

**CAHIERS DU Lab.RII**

**- DOCUMENTS DE TRAVAIL -**

**N°143**

**Février 2007**



**DU PATERNALISME AU  
MANAGERIALISME :  
LES ENTREPRISES EN QUETE  
DE RESPONSABILITE  
SOCIALE**

**Henri JORDA**

**DU PATERNALISME AU MANAGERIALISME :  
LES ENTREPRISES EN QUETE DE RESPONSABILITE SOCIALE  
TOWARDS CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY**

**Henri JORDA**

**Résumé :** Cet article confronte deux tentatives pour constituer les entreprises en organisations socialement responsables. Le paternalisme de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle présentait le patron comme un père vis-à-vis de ses ouvriers. Le managérialisme de nos jours fait des managers des gestionnaires citoyens vis-à-vis des parties prenantes. Ces deux systèmes visent l'harmonie des intérêts entre les classes sociales, le bonheur de ceux qui travaillent et l'autoréglementation des organisations. La responsabilité sociale des entreprises marque un seuil supplémentaire de l'emprise organisationnelle, non seulement dans la gestion des ressources humaines, mais aussi dans les relations avec la société tout entière. Elle marque aussi un changement dans la forme de croyance fondatrice : hier religieuse, aujourd'hui gestionnaire.

**Abstract:** This article confronts two attempts to constitute the companies in organizations socially responsible. The paternalism of end of the 19th century introduced the owner like a father with respect to his workmen. Managerialism nowadays made of the managers citizens with respect to take holders. These two systems aim at the harmony interests between the social classes, the happiness of those which work and the autoreglementation of the organizations. The corporate social responsibility marks an additional threshold of the organisational influence, not only in human ressources, but too in the relations with the very whole company. It marks also a change in the form of belief founder : yesterday religious, today administrative.

**DU PATERNALISME AU MANAGERIALISME :  
LES ENTREPRISES EN QUETE DE RESPONSABILITE SOCIALE**

**FROM PATERNALISM TO MANAGERIALISM  
TOWARDS CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY**

**TABLE DES MATIERES**

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCTION   | 4  |
| UNE COMMUNAUTE UNIE PAR LES LIENS DE L'ORGANISATION        | 4  |
| UNE COMMUNAUTE HEUREUSE DES BIENFAITS DE<br>L'ORGANISATION | 8  |
| UNE COMMUNAUTE REGLEE PAR LA VOLONTE DE<br>L'ORGANISATION  | 12 |
| CONCLUSION   | 15 |
| BIBLIOGRAPHIE  | 16 |

## INTRODUCTION

À la veille de la Première Guerre mondiale, l'économie libérale triomphe en Europe et en Amérique, et s'étend au reste du monde. Avec elle, les sciences et les techniques ouvrent l'ère de la machine, des transports et des communications. Les hommes et les marchandises voyagent plus vite en avion, en train, en automobile, les idées et les informations se diffusent de manière instantanée par téléphone et par radio, les capitaux s'accumulent et se concentrent pour constituer des groupes présents sur tous les continents. Dans le même temps, le cycle des crises engendre chômage et pauvreté, des émeutes sanglantes éclatent, vagabonds et mendiants se comptent par dizaines de milliers à Paris et à Londres. Le mouvement ouvrier dénonce le baignoire des travailleurs, l'exploitation des capitalistes, revendique la réduction du temps de travail et réclame des assurances sociales. Les grèves se multiplient qui contestent l'autorité patronale et affirment l'émancipation ouvrière dans l'arrêt du travail.

En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, la seconde mondialisation a libéré les « destructions créatrices ». Ordinateurs et réseaux peuplent la planète, accélèrent les transactions financières et la circulation des informations. La technoscience nous promet le bonheur pour bientôt : nano et biotechnologies semblent faire de l'homme le maître et le possesseur de la matière. L'économie de marché s'est engouffrée dans les brèches du Mur, emportant avec elle toute alternative au capitalisme. Fusions, acquisitions, absorptions font, depuis, naître des géants économiques dont l'influence contrecarre les capacités d'action des États. Des zones de libre-échange se constituent pour lever toute entrave à la circulation des capitaux et des marchandises. Dans le même temps, des emplois et des industries sont détruits, les statuts professionnels sont menacés, misère et pauvreté reprennent l'air entonné au siècle dernier. ONG, associations, collectifs résistent et s'organisent pour défendre les causes des sans abri, des sans emploi, des travailleurs pauvres...

Fin XIX<sup>e</sup>, début XX<sup>e</sup>, face à la contestation ouvrière et aux velléités républicaines de réglementation du travail, un discours et des pratiques paternalistes vont proposer de régler la question sociale. Un patronat éclairé tente alors de réenchâter le monde de l'entreprise en consacrant des moyens importants au logement, à l'éducation, à la santé, aux loisirs des employés. Aujourd'hui, la responsabilité sociale est avancée par des organisations se proclamant avant-gardistes pour répondre aux attentes de leurs parties prenantes – salariés, actionnaires, consommateurs, collectivités locales... Le patron ne se présente plus comme un père pour ses ouvriers, mais les managers se font gestionnaires conscients de leur rôle citoyen au sein de la société tout entière, voire de la planète dans le cadre de la responsabilité environnementale. Cet article vise à confronter paternalisme et managérialisme<sup>1</sup> dans leur tentative commune pour constituer les salariés en une communauté unie, heureuse et réglementée selon les liens, les bienfaits et la volonté des organisations.

## UNE COMMUNAUTÉ UNIE PAR LES LIENS DE L'ORGANISATION

Alors que le socialisme révolutionnaire faisait de l'affrontement entre capital et travail le moteur de l'histoire, le paternalisme va tenter de rapprocher les classes en constituant l'entreprise comme une famille dont les membres ont une destinée commune. Des moyens financiers et matériels importants seront consacrés par quelques grandes entreprises pour faire converger les intérêts des employés et des employeurs selon un principe simple : la réalisation

---

<sup>1</sup> Nous appelons managérialisme un système d'idées, de pratiques et de langages qui forme une théorie sur le monde, les hommes et leurs relations en appliquant les principes de la gestion et du management.

des objectifs de l'entreprise peut profiter à tous. Aujourd'hui, dans le cas de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), les principes et les valeurs affichés par les grandes organisations sont considérés comme étant partagés par tous leurs membres. Dans un monde où les liens sociaux se distendent, l'entreprise se présente ainsi comme une instance particulière de socialisation où tous coopèrent et sont solidaires car tous travaillent ensemble.

Dès la naissance du capitalisme, le travail salarié a été pensé par certains comme le moyen idéal de lier entre eux les hommes pour faire société. Parmi les vertus célébrées du travail, celle de la coopération en vue de réaliser une œuvre commune est emblématique de la civilisation industrielle, y compris pour ceux qui critiquent le capitalisme. Ainsi, selon Saint-Simon, tous ceux qui travaillent font partie de la même classe : patrons, banquiers et ouvriers forment les maillons d'une chaîne destinée à assurer le bonheur terrestre. Le travail procure une unité féconde qui éloigne les hommes de l'arbitraire monarchique. Le conflit n'est donc pas entre capital et travail, mais entre travail et oisiveté (Saint-Simon, 1979). L'idée selon laquelle le travail est un vecteur de coopération, un instrument de cohésion sociale et d'intégration des individus, sera constamment reprise. Le paternalisme et le managérialisme, parce qu'ils visent l'harmonie des intérêts en vue de l'efficacité productive, la reprendront à leur manière en constituant une communauté unie dont les membres sont avant tout ceux de l'entreprise qui les emploie. Leur théorie est identique : pour mettre en œuvre des formes d'organisation modernes exigeant des efforts renouvelés, le salarié ne doit pas défendre avec ses semblables ses intérêts catégoriels, mais s'impliquer au nom des intérêts supérieurs de l'entreprise. C'est de l'« union sacrée » entre le capital et le travail que dépend la réussite économique, c'est sur la loyauté de tous les employés que repose le succès de l'entreprise commune. Comment dès lors s'attacher les faveurs des employés ?

Dans le cas du paternalisme, le patron et l'ingénieur sont les figures centrales de ce que Frederick Taylor appellera « révolution mentale » ou « coopération amicale ». Le patron investit dans la construction de logements, voire de cités ouvrières, d'hôpitaux, écoles, bibliothèques... Il met en place des systèmes de prévoyance, des coopératives de consommation. Bref, il se comporte comme un père vis-à-vis de ses ouvriers à qui il donne le moyen de gagner leur vie. Ce phénomène n'est pas propre au patronat français. Citons Alfred Krupp : « Nous ne voulons que des ouvriers fidèles, qui nous aient au fond du cœur de la reconnaissance pour le pain que nous leur faisons gagner » (Bédarida, 1960, p.307). De son côté, la firme nord-américaine Endicott Johnson, pour affirmer la communauté des intérêts, adressait à tout nouvel embauché une petite brochure où figurait la « politique équitable de la compagnie » et revendiquait « la loyauté de la main-d'œuvre » (Debouzy, 1988). En France, la politique patronale du logement et de l'éducation est particulièrement assumée par Schneider au Creusot et les industriels mulhousiens. Ce modèle, catholique ou calviniste, qui met en avant la compagnie comme grande famille, dominera jusqu'à la Seconde Guerre mondiale avec des lignées d'entrepreneurs bien connus – Wendel, Coppée, Dumez, Michelin (Woronoff, 1994, pp. 302-306).

Le paternalisme est, en France, le fait de notables provinciaux, adeptes des théories de Le Play, qui, face à la contestation socialiste et au mouvement ouvrier, adoptent des relations de travail destinées à humaniser l'industrie et à faciliter la rationalisation de leurs usines. Ce sont des paternalismes qui prennent des configurations différentes selon les régions et les religions ; ce sont des patrons qui sont parfois maires, députés, confrontés au suffrage universel (Charle, 1991, p.236). Selon ces patrons éclairés, le libéralisme pur et dur qui sévit à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle peut provoquer une révolution socialiste tant le mécontentement de la classe ouvrière est grand, voire une guerre civile dont la Commune serait l'événement

annonciateur. Il s'agit donc « d'instaurer un climat de confiance qui fera adhérer les ouvriers aux œuvres qu'on leur accorde. Il faut convaincre que l'intérêt commun fondé sur ces services fournis par le patron est beaucoup plus fort que les éventuelles revendications salariales » (Charle, 1991, p. 308). Pour leur part, les ingénieurs ont pour fonction d'être des médiateurs entre les classes sociales, d'agir eux aussi en vue de l'harmonie des intérêts. Le Play était lui-même ingénieur de formation et sa doctrine fut affirmée avec force par un autre ingénieur, Emile Cheysson, appelé au Creusot après les grandes grèves des années 1870 et 1880, pour rétablir le « climat de confiance ». Ici, le discours et la pratique de l'expert sont sollicités pour montrer et démontrer l'équité du traitement fait aux ouvriers – des rémunérations adaptées au rendement du travail –, pour mettre en œuvre des procédés de travail plus opérants et réclamant moins d'énergie humaine – la machine soulage les maux du travailleur –, pour ériger des bâtiments plus modernes, mieux éclairés, où les machines et les outils sont disposés de telle sorte qu'ils facilitent la tâche de l'ouvrier. Placés, par le patronat, au-dessus des intérêts de classe, les ingénieurs se présenteront ainsi comme des agents de l'harmonie industrielle<sup>2</sup>.

Du paternalisme, le managérialisme a gardé plusieurs traits. Si ses priorités ne sont plus le logement et l'éducation de ses salariés, l'entreprise leur attribue toujours des « avantages sociaux » spécifiques : prévoyance, mutuelle et autres périphériques du salaire composent désormais la rémunération globale des employés au moment où ces derniers s'inquiètent de leur pouvoir d'achat et où les réformes successives de la sécurité sociale et des retraites réduisent les garanties collectives. La santé et la qualité de vie au travail sont devenues une responsabilité assumée par les organisations quand l'inspection et la médecine du travail ne disposent plus des moyens humains et matériels d'un contrôle efficace sur l'ensemble du territoire. Et l'organisation du travail ne renvoie pas seulement à l'ordre économique de l'efficacité productive, mais aussi à l'ordre social et moral quand les relations de travail sont toujours plus individualisantes et la société, dit-on, plus individualiste. Ainsi, les chartes et les projets d'entreprise avancent l'idée d'une communauté humaine dont les membres partagent les valeurs car c'est désormais autour des valeurs que se gagne la compétition économique.

Dans les manuels de management, depuis vingt ans, une même croyance se diffuse : la réussite de l'organisation passe par la mobilisation totale des individus, de leurs compétences au sens large, non seulement de leurs savoir-faire techniques, mais aussi relationnels, sociaux, cognitifs... Gérer les ressources humaines revient à agir sur les conditions de cette implication, autrement dit sur l'adhésion au système de valeurs affiché par l'entreprise. Depuis que la direction des hommes ne passe plus, dans les discours du moins, par les consignes et les prescriptions comme au temps du taylorisme, le managérialisme se propose de produire un cadre de référence commun aux membres de l'organisation comme mode supérieur de coordination du travail<sup>3</sup>. Désormais, il s'agit de codifier les valeurs et les règles pour assurer la cohésion d'organisations prises dans un jeu concurrentiel mondialisé. Ainsi, la culture apparaît comme un « mécanisme de contrôle qui permet de guider et de façonner les attitudes et les comportements des employés » (Mercier, 1999, p.31). Et l'éthique managériale « constitue une ressource stratégique pour trouver une force de motivation qui concilie développement personnel et performance de l'entreprise » (Claude, 1998, p.13). La RSE vise

---

<sup>2</sup> Les ingénieurs français ont non seulement été inspirés par la doctrine leplaysienne, mais aussi par l'enseignement des saint-simoniens, notamment à l'École Polytechnique. Au XX<sup>e</sup> siècle, apparaîtra une nouvelle catégorie d'ingénieurs chargés de veiller à la paix sociale : les ingénieurs sociaux.

<sup>3</sup> Cette évolution de la conception managériale est à relier au succès des travaux de Herbert Simon sur la rationalité limitée – ou comment l'organisation détermine les facteurs influençant la loyauté des acteurs – et, à sa suite, des travaux de Michel Crozier sur la culture d'entreprise.

donc une mobilisation des salariés sur le long terme au moment où les préoccupations financières des organisations sont davantage tournées vers le court terme.

Comme le paternalisme, le managérialisme vise à instaurer une relation entre le salarié et l'entreprise fondée sur la confiance. De nos jours, le patron et l'ingénieur ne sont plus les figures mises en avant, c'est l'organisation dans son ensemble, à travers la codification de son éthique et de ses valeurs, qui, relayée par la ligne managériale, dit les règles, énonce ce qu'elle attend de l'individu et, en échange, lui offre l'opportunité de s'épanouir dans son travail, lui garantit l'employabilité. Au-delà de cette gestion des ressources humaines, le managérialisme met au centre de la relation de travail le respect : dans une logique inspirée du management de la qualité, il veille au « zéro mépris ». Ainsi, la conduite responsable envers le personnel est sous-tendue par le respect de l'autre, de ses idées, de ses valeurs, à condition qu'elles ne viennent pas entraver le bon fonctionnement de l'organisation. En effet, des « dissonances cognitives », liées à des cadres de référence incompatibles, peuvent provoquer des conflits coûteux au temps du « zéro délai ». C'est ainsi que, dans les codes de conduite, sont avancées la fidélité et la loyauté du personnel : si l'engagement est loyal, si les comportements sont honnêtes, alors la confiance règne dans le respect mutuel, dans le cadre d'un contrat « gagnant-gagnant »<sup>4</sup>. La codification éthique des comportements renvoie à la tentative de fabrication d'un lien social propre à l'organisation. En cela, cette dernière dit pouvoir se substituer à la société et à ses institutions. Elle est elle-même société. Une société avec sa hiérarchie légitime – les managers, dirigeants respectueux des autres –, son traitement équitable – à chacun selon ses compétences et ses responsabilités –, ses critères éthiques de discrimination – en fonction de l'employabilité. Une société avec une morale, des valeurs, destinées à faire tenir ensemble quand l'appareil bureaucratique n'y suffit pas ou n'est plus adapté. Une société qui, cependant, réduit l'autre à un client, un fournisseur, un collaborateur, une fonction.

Les organisations se proposent de transcender leurs salariés, voire leurs « parties prenantes », au nom de principes supérieurs formalisés par l'éthique<sup>5</sup>. Dans certains cas, la codification éthique est réclamée par une profession : les salariés tentent de fixer les règles déontologiques de leur travail à l'image des anciens corps de métier. Mais, le managérialisme refoule les règlements professionnels sous prétexte qu'ils n'ont pas la même légitimité, ou plutôt qu'ils ne traduisent pas une attitude responsable à l'égard des changements que réclame l'organisation. L'éthique managériale présente ainsi une injonction de l'organisation de croire en elle, de croire en sa capacité à régler efficacement les comportements et les interactions, en sollicitant l'adhésion de ses membres. En cela, elle applique le commandement de Herbert Simon pour qui « les principes de l'administration doivent identifier les facteurs qui déterminent la loyauté et la morale, s'intéresser au sens du commandement et de l'initiative et s'arrêter aux influences qui décident où va la loyauté de l'individu dans l'organisation » (Simon, 1983, p.38). Car l'organisation doit veiller à la stabilité des prévisions et, pour cela, fournir les stimuli permettant d'orienter efficacement les comportements individuels, y compris ceux des agents extérieurs à l'organisation, comme les clients par exemple.

En définitive, le managérialisme a pour vocation d'abattre les « barrières culturelles » comme disent les gestionnaires d'aujourd'hui, autrement dit de supprimer, comme au temps du paternalisme, les rapports antagoniques entre capital et travail en instaurant un climat de

---

<sup>4</sup> Soulignons qu'apparaissent, dès les années 1990, dans les référentiels de compétences de certaines entreprises, l'attachement aux valeurs, la morale du travail bien fait, la loyauté et l'honnêteté, comme compétences exigées pour occuper un poste et destinées à être évaluées par les supérieurs hiérarchiques.

<sup>5</sup> C'est ainsi que le concept de « reliance » a fait son entrée dans les sciences du management.

confiance. Comme le paternalisme, il s'adresse avant tout à certains groupes de travailleurs, ceux qu'il cherche à attirer et fidéliser. En effet, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le paternalisme était un système visant à pallier le déficit de main-d'œuvre qualifiée en fixant au plus près de l'entreprise les ouvriers de métier (Noiriel, 1988, p.30) et, plus généralement, un noyau permanent de salariés dont on attendait un rendement élevé. En échange, l'employeur garantissait des avantages matériels qui permettaient de réduire les prétentions salariales et donc les coûts comme la rémunération globale aujourd'hui, et qui augmentaient avec la fidélité des salariés, leur ancienneté. De nos jours, les mêmes mécanismes opèrent : les entreprises sont en concurrence pour attirer et fidéliser un personnel très qualifié acceptant les nouvelles formes d'organisation du travail, un noyau permanent qui correspond à leur « cœur de métier ». Dès lors, elles excluent les précaires – CDD, intérimaires, stagiaires –, les sous-traitants et les indépendants des dispositifs les plus avantageux, ne leur garantissent ni carrière, ni formation qualifiante, comme hier les immigrés, les femmes et les manœuvres n'étaient pas concernés par les avantages du paternalisme. De même, la participation et l'intéressement aux bénéfices ont pour vertu de développer le sentiment d'appartenance nous disent les experts de la gestion des ressources humaines.

L'idée d'associer de manière étroite les salariés aux bénéfices de leur entreprise a été appliquée dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle : le patronat américain, considérant que c'est en partie au travail des employés qu'il doit ses réussites, les invitait à investir leurs économies en achetant des actions. Devenus capitalistes, les travailleurs sont intéressés au succès économique de l'organisation qui les emploie. Le programme leplaysien établissant le patronage comme « un lien volontaire d'intérêt et d'affection » unissant patrons et ouvriers est en partie appliqué : il s'agit de bien faire comprendre aux employés l'intérêt qu'ils ont à bien travailler. L'intéressement des salariés sera également adopté en France par les paternalistes : en 1901, 120 sociétés pratiqueront l'intéressement aux bénéfices. Les Unions pour la paix sociale et la Société des participations aux bénéfices, qui regrouperont les patrons des plus grandes entreprises, verront le jour pour promouvoir cette manière nouvelle de gérer le personnel (Charle, 1991, p.309).

## UNE COMMUNAUTÉ HEUREUSE DES BIENFAITS DE L'ORGANISATION

Si la thèse de Max Weber est bien connue, y compris désormais des gestionnaires, les premiers hommes d'affaires n'ont pas attendu l'éthique protestante pour faire des... affaires. L'ascétisme protestant, en exacerbant le goût de l'effort, a peut-être contribué à l'essor du capitalisme : les États-Unis sont, en ce sens, l'illustration du goût d'entreprendre pour beaucoup de ses laudateurs. Pourtant, les initiatives prises par les marchands dès le Moyen Age, alors que la morale chrétienne dominait les âmes, montrent bien les petits arrangements avec Dieu et l'Au-Delà. Les grands patrons de l'industrie, hommes d'un temps encore très religieux, régleront aussi leur activité selon des commandements spirituels. Ainsi, depuis toujours, le dirigeant économique a été un « homme de valeur » et son travail une activité bienfaitrice. Cependant, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, le patronat français subit des critiques sévères de la part du mouvement ouvrier : tracts, affiches et caricatures présentent les patrons comme des exploiters, des êtres autoritaires et jouisseurs. Si le progrès technique et l'organisation rationnelle du travail augmentent la productivité et les profits, les ouvriers ne connaissent pas une amélioration sensible de leurs conditions de vie. Les politiques paternalistes auront pour vocation de remobiliser la force de travail en favorisant le bien-être des travailleurs.



Avant même le mouvement des relations humaines initié dans les années 1920, plusieurs patrons et ingénieurs américains diffusent l'idée selon laquelle un ouvrier heureux est plus productif qu'un ouvrier malheureux. Bien avant le célèbre *Five dollars day* de Ford, ils mènent une politique de hauts salaires et veillent à la qualité des logements, à la santé et à l'hygiène de leurs ouvriers. Ils sont convaincus que c'est là le meilleur moyen d'accroître le rendement tout en rassurant leur conscience morale (Bédarida, 1960, p.311). Ainsi, contrairement aux lieux communs entourant son système, la mission de Taylor est de parvenir à une coopération étroite des ouvriers en augmentant leur prospérité. Selon lui, il est injuste que les patrons n'augmentent pas les salaires quand les ouvriers augmentent leurs efforts. Il s'agit donc d'établir une méthode objective permettant de mesurer les contributions productives et de rétablir une « confiance mutuelle » par l'étude scientifique des temps de travail. C'est un souci de justice qu'avance Taylor pour promouvoir sa méthode aux yeux des patrons américains, voire de la nation américaine. Le paternalisme peut alors être un « utile auxiliaire », mais secondaire : avant tout, bien rémunérer est la condition première pour « produire » des ouvriers heureux et loyaux dont pourront tirer profit les employeurs (Taylor, 1971). Dans l'ensemble, le patronat français sera moins généreux que le patronat américain en termes de salaires. En effet, s'il s'efforcera d'humaniser les relations de travail, c'est essentiellement en améliorant les conditions d'existence en dehors de l'entreprise, en prenant en charge une partie de la vie ouvrière. Très longtemps, les patrons français partageront une même suspicion à l'égard de leurs employés : imprévoyants, dépensiers, irresponsables, il est préférable de les détourner de leurs vices et de leurs mœurs, de les éduquer, les loger et les soigner (Jorda, 2002, pp.64-68). Ici, le salaire doit permettre à l'ouvrier d'avoir une vie digne et de s'élever moralement (Moutet, 1997, p.140) alors que, pour le patronat américain, seul le travail revêt une dimension morale car il permet à l'ouvrier de se réaliser pleinement. Ainsi, le patron français engage les dépenses à la place de l'ouvrier : une partie des gains de productivité est employée pour ce que l'employeur considère le bien-être de ses employés.

Le patron exerce donc son emprise sur la sphère privée des ouvriers par l'intermédiaire des œuvres sociales, au nom de ce qu'il pense être sa responsabilité. Le patron et l'usine vont, par exemple, se manifester sur le terrain des loisirs avec la création d'associations sportives et de sociétés multiples, de chant, de pêche, de musique... Car les occupations ouvrières sont jugées incompatibles avec la discipline industrielle, renvoient à une dépréciation morale, révèlent une condition inférieure. Le patron favorise donc l'exercice d'activités saines qui éloignent l'ouvrier du vice : le sport, mais aussi le jardinage et le bricolage qui occupent le père de famille et lui évitent de sombrer dans l'alcoolisme. Voilà qui relève de la responsabilité sociale et morale du patronat au moment où les usines se rationalisent, les rythmes de travail s'intensifient, où la modernisation des équipements exige un respect toujours plus strict des règlements internes et une mobilisation toujours plus intense de la force de travail.

Dans le discours du managérialisme, le travail n'a plus le même sens qu'au temps du paternalisme : alors qu'il était considéré comme un devoir envers la famille, la société, la nation..., il serait davantage conçu, notamment par les jeunes générations, comme un moyen d'épanouissement individuel. L'usine ne serait plus ce bagne où les ouvriers sont asservis par la machine et contrôlés en permanence par les contremaîtres, mais, au contraire, « l'entreprise devient un des moyens permettant à l'individu de se construire » (Claude, 1998, p.84). L'éthique de l'entreprise a alors pour vertu, d'une part, de rapprocher des individus soucieux de bien faire leur travail selon les règles définies par l'organisation responsable et, d'autre part, appuyée sur le socle commun de l'entreprise, de donner un sens au travail. En cela, l'éthique managériale s'adresse à la responsabilité des individus pour leur proposer un

contrat : l'organisation peut être le lieu de la réalisation de soi où les talents s'expriment, où les projets se concrétisent, y compris s'ils revêtent un caractère humanitaire<sup>6</sup>. Il s'agit de « construire une représentation de l'entreprise qui justifie et motive notre engagement » (Claude, 1998, p.118). Pour cela, l'entreprise citoyenne doit connaître les besoins de ses salariés, y compris leurs besoins en repères sociaux et éthiques, repères troublés par le desserrement des liens – au temps de l'individualisation de la relation de travail – et par la précarité des conditions – au temps de la flexibilité des contrats et des temps de travail. De fait, l'entreprise se dit capable de guérir, par l'application de recettes gestionnaires, des maux qu'elle a engendrés en partie et se présente comme une institution légitime, voire la seule qui demeure. Elle ne peut laisser libre cours aux comportements d'individus supposés plus individualistes et se dit capable de les fédérer autour d'un projet commun, sur la base de valeurs partagées qui donnent un sens au travail et, dans le même temps, redonnent de l'estime aux individus et à leur activité. Car « on peut dire qu'une situation professionnelle a du sens lorsqu'il y a un minimum de cohérence, de complémentarité, d'enrichissement mutuel, entre les aspirations professionnelles personnelles du salarié et le projet institutionnel de l'entreprise » (Claude, 1998, p.119).

Le changement à l'égard du paternalisme provient ici de la forme de croyance partagée : autrefois religieuse, aujourd'hui gestionnaire. En effet, le managérialisme propose un ensemble de recettes destinées à régler les problèmes à partir des concepts et de la logique gestionnaires. La religion ne guide plus les politiques patronales, même si certains instruments de l'éthique managériale renvoient encore au caractère sacré des engagements : les chartes sont parfois appelées « bibles » ou « commandements ». Et si la relation de subordination fondatrice du contrat de travail est incompatible avec l'exercice de la citoyenneté est moins infantilisante qu'au temps du paternalisme, elle demeure : c'est la direction qui élabore les codes de conduite et les chartes éthiques, c'est la DRH qui les communique, les autres salariés étant rarement impliqués dans la conception des documents et des outils formalisant la RSE.

La RSE ne vise pas seulement le bonheur des salariés, elle vise, dans le cadre du développement durable, la satisfaction des consommateurs et, plus généralement, de toutes les « parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite » (Commission européenne, 2001, p.4). La responsabilité est ainsi élargie aux collectivités locales, à la société tout entière, voire à l'environnement puisque la RSE a pour objectif la croissance économique à long terme, la cohésion sociale et la protection de l'environnement<sup>7</sup>. Cette réconciliation générale à l'aune de la RSE n'est cependant pas chose tout à fait nouvelle puisque, au début du XX<sup>e</sup> siècle, les réformes inspirées de la méthode taylorienne visaient à la fois des bénéfices plus importants pour les actionnaires, des prix de vente réduits pour les consommateurs et une économie de matières premières et de ressources naturelles pour le pays (Taylor, 1971, p.5). L'ingénieur se faisait fort à l'époque de répondre au bien commun en assurant la prospérité des employeurs, des salariés, de la nation, d'accéder notamment au souhait de Roosevelt qui souhaitait « conserver nos richesses naturelles » (Taylor, 1971, p.XXIX). Cette conception ingénierale de la responsabilité sociale est toujours présente aujourd'hui, notamment dans le cadre de l'écologie industrielle (Jorda, Vivien, 2005), mais la RSE est étroitement intégrée au managérialisme dans la mesure où le

---

<sup>6</sup> Par exemple, la Caisse d'Épargne soutient des projets à caractère social, culturel, éducatif ou humanitaire de ses salariés, mais aussi d'associations, voire d'étudiants...

<sup>7</sup> Le Roy présente ainsi la RSE comme une « 3<sup>ème</sup> voie » entre le libéralisme débridé et l'altruisme total (!) : « une entreprise socialement responsable est celle qui, au moment de ses décisions, intègre à la fois ses intérêts et ceux de la société dans laquelle elle évolue » (Le Roy, Marchesnay, 2005, p.21).

raisonnement prend appui sur une conception gestionnaire des hommes et des actions à entreprendre. Les hommes, qu'ils soient salariés, consommateurs ou décideurs politiques, sont appréhendés comme des capitaux ou des ressources dans lesquels il faut investir ou qu'il faut exploiter. Les actions à mener renvoient à l'identification d'écarts chiffrés par rapport à des normes de gestion, écarts qu'il s'agit de réduire en vue de réguler le fonctionnement de l'organisation et de restaurer l'équilibre.

Cependant, comme au temps du paternalisme, le managérialisme envisage l'ensemble de ses « œuvres » comme un investissement destiné à produire des résultats positifs pour l'organisation. En interne, c'est une mobilisation accrue du personnel qui est attendue avec l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail qui requièrent une implication plus grande : donner un sens au travail, c'est inciter au travail en donnant de bonnes raisons d'aller au travail. Ainsi, les directions reconnaissent que le principal enjeu de l'éthique managériale est la mobilisation du personnel, pour 88% d'entre elles, bien avant l'amélioration des conditions de travail, pour 31%<sup>8</sup>. En externe, le managérialisme vise à produire une bonne image auprès des consommateurs : c'est la principale préoccupation avec la conquête de nouveaux marchés pour 92% des entreprises. Dans un monde anxieux, dans une société du risque, où les organisations doivent compter avec la pression des ONG, des médias, avec l'exigence de traçabilité, il s'agit de restaurer la confiance des consommateurs. En définitive, les entreprises ont pris conscience que la « responsabilité sociale peut revêtir une valeur économique directe », que la RSE est désormais un « investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale » (Commission européenne, 2001, p.4). Les valeurs et leur respect sont donc subordonnés à une logique de bonne gestion et destinés à plus et mieux travailler pour plus et mieux consommer.

Dans les documents formalisant la RSE, le thème de la réputation est récurrent et figure parfois en toutes lettres<sup>9</sup>. L'organisation se dit prête à garantir une performance durable et assure, pour cela, que des efforts réels sont entrepris pour prévenir, évaluer et sanctionner les comportements malveillants, dégradants et discriminants<sup>10</sup>. Avec le respect affiché des hommes et de l'environnement, l'organisation dispose d'un argument publicitaire, se fabrique une bonne image de marque, investit dans le « capital réputation ». Ce dernier est un élément du capital immatériel qui, dans l'économie de la connaissance, est devenu un facteur de compétitivité : « la réputation de la firme, son image de marque auprès des consommateurs, des investisseurs et plus généralement de l'opinion publique, constituent un capital immatériel à développer, entretenir ou préserver » (Capron, 2004, p.27). Le courant moderniste du management se caractérise alors par des actions responsables et des comportements éthiques pour préserver et améliorer l'image de l'organisation, pour réduire le « risque réputationnel » qui entraînerait une perte de part de marché. En cela, les organisations ne font que répondre à une demande des consommateurs citoyens, demande qu'elles ont elles-mêmes identifiée et qu'elles s'engagent à satisfaire pour leur plus grand bonheur de consommer. Ce mouvement, parti des États-Unis, s'est amplifié avec la mondialisation : les normes éthiques et sociales sont devenues des atouts essentiels dans la concurrence que se livrent les grandes organisations, notamment quand il s'agit de répondre à des appels d'offre internationaux<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Selon la Revue *Entreprise Ethique*, n°13, 2000. Lire aussi la communication particulièrement éclairante (Carbonnel, Nilles, 2004).

<sup>9</sup> C'est le cas de Shell, Lagardère...

<sup>10</sup> Voir le rapport remis au Premier Ministre par Claude Bébear en novembre 2004, *Des entreprises aux couleurs de la France*.

<sup>11</sup> Le concept d'entreprise responsable est né, quant à lui, aux Nations Unies, quand il s'est agi de penser le développement durable, autrement dit comment concilier la croissance économique, la compétitivité des entreprises et la protection de l'environnement (Capron, 2004, p.5)

Avec la RSE, les organisations ne visent pas seulement un profit économique mais aussi un profit symbolique : il s'agit de donner une identité forte à l'entreprise pour bien la distinguer des autres. En cela, elle est devenue un levier stratégique ; en cela, le managérialisme retrouve ses sources paternalistes. En effet, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, il s'agissait de différencier les grandes entreprises qui accordaient des avantages à leurs ouvriers, entreprises engagées dans une concurrence acharnée sur le plan national, et déjà sur le plan international. Comme le paternalisme, le managérialisme propose de constituer une entité unie et heureuse, un groupe auquel s'identifient les membres qui clôt en quelque sorte l'organisation sur elle-même en vue d'affronter la concurrence.

## UNE COMMUNAUTÉ RÉGLÉE PAR LA VOLONTÉ DE L'ORGANISATION

Si le paternalisme et le managérialisme peuvent se dire avant-gardistes, c'est bien parce que les acteurs et les organisations convaincus de leur responsabilité sociale, se sont engagés dans une démarche volontaire. Au temps de la III<sup>e</sup> République qui cherchait à faire entrer dans le jeu politique le mouvement ouvrier et initiait une législation sociale<sup>12</sup>, Émile Cheysson déclarait : « dans le patronage ordinaire, le patron-père se charge de tout. Il imite l'État en se plaignant de ses empiètements » (Noiriel, 1988, p.23). En effet, le réenchantement du patronat et de l'usine que visent les politiques paternalistes devait éviter la contagion révolutionnaire et limiter l'intervention de la République dans la vie des entreprises. Comme le souligne Christophe Charle, « si des mesures sont prises volontairement par les patrons, les ouvriers ne pourront plus, par les relais électoraux des députés, faire pression pour des mesures contraignantes d'ensemble » (Charle, 1991, p.308). C'est ainsi qu'un patronat éclairé et responsable se fait fort de faire aussi bien, voire mieux, que l'État en palliant ses carences en termes de logement, d'éducation et de santé. L'affirmation de la responsabilité sociale du patronat permet à ce dernier d'éviter une réglementation contraignante et d'afficher sa différence, même s'il lui en coûte<sup>13</sup>. Des lois sociales et une réglementation du travail uniforme mettraient toutes les entreprises en demeure de procéder aux ajustements, ce qui serait contraire à la liberté d'entreprendre, mettrait en cause l'autorité de l'employeur sur ses employés et nuirait à une saine concurrence entre les organisations. Autrement dit, la régulation marchande est préférable à une régulation étatique qui supposerait des agents d'un contrôle extérieur.

Aujourd'hui, le managérialisme présente le marché, ses acteurs et ses règles, comme un système pouvant remédier, sans contrainte réglementaire, aux imperfections et aux dysfonctionnements du... marché. Ainsi, « le concept de RSE signifie essentiellement que (les entreprises) décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre leur environnement » (Commission européenne, 2001, p.4). Avancer la responsabilité des entreprises est une manière « moderne » de consacrer la supériorité de l'initiative privée sur la réglementation étatique. En effet, selon le président du Cercle d'Éthique des Affaires, « une responsabilité individuelle insuffisante se paie sous forme de contraintes réglementaires »<sup>14</sup>. Les organisations marchandes peuvent même concurrencer les États car « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir 'davantage' dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (Commission européenne, 2001, p.7). Ainsi, le managérialisme se propose d'appliquer ses recettes à la

---

<sup>12</sup> Avec la légalisation des syndicats en 1884 et la loi sur les accidents du travail en 1898.

<sup>13</sup> Jusqu'à 10% de la masse salariale dans certains cas (Daviet, 1997, p.276).

<sup>14</sup> Michel Le Net dans *Entreprise Éthique, op.cit.*

régulation des entreprises et de la société, d'abord en avançant l'idée que la définition des règles peut procéder de l'initiative privée, ensuite en assurant que la régulation managériale sera plus efficace que la régulation étatique. D'où la notion de « respect volontaire », « à savoir le respect de la réglementation qui intervient en raison de convictions personnelles ou de pressions sociales au lieu d'être induit par l'appareil répressif » (OCDE, 2001, p.12). Il est donc bien plus efficace, d'une part, de faire confiance à la compétence des managers, notamment aux nouveaux professionnels de la gestion du droit et des règles éthiques : « les récentes stratégies de mise en œuvre des textes législatifs et réglementaires s'appuient sur la volonté et la capacité naturelles des milieux d'affaires de respecter ces textes. La compétence managériale que les entreprises mobilisent pour les problèmes de respect des textes est un élément important pris en compte par ces stratégies » (OCDE, 2001, p.12). D'autre part, de laisser faire l'intérêt bien compris des organisations pour la responsabilité sociale à partir d'un calcul comparant les coûts aux avantages. Et ces derniers sont bien plus grands que les premiers : c'est en premier lieu, la réduction des risques de poursuites pénales et de litiges coûteux, ce sont aussi les gains en termes d'image, et encore « dans certains cas, (ces stratégies) ont servi à apaiser les ardeurs des pouvoirs publics en faveur de la réglementation » (OCDE, 2001, p.20). Les illustrations de cette concurrence pour la définition des règles sont, en interne, les documents formalisant l'éthique des entreprises, en externe, le système de normes internationales de type ISO et de notation sociale, ainsi que les codes de conduite.

En dehors de toute contrainte publique, les organisations ont élaboré des normes de qualité et de respect environnemental ainsi qu'un système de contrôle pris en charge par des organismes privés d'audit et de certification. Ce qui pose la question de leur effectivité : par exemple, les entreprises notées font partie de l'actionnariat de Vigeo, l'agence européenne de notation sociale fondée par Nicole Notat (Danone, LCL, Carrefour, etc.). En ce qui concerne les normes ISO, ce sont les principaux donneurs d'ordre qui imposent à leurs sous-traitants le respect de normes qu'ils ont, pour partie, contribué à définir<sup>15</sup>. Mais, la manière « moderne » de mettre en œuvre la RSE passe par les codes de conduite : ils précisent les engagements pris à l'initiative des entreprises pour améliorer les relations de travail, pour respecter les droits de l'homme, pour protéger les consommateurs et l'environnement... L'idée de ces codes fut émise par les Nations Unies après les campagnes d'ONG dénonçant les pratiques managériales dans certains pays en voie de développement. Ils ont d'abord été conçus par de grandes entreprises nord-américaines, notamment Nike qui avait perdu des parts de marché suite à la dénonciation par Amnesty International de l'exploitation d'enfants pour fabriquer ses chaussures en Chine, et Shell après avoir coulé une plate-forme pétrolière en pleine mer. Aux États-Unis, ces codes ont un aspect strictement moral : ne pas faire d'affaires avec le jeu, l'armement, le tabac, la pornographie, appliquer les textes de l'Organisation Internationale du Travail, respecter les droits de l'homme en interdisant le travail des enfants et le travail forcé, respecter les quotas ethniques...

En Europe, les codes mettent davantage l'accent sur le dialogue social, le respect du droit du travail, l'employabilité, les conditions de travail... En France, les engagements responsables portent essentiellement sur la lutte contre toutes les discriminations, l'insertion des travailleurs précaires ou en voie d'exclusion, la sécurité et la santé au travail, l'accompagnement social des restructurations, la formation tout au long de la vie... Ils ne sont donc, pour la plupart, que le respect de la législation en vigueur, et présentent un décalage vis-à-vis des pratiques observées en termes de discriminations, d'aggravation des conditions de travail, de licenciements évitant le recours à un plan de sauvegarde de l'emploi, de réduction

---

<sup>15</sup> La place du système ISO dans le développement durable est particulièrement discutée dans (Jorda, Vivien, 2005).

de l'effort de formation dans les plus grandes entreprises, etc. Pourtant, des comités éthiques se multiplient avec un nouveau métier, déontologue. Leur thème de prédilection : la qualité de vie au travail, au moment où accidents et maladies professionnelles sont en hausse, où médecine et inspection du travail sont en crise. Par ailleurs, depuis 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) fait obligation aux entreprises cotées de rendre compte de leur impact social et environnemental : un document doit informer des initiatives prises en ce sens. Mais, seules les entreprises décident des informations qu'elles souhaitent communiquer : il est donc logique que la RSE et le développement durable se transforment en exercice de... communication. Dans tous les cas, les constats semblent identiques : les procédures de contrôle sont parfois inexistantes et les audits externes délicats. Les ONG sont très réservées car les principes avancés dans les codes de conduite sont en deçà des normes internationales. L'OIT, de son côté, souligne leur manque de crédibilité. Au total, les données fiables quant à leur effectivité et leur efficacité manquent (Capron, 2004, pp.171-172). C'est pourquoi les ONG, après avoir relevé que les gouvernements acceptent l'argument défendu par les entreprises selon lequel les principes directeurs de la RSE émis par l'OCDE ne devaient être « obligatoires ni en droit, ni en fait », en appellent plutôt à « l'adoption d'un système international contraignant pour réglementer la conduite des entreprises multinationales » (OCDE, 2001, p.31, note 1).

Quant aux chartes éthiques, certains de leurs défenseurs renvoient à Aristophane et Eschyle (De Woot, 2005) quand d'autres convoquent Ricoeur et Comte-Sponville (Détrie, 2005) pour donner sens à l'activité entrepreneuriale. Tous critiquent le système économique pour mieux le préserver : le déchaînement de Prométhée et la course aux profits pourraient en effet justifier l'intervention des pouvoirs publics alors qu'il est préférable de laisser faire l'initiative et la créativité de managers éclairés ou bien conseillés<sup>16</sup>. L'éthique managériale traduit la responsabilité de l'organisation qui doit, ensuite, être assumée par tous ses membres, en premier lieu par les cadres. Elle se présente en effet comme un outil d'aide à la décision visant à rassurer des individus pris dans les dilemmes du management. La norme permet de trancher, de dire le « bien », le « juste ». Si l'éthique est désormais associée au management alors que la morale était d'essence patronale, c'est parce qu'elle est pensée comme un système de règles qui sert de références aux managers : d'abord, pour prendre des décisions – en cela, elle est définie comme un outil de management, voire de formation –, ensuite, pour régler des conflits en recourant à des principes supérieurs – la norme dit le « non négociable ». Il ne s'agit pas, ici, de conflits sociaux, mais de conflits pouvant opposer des salariés de même niveau hiérarchique, des collaborateurs à leurs supérieurs, et des conflits intérieurs. Ainsi, le cadre est-il invité à se poser des questions avant de prendre sa décision : « est-elle légale ? » « Est-elle équitable ? » « Serai-je fier de cette décision ? » Et, surtout, le cadre doit se montrer, au temps du managérialisme, exemplaire : c'est lui qui donne corps à l'éthique de l'organisation, ses comportements doivent donc être des modèles pour ses collaborateurs, il se doit d'être irréprochable s'il veut exiger des autres la même implication.

La difficulté est qu'il y a autant de modes de management que de managers ; c'est pourquoi l'organisation rappelle son pouvoir normatif en édictant les règles de bonne conduite. Les chartes ne font finalement que matérialiser le lien de subordination entre l'employeur et son employé : le premier rappelle au second qu'il doit obéissance au règlement intérieur qui comprend désormais un chapitre éthique. Si l'éthique est un outil d'aide à la décision, elle est aussi un instrument disciplinaire visant d'abord les cadres car ce sont les salariés les plus autonomes, donc les plus susceptibles d'adopter des comportements déviants, malhonnêtes.

---

<sup>16</sup> Les partisans des chartes sont généralement des consultants, parfois des entrepreneurs.

Ou bien, pour le dire comme Herbert Simon, « c'est aux échelons supérieurs que l'identification à l'organisation peut avoir ses conséquences les plus profondes » (Simon, 1983, p.194). Ce sont les comportements irresponsables de certains cadres qui peuvent occasionner les plus grands dégâts en terme de réputation : affaires de corruption, de harcèlement moral... En formalisant son éthique, l'organisation accentue la codification des comportements et la protège en partie sur le terrain juridique. Le mouvement s'est accentué à partir des années 1980 après de nombreux scandales – délits d'initiés, pratiques financières douteuses – qui ont terni l'image des grandes entreprises, notamment nord-américaines. Avec la codification éthique, la faute rejaillit sur le salarié qui a approuvé les termes de la charte et s'est engagé à la respecter en la signant de sa main. Son efficacité est désormais relayée par les « regards croisés » des membres de l'organisation qui sont invités à dénoncer les mauvaises pratiques. Le *whistleblowing*, ou « coup de sifflet », est une procédure née aux Etats-Unis après le scandale Enron : elle dit bien que l'arbitre est l'organisation elle-même<sup>17</sup>.

En définitive, la RSE est bien une traduction de ce souci renouvelé, pour les organisations, de produire leur propre réglementation et de nier la légitimité de toute réglementation imposée de l'extérieur. Comme le souligne Anne Salmon, si l'éthique semble à première vue éloignée des conceptions les plus libérales telles qu'elles furent exprimées par Milton Friedmann<sup>18</sup>, elle s'en approche pourtant car « à l'idée d'une auto-réglementation qui évacue la nécessité d'une intervention de l'État, s'ajoute de façon explicite l'idée qu'en devançant les attentes sociales, l'entreprise peut prévenir les conflits avant qu'ils n'émergent sur la place publique et ne se transforment en loi qui scellerait durablement les compromis » (Salmon, 2003, p.185). Ou alors, comme l'analysait fort justement Gilles Lipovetsky au moment où se diffusait aux États-Unis *the bussiness ethics*, l'autorégulation libérale est fondée sur l'idée que si les entreprises ne corrigent pas d'elles-mêmes les abus du marché, c'est l'État qui s'en chargera : « le moins d'État doit aller de pair avec un supplément d'âme individuel et collectif » (Lipovetsky, 1992). Si les « Trente Glorieuses » ont représenté un compromis entre capital et travail après le temps du paternalisme et avant celui du managérialisme, « l'éthique économique et de l'entreprise pourrait bien être la réponse 'technique' conçue par le management et les économistes libéraux pour combler le déficit de régulation qu'ils contribuent eux-mêmes à aménager » (Salmon, 2002, p.161). En effet, si nous reconnaissons bien volontiers que la décision managériale peut soulever une interrogation sur le sens du travail réalisé, cette réflexion suppose du temps et une délibération. Or, délibérations et temps de réflexion s'accordent mal avec des organisations de plus en plus chronophages où le travail se fait dans l'urgence. Les exigences actuelles en matière de gestion réduisent les possibilités de distanciation à l'égard de son travail, de questionnement sur le sens de son travail, d'autant plus que le mouvement de certification et d'accréditation tend à multiplier les procédures vides de sens. Respecter des procédures indique bien plutôt un durcissement des organisations, de leur contrôle sur le travail, un manque de confiance à l'égard des salariés, un retour du taylorisme qui contredisent, dans les faits, le principe de responsabilité.

## CONCLUSION

Le paternalisme était une forme de contrat entre l'organisation et ses employés où leurs avantages et leurs droits permettaient de distinguer les établissements concurrents dans un marché où la main-d'œuvre qualifiée était rare et devait être fidélisée. Le managérialisme

---

<sup>17</sup> Lire l'article de *Liaisons sociales*, « Les salariés invités à cafter au nom de l'éthique », mai 2005.

<sup>18</sup> Pour qui la seule responsabilité sociale des entreprises est de faire des profits. Cette position est qualifiée d'extrême par les partisans de la RSE.

s'efforce, lui aussi, d'établir un contrat entre les organisations et leurs employés, et plus largement, la société tout entière, en affirmant leur capacité à faire autant sinon plus que l'État pour le bonheur des salariés à condition qu'ils soient loyaux et fidèles. La concurrence est le principe fondateur de ces deux systèmes visant la responsabilité sociale des entreprises : c'est elle qui donne le *la*. L'éthique managériale aujourd'hui, la morale patronale hier, définissent de manière volontaire les bornes à ne pas dépasser et se présentent comme des atouts dans la compétition économique. Ce n'est plus désormais le patron de droit divin qui définit les règles morales, mais une organisation managée qui assure la traçabilité des responsabilités individuelles. Cette morale au travail renvoie à une morale du travail : il s'agit d'exiger des salariés qu'ils adhèrent au processus de rationalisation, de les inciter à travailler plus et mieux en légitimant, l'un le patron, l'autre le management. Aujourd'hui, la gestion vise, notamment à travers la RSE, à réenchanter un monde qu'elle a, elle-même, désenchanté, à nourrir le culte de l'entreprise au moment où l'État et ses institutions sont déstabilisés et leurs agents décrédibilisés. En définitive, le managérialisme traduit ce pouvoir de la technostructure que dénonçait Galbraith : la grande organisation « va jusqu'à faire en sorte que les objectifs de la collectivité et de l'État soient en concordance avec les siens » (Galbraith, 1989, p.19). Il étend sa logique à toutes les instances de socialisation : le travail bien sûr, mais aussi l'école et l'Université sommés de développer des compétences, de produire du capital humain rentable, et encore la famille où se gèrent les conflits et les compétences conjugales ! Il s'étend par conséquent à des domaines jusque-là préservés de la recherche d'utilité et d'efficacité. En cela, il semble consacrer, pour un temps, le triomphe de la gestion sur la politique.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bédarida F., 1960, « La civilisation industrielle à la conquête du monde », *Histoire générale du travail : l'ère des révolutions*, Nouvelle Librairie de France.
- Blanchard K., Peale N.V., 1988, *Éthique et management*, Éditions d'organisation.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F., 2004, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte.
- Carbonnel A., Nilles J-J., 2004, « Développement de l'éthique engagement dans le travail et implication organisationnelle », *VI<sup>e</sup> Université de Printemps de l'Audit Social*, Tunis.
- Cardot F., 2006, *L'éthique d'entreprise*, « Que sais-je ? », PUF.
- Charle C., 1991, *Histoire sociale de la France au XIX<sup>e</sup> siècle*, « Points/Histoire », Le Seuil.
- Claude J-F., 1998, *L'éthique au service du management*, Liaisons.
- Commission Européenne, 2001, *Livre vert : promouvoir un cadre européen pour la RSE*.
- Daviet J-P., 1997, « Les mondes industriels », in G-V. Labat, *Histoire générale du travail : le travail au XX<sup>e</sup> siècle*, Nouvelle Librairie de France.
- Debouzy M., 1988, « Permanence du paternalisme ? », *Le mouvement social*, n°144.
- Détrie P., 2005, *L'entreprise durable*, Dunod.
- De Woot P., 2005, *Responsabilité sociale de l'entreprise : faut-il enchaîner Prométhée ?*, Economica.
- Ducroux A-M. (dir), 2002, *Les nouveaux utopistes du développement durable*, Autrement.
- Galbraith J-K., 1989, *Le Nouvel État Industriel*, « Tel », Gallimard.
- Jorda H., 2002, *Le métier, la chaîne et le réseau : petite histoire de la vie ouvrière*, L'Harmattan.
- Jorda H., Vivien F-D., 2005, « L'écologie industrielle : une stratégie pour le développement durable ? », in J-P. Maréchal, B. Quenault (dir), *Le développement durable : une perspective pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Presses Universitaires de Rennes.
- Le Roy F., Marchesnay M., 2005, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, EMS.



- Lipovetsky G., 1992, « Les noces de l'éthique et du business », *Problème économiques*, n°2276.
- Mercier S., 1999, *L'éthique dans les entreprises*, « Repères », La Découverte.
- Moutet A., 1997, *Les logiques de l'entreprise : la rationalisation de l'industrie française de l'entre-deux-guerres*, Éditions de l'EHESS.
- Noiriel G., 1988, « Du patronage au paternalisme », *Le Mouvement social*, n°144.
- OCDE, 2001, *Responsabilités des entreprises : initiatives privées et objectifs publics*.
- Saint-Simon, 1979, *L'industrie*, in G. Ionescu (textes présentés par), *La pensée politique de Saint-Simon*, Aubier Montaigne.
- Salmon A., 2002, *Éthique et ordre économique : une entreprise de séduction*, CNRS Éditions.
- Salmon A., 2003, « L'entreprise citoyenne », in J. Allouche (dir), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.
- Simon H. A., 1983, *Administration et processus de décision*, Economica.
- Taylor F.W., 1971, *La direction scientifique des entreprises*, Dunod.
- Weber M., 1964, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon.
- Woronoff D., 1994, *Histoire de l'industrie en France du XVI<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Le Seuil.