales de l'Église, peut-être pas très connues, mais c'est quand même cette grande tradition-là qui est présente.*

Int. : *Vous avez cité la lourdeur de l'État trop centralisateur qui ne facilite pas l'innovation dans les entreprises dans ce domaine. Quels sont les moyens d'action pour diffuser cette nouvelle attitude ?*

B. L. : Ce n'est pas la vocation de notre association de rectifier les mauvais comportements de l'État, mais peut-être qu'indirectement nous parviendrons tout petitement à le faire en montrant l'efficacité de la société civile notamment dans la gestion de certains dysfonctionnements sociaux.

Int. : *Certes mais les autorités centrales, le gouvernement, le parlement sont encore assez centralisateurs. Un congrès du patronat chrétien international s'est tenu à Rome en octobre 1998. Il y a été question des leviers que représentent les États, les entreprises et le reste de la société civile, une synergie à mobiliser.*

B. L. : Les actions citoyennes proviennent à la fois de ces trois sources. Il y a de bons espoirs d'avancer dans le domaine, en espérant que l'État finisse par reconnaître qu'il vaut mieux s'alléger un peu, et prendre moins de responsabilité. Il est très frustrant de travailler avec tel ou tel ministre persuadé de détenir la vérité, ou pire encore, la légitimité de la vérité. Cette attitude est de nature à museler toute créativité.

Int. : *La formule de la coexistence entre intérêt et vertu est très ambiguë. Les conditions extérieures peuvent être telles qu'une opération ne puisse être à la fois intéressante et vertueuse. Il est du ressort de la puissance publique de créer des conditions telles que l'entreprise, en suivant son intérêt, fasse des actions vertueuses. C'est un rôle essentiel.*

B. L. : En théorie vous avez raison. En réalité, ce n'est réalisable qu'à un coût fiscal dépassant l'entendement. Pourquoi l'État ne faisait-il pas régner l'ordre et la sécurité dans le quartier de Montgaillard ? Le soir après neuf heures, il n'y a plus un agent qui ose s'y aventurer. Où est l'État ?

Int. : *L'État ne s'exprime pas uniquement par l'action de ses fonctionnaires. Les conséquences négatives de la mondialisation ont bien été générées par les États qui l'ont favorisée.*

B. L. : Le rôle de l'État est trop important en France, même s'il est idéalement justifié, et je crois beaucoup plus au progrès du pays à travers une émergence, une compétence, une responsabilité des individus, des associations et des entreprises. Pour moi, le vrai libéralisme, c'est une société de responsabilité. Or plus vous idéalisez le rôle de l'État, plus vous le renforcez, et plus vous réduisez le citoyen à l'état de sujet.

Int. : *L'État en France s'écrit avec une majuscule. Il y a très peu de mots à part Roi, et Dieu, à disposer de ce privilège. Comme l'avait dit Michel Rocard lors d'un débat en octobre 1998³ il faudrait inventer un État moins transcendant.*

Présentation de l'orateur :

Bruno Libert : ingénieur à l'École Centrale de Paris (promotion 61). Directeur général puis Président-directeur général du Crédit Général Industriel (établissement financier) jusqu'en 1991. Depuis, propriétaire d'une petite entreprise de distribution.

Administrateur de l'Institut Supérieur d'Électronique du Nord (ISEN). Fondateur (en 1985), président (de 1986 à 1988) et actuellement administrateur du Club "Gagnants" qui réunit une centaine d'entreprises du Nord/Pas-de-Calais, en vue de participer au développement "global" de la Région.

Cofondateur et président régional d'Alliances pour la Citoyenneté des Organisations. Membre du Comité Grand Lille et animateur de Grand Lille Intégration qui prône l'insertion professionnelle des diplômés d'origine étrangère.

³ Marc de Scitivaux, Francis Mer, Michel Rocard, Michel Berry *Les États-providence survivront-ils à la Mondialisation ? Soirée-débat Les Invités*, 12 octobre 1998, Journal de l'École de Paris n° 16, mars-avril 1999.