

ÉTUDE

« La RSE, ça dégage ? »

Histoire et avenir de l'engagement des entreprises

_Denis Maillard

Denis Maillard est codirecteur de l'Observatoire
de l'engagement de la Fondation Jean-Jaurès.

Introduction

Tout allait si bien...

Août 2019, 180 patrons de la Business Roundtable – l'équivalent américain de l'Association française des entreprises privées (AFEP) – publient un *statement* sur la raison d'être des entreprises, leur assignant désormais de produire de la valeur pour chacune de leurs parties prenantes et pas seulement pour leurs actionnaires¹. La même année, en France, la loi Pacte propose aux entreprises de définir leur raison d'être et, à celles qui le souhaitent, d'adopter le statut d'entreprise à mission. Ces initiatives, privées et publiques, s'inscrivent dans un contexte d'ampleur mondiale : d'une part, la COP 21, en 2015, dans le prolongement des objectifs de développement durable des Nations unies, a fini d'abolir la différence entre les dimensions sociales, sociétales et environnementales de la responsabilité des entreprises, ouvrant ainsi la voie à une interrogation nouvelle sur l'engagement et les stratégies industrielles ou commerciales. De telle manière que, dès l'année suivante, lorsque la première administration Trump retire les États-Unis de l'accord de Paris, ce choix est immédiatement dénoncé par bon nombre d'entreprises américaines, tout comme les mesures anti-immigration. Et cela au nom d'une Amérique ouverte, tolérante et diverse. D'autre part, à partir de 2019, le mouvement climat a imposé à l'agenda de la jeunesse et de l'opinion publique internationale la lutte contre le réchauffement climatique dans le cadre d'une « transition juste », c'est-à-dire présentée à la fois comme une contrainte et une opportunité permettant ainsi d'articuler au mieux la dialectique de la fin du monde et des fins du mois, comme on le disait à ce moment-là.

L'heure économique et sociale est alors à l'engagement et Pascal Demurger, le médiatique patron de la Maif, proclame dans un livre éponyme que *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*². Certes, l'entreprise comme acteur politique est un vieux thème ; néanmoins, il a été remis à l'honneur depuis quelques années par des chercheurs comme Blanche Segrestin ou Armand Hatchuel, qui tentent de fonder une théorie politique de l'entreprise, objet d'intérêt public, laquelle aura une influence sur le rapport Notat-Senard³ puis sur la loi Pacte.

Et pourtant... En ce début 2025, malgré ce qui est apparu jusqu'ici comme des avancées ou des progrès, l'humeur des entreprises est nettement moins optimiste qu'en 2019 : le retour de Donald Trump au pouvoir aux États-Unis, sa politique douanière agressive, son climato-scepticisme et sa défense des énergies fossiles (« *Drill, Baby, Drill* »), sa dénonciation des programmes fédéraux de discrimination positive sur fond de chasse au wokisme, les provocations d'Elon Musk, son puissant allié, comme les mises en garde de J.D. Vance son vice-président, mais aussi la pitoyable soumission des patrons américains prêts à saborder leurs propres initiatives en tournant le dos à leurs prises de position de 2016⁴, tout cela fait souffler un vent de réaction et de désarroi sur les entreprises des deux côtés de l'Atlantique : doivent-elles encore s'engager et comment ?

En effet, comme le faisait remarquer l'essayiste Raphaël Llorca dans une analyse publiée dans *L'Opinion*, « il y a encore quelques années,

1. « Les grands patrons américains appellent le secteur privé à plus de responsabilité sociale », *L'Opinion*, 20 août 2019.

2. Pascal Demurger, *L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus*, La Tour-d'Aigues, l'Aube, 2019.

3. Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, La Documentation française, 9 mars 2018.

4. Voir à ce sujet « De Coca-Cola à l'IA : en amont de son investiture, les PDG multiplient les signes d'allégeance à Trump », *Le Grand Continent*, 17 janvier 2025.

quiconque se baladait sur les sites *corporate* et les réseaux sociaux des grandes marques occidentales, tous secteurs confondus, avait l'impression qu'elles candidataient au prix Nobel de la paix. Actions environnementales ambitieuses, politiques de diversité et d'inclusion, prises de position sur le féminisme et la tolérance : dans l'écrasante majorité des discours tenus par les marques, la coloration politique était alors, incontestablement, progressiste. L'erreur a été de considérer que la chose était gravée dans le marbre, comme si le *purpose* et autres raisons d'être appelant à "construire un monde meilleur" ou à "bâtir un monde durable" constituaient la seule façon dont les marques pouvaient s'engager dans la vie de la Cité¹ ».

Bien que d'abord américain, le séisme trumpien a nécessairement des effets collatéraux, en Europe et en France, ne serait-ce que du fait de l'internationalisation de l'économie. En effet, les grands groupes ne sont pas français en France, européens en Europe et américains aux États-Unis, profitant ainsi d'une sorte d'étanchéité des marchés locaux : ceux-ci sont mondiaux comme l'information, et bien que les entreprises soient internationales elles aussi, elles redécouvrent qu'elles ont pourtant une nationalité et qu'elles doivent savoir ce qu'elles font, où et avec qui, comme semble le rappeler Donald Trump lui-même. Posée au-delà de l'Atlantique, la question du positionnement des entreprises est également valable en Europe et percute aussi les entreprises françaises : quelle est leur vocation en tant qu'acteurs économiques, voire politiques ? Quel monde contribuent-elles à construire ? Dans quelles relations avec la société civile et le pouvoir politique ?

Assez naturellement, le désarroi actuel se porte d'abord sur les programmes dits DE&I, c'est-à-dire de diversité, d'équité et d'inclusion dont les tourments aux États-Unis ont atteint très rapidement l'Hexagone sous deux formes : celle d'une interrogation – diversité et inclusion, stop ou encore ? – et celle d'une mise en demeure. En effet, Pam Bondi, la nouvelle procureure générale des États-Unis, a commencé par annoncer qu'elle ordonnait à ses services d'agir contre les entreprises qui disposaient de pro-

grammes de diversité et d'inclusion, avec une portée extraterritoriale s'agissant de politiques engagées notamment en Europe. Puis, le 28 mars 2025, l'ambassade des États-Unis en France a envoyé à plusieurs entreprises françaises un questionnaire leur demandant si elles mettaient en place des programmes internes de lutte contre les discriminations... Évidemment, la France a immédiatement dénoncé une ingérence et le ministre de l'Économie, Éric Lombard, a expliqué que ce courrier était à contre-courant de « la trajectoire des pays de la planète ». Pourtant, comment réagir ? Peut-on obtempérer là-bas et ne rien changer ici ? Ce sont donc toutes les politiques d'engagement qui se trouvent d'un seul coup questionnées, montrant, s'il en était besoin, que le débat sur l'entreprise politique n'a jamais été tranché, même par la loi Pacte.

L'étude qui suit se veut plus large et souhaite prendre l'engagement des entreprises avec la hauteur permettant de se dégager de l'actualité immédiate afin de mieux en comprendre les enjeux : pour cela, nous postulons que la question de la responsabilité des entreprises et de leur engagement dans la société est au cœur d'une tension ancienne entre l'économie et le politique, autrement dit entre les entreprises et l'État, dans un processus croissant d'autonomie de la société civile dont les premières sont le produit et le second l'organisateur. En d'autres mots, entre l'*Oikos* (l'« espace domestique », qui a donné son nom à l'économie) et la *Polis* (la « Cité » dans un sens civique et politique), un conflit existe pour la représentation du monde humain-social. Or, cet antagonisme s'exprime très concrètement à travers la responsabilité sociale de l'entreprise par laquelle la prétention du politique à embrasser la totalité des relations sociales est contrariée par l'ambition contraire venant des entreprises. De fait, la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ne va pas de soi. La réaction trumpienne n'est pas la cause de ce trouble, elle ne fait que poser le problème au grand jour, souvent à des entreprises qui s'interrogeaient déjà. Depuis plusieurs années, en effet, un débat a lieu sur la nature politique de l'entreprise. De ce point de vue, les embarras à propos de la pertinence

1. Raphaël LLorca, « Le tournant réactionnaire des marques », *L'Opinion*, 13 janvier 2025.

des programmes de diversité ou les accusations de wokisme ne sont pas nés avec Trump. Car le conflit vient de loin, comme le rappelle le philosophe Pierre Musso :

De la réforme grégorienne « big-bang » de l'Occident, sont nés au XII^e siècle « deux produits dérivés du romano-christianisme », selon le mot de Pierre Legendre : l'État et l'entreprise. Au cours des siècles, le premier s'est autonomisé, renforcé dans sa lutte anti-théologique, alors que la seconde s'est développée dans les coulisses avant d'apparaître, en pleine lumière, lors de l'industrialisation, à compter de la fin du XVIII^e siècle, et de la révolution managériale un siècle plus tard. Désormais, l'État, chef-d'œuvre de l'Occident, vacille et s'effrite face à la très grande Entreprise¹.

Ce sont ces tensions, proprement politiques, que nous voudrions mettre au jour à travers une chronique de la responsabilité des entreprises qui se veut un survol rapide de l'histoire récente de leur engagement dans la société (sans vouloir non plus être exhaustif – il ne sera pas question, par exemple, de philanthropie, de *sponsoring* ou même des fondations d'entreprises, dont on sait par ailleurs comment elles ont pu installer l'idée qu'un patron devait avoir un rôle sociétal, de Rockefeller à Bill Gates) : quelles sont les origines de cet engagement, les termes du débat et les questions que pose un tel activisme ? Nous essayerons enfin de comprendre de quelle manière la nouvelle donne aux États-Unis et ses effets induits sur la marche du monde pourraient être l'occasion de redéfinir cette responsabilité.

1. Pierre Musso, *Le temps de l'État-entreprise : Berlusconi, Trump, Macron*, Paris, Fayard, 2019, pp. 175-176.

L'invention de la responsabilité : l'entreprise, passager clandestin de la société ?

L'anniversaire est un peu passé inaperçu, relégué au second plan par l'élection présidentielle, l'inflation ou la guerre en Ukraine. Pourtant, 2022 a marqué les cinquante ans du discours d'Antoine Riboud aux assises du CNPF – l'ancêtre du Medef –, le 25 octobre 1972, dans lequel l'emblématique fondateur et patron de Danone a jeté les bases de ce que deviendra, en France, la responsabilité sociale de l'entreprise.

Un discours fondateur : Antoine Riboud à Marseille, le 25 octobre 1972

Prononcé quelques semaines après la révélation du fameux rapport du Club de Rome – ou rapport Meadows – sur *Les limites à la croissance (dans un monde fini)*, mais aussi quelques mois avant la première photographie montrant la Terre dans son intégralité comme une planète ronde et bleue¹, le discours d'Antoine Riboud s'inscrit autant dans un contexte que dans un moment politique et un débat intellectuel.

Le contexte est celui de l'irruption de la conscience écologique – Greenpeace est fondé l'année précé-

dente – et de la remise en cause du modèle de forte croissance, alors même que celle-ci a commencé à ralentir avant que les chocs pétroliers ne lui assènent des coups fatals : alors que Raymond Aron mettait en garde dès 1969 contre *Les désillusions du progrès*², l'élection présidentielle de 1974 verra pour la première fois la candidature d'un écologiste, en la personne de René Dumont, avant que la CFDT ne publie à son tour, en 1977, son livre-manifeste *Les dégâts du progrès*³ dans la droite ligne des propos de Riboud.

Le moment politique, quant à lui, est plus délicat : quatre ans après Mai-68 et l'ensemble des révoltes étudiantes et ouvrières qui ont marqué la fin des années 1960, les pays industrialisés sont en proie à une multiplication de tensions sociales et de grèves qui s'en prennent autant au mode de production fordiste qu'au management disciplinaire et à la déshumanisation induite par les grands complexes industriels ou la société de consommation. Si bien que, en 1972, le patronat a peur ! Et si, du côté américain, on crée le Business Roundtable, chargé de redorer l'image de marque des grandes entreprises et de lutter contre l'hostilité du public à leur égard, côté français, la caisse de grève des patrons métallurgistes devient cette année-là l'Entraide professionnelle des industries métallurgiques (EPIM), dont le but est de contrer la contestation sociale ainsi que tout ce qui peut apparaître comme une subversion marxiste⁴...

1. Connue sous le nom de *The blue marble* (« La bille bleue ») ou *overview effect* (« effet de surplomb »), cette photo emblématique de la Terre a été prise le 7 décembre 1972 par l'équipage de la mission Apollo 17 à 29 000 kilomètres de la Terre en direction de la Lune. C'est la première photo en couleur montrant la Terre dans son intégralité et en offrant une vision globale, unifiée et donc finie de notre monde.
2. Raymond Aron, *Les désillusions du progrès*, Paris, Calmann-Lévy, 1969.
3. CFDT, *Les dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique*, Paris, Seuil, 1977.
4. Outre la concordance des dates, il est intéressant de noter que l'EPIM, qui percevait 0,2/1000 (0,4 à partir de 2001) de la masse salariale des entreprises adhérentes pour leur venir en aide à l'issue d'un conflit social, sera à l'origine de l'affaire UIMM, puisque ce trésor de guerre se montait à près de 600 millions d'euros en 2007 et qu'il servait en partie pour le financement – en liquide – de diverses organisations de la vie sociale, baptisé aussi « fluidification du dialogue social ».

Le débat intellectuel, enfin, est précisément celui qui agite le monde des entreprises autour de leur responsabilité : l'industrie génère des nuisances – des externalités négatives – au sein du travail, dans le monde social et sur la nature dont elle doit non seulement prendre conscience, mais aussi réduire ou réparer. C'est dans ce contexte que se situe le propos d'Antoine Riboud.

Un double projet économique et social

C'est à l'occasion des assises du CNPF à Marseille que François Ceyrac, numéro deux et bientôt président de l'organisation patronale, a demandé à Riboud de donner une conférence sur le lien entre croissance et protection de la qualité de la vie. Or, tout indique que l'orateur a bien l'intention d'aller au-delà du sujet imposé et de proposer une autre vision de l'entreprise que celle défendue jusqu'ici par le patronat français. Si bien que Riboud, dont on a voulu contrôler le contenu du discours, menace de le prononcer ailleurs que dans le lieu où se tiennent les assises. Pour quelles raisons ? Qu'y avait-il de si « révolutionnaire » dans son propos, quatre ans après Mai-68 ?

Comme l'écrit Martin Richer, spécialiste de la RSE et de son histoire, « la force de ce texte tient dans son point de vue [...] : “je ne suis ni un économiste, ni un sociologue, encore moins un futurologue ; simplement, je conduis une entreprise et suis passionné par mon métier” [explique Antoine Riboud]. Ce n'est pas une approche théorique et encore moins idéologique : les mots “capitalisme” ou “libéralisme” n'y apparaissent pas. Mais le mot “entreprise” figure 36 fois¹ ». Pourtant, Riboud place d'emblée sa démonstration comme en écho aux attentes nées de 1968 : « la croissance économique, l'économie de marché ont transformé, bouleversé le niveau de vie du monde occidental », déclare-t-il. Mais « cette

croissance n'était pas porteuse de “justice” ». Par conséquent, elle « engendre des nuisances à la fois collectives et individuelles. Elle a souvent sacrifié l'environnement et les conditions de travail à des critères d'efficacité économique. C'est pourquoi elle est contestée, et mieux parfois rejetée comme finalité de l'ère industrielle. Laisser faire plus longtemps, continuer à faire confiance à la loi du hasard nous conduirait inmanquablement à la révolution ». Ainsi, dans la pensée d'Antoine Riboud, si l'entreprise a une responsabilité environnementale, le chef d'entreprise dispose lui aussi d'une responsabilité sociale puisqu'il incombe à celui-ci « de répondre aux aspirations profondes de l'homme et trouver les valeurs qui amélioreront la qualité de sa vie en disciplinant la croissance ». Celle-ci n'étant soutenable ni écologiquement ni socialement, la responsabilité de l'entreprise doit donc être repensée et c'est là le rôle du chef d'entreprise.

La RSE voit donc le jour sous ces deux aspects : à côté des enjeux précurseurs de transition environnementale et d'une croissance à finalité humaine s'affirme celui, plus essentiel dans cette époque encore marxiste, de l'émancipation dans et par le travail. Le fondateur de Danone plaide alors pour une plus grande implication de la structure managériale dans la vie quotidienne de l'entreprise, la sécurité de l'emploi, la communication sur l'ensemble des sujets qui touchent aux orientations stratégiques de l'entreprise, ou encore l'amélioration des conditions de travail et du bien-être des travailleurs. « Conduisons nos entreprises autant avec le cœur qu'avec la tête, et n'oublions pas que si les ressources d'énergie de la Terre ont des limites, celles de l'homme sont infinies s'il se sent motivé », conclut alors Riboud. Véritable militant d'un nouveau « contrat social pour l'entreprise », il renoue ici avec l'esprit de « la nouvelle société », proposée deux ans plus tôt par le Premier ministre Chaban-Delmas, tout en posant les jalons de ce que deviendront, dix ans plus tard, les lois Auroux pour lequel « citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise² ».

1. Martin Richer, *Parole de dirigeant : le discours clairvoyant d'Antoine Riboud à ses pairs*, article du blog Management et RSE, 17 novembre 2022. On y trouve aussi le texte complet du discours d'Antoine Riboud.

2. Rapport de Jean Auroux au président de la République et au Premier ministre, « Les droits des travailleurs », La Documentation française, 1981.

Si l'on insiste sur ce « double projet, économique et social » – soit une responsabilité environnementale de la croissance économique à l'extérieur de l'entreprise et une responsabilité proprement sociale à l'intérieur –, c'est que les deux ne vont pas se développer de conserve. En effet, la question « sociétale » – le social à l'extérieur, pourrait-on dire – va peu à peu éclipser les velléités d'autonomie dans le travail, sur fond de chômage de masse et de poussée néolibérale qui vont, l'une et l'autre, percuter les pratiques d'engagement des entreprises.

Pourquoi être responsable ?

Le néolibéralisme, en effet, porte en lui une vision singulière de la responsabilité, parfaitement résumée par Milton Friedman en 1970, dans un retentissant article écrit pour le *New York Times* : « La responsabilité sociale des entreprises est d'accroître leurs profits¹ ». Si le pape du monétarisme, de la dérégulation et des *Chicago boys* tient à faire cette mise au point, c'est qu'à cette époque le monde du business américain est en proie au doute, comme on l'a déjà souligné.

La réflexion sur la responsabilité vient de loin. Du XIX^e siècle, en réalité, et des conséquences de l'industrialisation, notamment à travers les accidents du travail et l'invention – en France – de la responsabilité sans faute de l'employeur : si l'employeur est bien responsable du maintien en vie ou en bonne santé de ses salariés, qui se placent sous sa protection le temps de l'exécution de leur contrat de travail, l'accident ne relève pas de sa faute, mais seulement de sa responsabilité. L'ouvrier n'est donc plus tenu pour unique fautif de son (mauvais) sort ; au contraire, l'aléa, le risque et donc l'accident sont presque inhérents à la production industrielle puisque celle-ci met en œuvre tout un ensemble d'interdépendances que personne ne maîtrise totalement. Ce faisant, l'employeur est renvoyé pour sa part à une vision toute

particulière de la responsabilité. Elle correspond à un idéal moderne, celui d'un homme en pleine possession de ses moyens, conscient de lui-même comme de l'intérêt général et capable d'assumer les conséquences de ses actes sans reporter sur autrui la responsabilité de ce qui lui arrive. C'est l'idéal du citoyen en France qui n'obtient par son travail que ce qu'il mérite ou du *decent man* – « l'homme éthique » – aux États-Unis, propriétaire de son commerce ou de son entreprise qu'il fait prospérer par son effort et son industrie.

Cette vision va être percutée par l'évolution du capitalisme et l'émergence, assez tôt aux États-Unis, de la grande entreprise, dont la naissance va de pair avec une double interrogation sur sa responsabilité et celle de ses dirigeants. À partir du début du XX^e siècle, toutes les réflexions sur l'entreprise vont donc non seulement chercher à la définir précisément – à qui appartient-elle et comment fonctionne-t-elle ? –, mais à caractériser aussi la nature des rapports qu'elle entretient avec la société dans laquelle elle se développe : quelle est sa responsabilité sociale ? Résultat, face au *big business*, il n'est plus temps de se contenter des seules bonnes intentions de l'homme d'affaires, aussi décent soit-il...

L'ère des managers

Ainsi, quelques années à peine après la Grande Dépression, les années 1930 voient fleurir de nombreuses réflexions sur l'entreprise qui cherchent à théoriser son irréductible nouveauté. On pense ici particulièrement à celles d'Adolf Berle et Gardiner Means², qui découvrent, en 1932, que près de la moitié des grandes firmes américaines ne sont plus dirigées par ceux qui possèdent le capital (les actionnaires), mais par des dirigeants salariés (les managers). S'ensuit à leurs yeux une dissociation de la propriété et du contrôle de l'entreprise : loin du capitaine d'industrie, propriétaire et innovateur,

1. Milton Friedman, « The social responsibility of business is to increase its profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

2. Adolf Berle et Gardiner Means, *L'entreprise moderne et la propriété privée*, New York, Harcourt, Brace and World inc., 1968 [1932].

l'actionnaire a, en effet, accepté de réduire sa responsabilité à celle d'un simple apporteur de capital... Le pouvoir est donc entre les mains de ceux qui font fonctionner l'entreprise au quotidien et ce pouvoir est immense, mais ne produit plus automatiquement l'intérêt général. D'où la préconisation de Berle et Means de gérer l'entreprise comme l'État, c'est-à-dire dans l'intérêt de tous, afin de limiter et d'orienter le pouvoir des managers puisque les actionnaires n'en ont plus le contrôle.

Avec ces auteurs, l'entreprise apparaît comme un acteur en tant que tel dans l'espace politique et socio-économique ; elle est donc dotée d'une responsabilité en relation avec son statut. On dispose ici de toutes les prémices de ce que deviendront la responsabilité sociale des entreprises et la désignation de celles-ci comme des acteurs politiques ; *a contrario*, on y décèle aussi ce que pourra être la réaction néolibérale de la fin des années 1970.

Adolf Berle et Gardiner Means estiment que l'entreprise, parce qu'elle n'est précisément plus contrôlée par des propriétaires responsables, se doit d'être gérée dans le sens de l'intérêt public et donc d'agir comme un acteur politique responsable, d'autant plus que son activité a des conséquences économiques, sociales et environnementales sur d'autres acteurs. La pensée de la responsabilité des entreprises et celle de son engagement dans la société sont donc indissociables des transformations de l'entreprise elle-même. Ce qui va engendrer un débat entre deux tendances opposées issues de cette même scène inaugurale.

C'est ce qu'écrit Grégoire Chamayou dans la reconstitution qu'il a faite de cette histoire :

Ce qui se produit à partir du livre de Berle et Means, et pour des décennies, c'est le branchement, sur le problème de la séparation de la propriété et du contrôle, d'une idéologie des responsabilités sociales de l'homme d'affaires. Dans ce que l'on considère comme le texte fondateur de cette thématique, *Social responsibilities of the businessman*, publié en 1953,

Howard R. Bowen rejette la conception selon laquelle « l'individu n'aurait d'autres règles que de poursuivre son intérêt personnel et de s'engager avec ardeur et ferveur dans une concurrence sans merci ». L'homme d'affaires doit certes faire du profit, mais il a aussi l'obligation de « prendre en compte tous les intérêts affectés » par les activités de l'entreprise¹.

Des années 1930 au début des années 1970, « l'idéologie des responsabilités sociales » va d'abord jouer un rôle de modérateur du pouvoir des managers, sur le modèle du pouvoir politique car on suppose que les grands patrons et les cadres dirigeants sont engagés pour le bien commun, à l'image du personnel politique et des hauts fonctionnaires – ne serait-ce que par la similarité de leur formation universitaire.

Hypocrites ou hypercrites, les patrons ?

Néanmoins, la contre-culture des années 1960 et les contestations de l'entreprise qui lui succèdent vont peu à peu imposer aux grandes entreprises de modifier leur approche de la responsabilité : se montrer responsable, c'est aussi s'éviter d'être pris pour cible par les remises en cause du mode de production industrielle. Ce qui fera s'étouffer Milton Friedman : l'autonomie managériale – qu'il récuse – lui est d'autant plus insupportable qu'elle se transforme en une sorte d'autonomie éthique, bienveillante et quelque peu naïve. Ainsi, écrit-il en 1972, « peu de choses me soulèvent davantage l'estomac que de regarder ces spots télévisés, en particulier ceux de certaines compagnies pétrolières, qui voudraient nous faire croire que leur seule raison d'être est la préservation de l'environnement² ». Friedman ne critique donc pas l'hypocrisie des entreprises qui font croire qu'elles se préoccupent d'environnement : en effet, du moment qu'elles n'oublient pas qu'elles doivent avant tout faire du profit, la publicité, l'éthique ou les bons

1. Grégoire Chamayou, *La société ingouvernable, une généalogie du libéralisme autoritaire*, Paris, La Fabrique, 2018, pp. 47-48.

2. Milton Friedman cité par Grégoire Chamayou, *Ibid.*, p. 91.

sentiments sont acceptables. En revanche, qu'elles n'assument pas le profit et que les patrons finissent par croire à ce qu'ils racontent en public, voilà qui est haïssable. Et que Grégoire Chamayou appelle « l'hypercrisie » : « L'hypocrite est celui qui porte un masque et qui en a conscience. *L'hypercrite* celui qui se prend lui-même pour son masque, celui chez qui la conscience de la duplicité s'est évanouie. En s'oubliant elle-même, l'hypocrisie bascule dans l'*hypercrisie*, sorte de profession de foi amnésique¹. » La peur des libéraux est donc que l'opinion comme les patrons finissent par croire que le but des entreprises est réellement de servir la société et qu'on se mette à exiger que celles-ci se conforment à cette nouvelle éthique des affaires. Ce qui revient à politiser les entreprises dans la droite ligne des analyses de Adolf Berle et Gardiner Means.

La réaction néolibérale, entamée sous Nixon, étendue en Amérique latine par les Chicago boys, puis poursuivie et popularisée par Margaret Thatcher en Grande-Bretagne à partir de 1979 ainsi que par Ronald Reagan en 1980, entreprendra alors de revenir aux sources du désastre et de discipliner ces managers autonomes en les arrimant à l'intérêt des actionnaires plutôt qu'à celui de la société. Ce mouvement a pris le nom de « théorie de l'agence », dont le but a été d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires en rendant ces dirigeants à leur tour actionnaires. De fait, la globalisation qui s'accélère à partir des deux chocs pétroliers (1973 et 1979) ne consiste pas seulement en une internationalisation des chaînes de valeurs, mais aussi en une financiarisation accrue de l'économie et de celle du marché des dirigeants d'entreprise.

Toutefois, le néolibéralisme qui triomphe au cours des décennies 1980 et 1990 reste aveugle à deux dimensions qui vont permettre à l'engagement des entreprises de revenir par la fenêtre de la diversité après avoir été évincé par la porte de la théorie de l'agence... Il s'agit, d'une part, de son incapacité à penser l'aspect proprement politique de l'entreprise pour ne la concevoir que comme un espace de conflits et de rapports de force entre des parties prenantes qu'il s'agit d'équilibrer pour mieux servir l'actionnaire. Telle est, au fond, ce qu'on a appelé la « théorie des parties prenantes », qui se constitue à partir de 1984². De fait, en réduisant la question de la gouvernance à un problème d'agence, le néolibéralisme ne peut concevoir la responsabilité du dirigeant autrement que comme un art du management de son environnement social. Pourtant, aucune décision stratégique ne se prend dans un vide social et politique ; elle est, au contraire, conditionnée par un ensemble de facteurs liés à cet environnement social et politique. Bien plus, l'entreprise est comme structurellement conduite à s'engager de par la tension avec le politique dont nous avons parlé plus haut – ce en quoi les néolibéraux sont cohérents : ils se méfient autant de l'hégémonie de l'État que de la prétention de l'entreprise à le concurrencer... Par ailleurs, le néolibéralisme est en proie à un aveuglement spécifique vis-à-vis de sa propre idéologie ou, plus exactement, de l'idéologie qu'il va générer à travers les questions identitaires auxquelles les politiques de diversité et d'inclusion se feront fort de répondre.

1. *Ibid.*, p. 92.

2. Voir à ce sujet R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010 [1984].

L'âge identitaire : l'entreprise, miroir de la société ?

Le triomphe du néolibéralisme, que marquent les victoires électorales de Margaret Thatcher puis de Ronald Reagan, ne s'est pas accompagné d'une totale fermeture des entreprises sur elles-mêmes, indifférentes au sort des sociétés dans lesquelles elles se trouvent et mues uniquement par leur « responsabilité de faire du profit » (Milton Friedman). Évidemment, la globalisation a été marquée par son lot de désindustrialisation dans le monde occidental, de délocalisation dans des pays en plein développement, notamment la Chine, et de financiarisation de l'économie. Et ce, au moins jusqu'à la crise de 2008 au cours de laquelle a pris fin la croyance au « *greed is good* », comme le proclamait le personnage de Gordon Gekko dans le film *Wall Street* en 1987. Cependant, durant toutes ces années, le monde de l'entreprise n'a pas été avare d'initiatives – autres que philanthropiques – lui ayant permis d'assumer une forme de responsabilité sociale. Celles-ci ont pris, la plupart du temps, le visage des politiques de diversité, réaction logique à ce que nous appelons « l'âge identitaire ». De quoi s'agit-il ?

Ayant pris naissance aux États-Unis au milieu des années 1970 et s'épanouissant aujourd'hui dans l'ensemble du monde occidental, l'âge identitaire¹ représente une véritable torsion idéologique du libéralisme qui va finir par placer l'affirmation de droits individuels, déterminés par des caractéristiques de genre, de race, d'origine ou de religion, au-dessus de l'appartenance à une catégorie sociale, et plus encore à la communauté politique. Alors que la démocratie

libérale, telle qu'elle s'était développée jusqu'ici, postule l'existence de désaccords surmontables entre des citoyens égaux, sa dérive identitaire tend à figer des divisions indépassables entre des identités singulières dont nul ne pourrait se défaire tant elles sont attachées à l'individu lui-même. À partir de là, chaque événement, chaque situation mettant en scène une problématique identitaire, de #MeToo aux attentats, de l'immigration aux séries télévisées, de la cuisine au cinéma, du déboulonnage de statues aux violences policières, en passant par les polémiques autour du voile islamique, tout est inmanquablement analysé et exploité sous un angle identitaire plutôt que social. Par conséquent, à l'âge identitaire, on parlera communément de « libéralisme culturel » pour qualifier cette torsion du programme libéral. En effet, ces revendications exaltent toujours les droits et les intérêts des individus, comme le libéralisme classique, mais elles les enchâssent dans leurs communautés respectives : on ne se rassemble que si l'on se ressemble, aidé en cela par les technologies et les algorithmes qui organisent les égaux par « communautés » d'identités².

Toutefois, la particularité de l'âge identitaire dans lequel l'Occident s'est engagé à partir de la fin des années 1970 tient à ce que ses thèmes fondamentaux sont constamment réinterprétés à l'aune de la culture nationale dans laquelle se coule le libéralisme culturel. Il ne s'agit donc pas d'une simple « américanisation » comme on le dit souvent, mais, comme avec la mondialisation économique ou culturelle, d'un

1. Pour une présentation à la fois théorique et historique des transformations du libéralisme et de son dévoiement identitaire à partir du début du XXI^e siècle, on se reportera à Laurent Bouvet, *Le péril identitaire*, Paris, L'Observatoire, 2020.

2. Tout ceci correspond à peu près à ce que l'on désigne généralement sous le qualificatif « woke ». L'offensive « anti-woke » de Donald Trump est donc une réaction à cette torsion identitaire du libéralisme. Toutefois, il n'est pas dans l'intention de la nouvelle administration américaine de restaurer un libéralisme classique et tempéré, mais bien de conduire une lutte identitaire et un combat culturel contre les dérives de l'identité ; ce qui a pu conduire certains observateurs à dire que le « musko-trumpisme » était un « wokisme de droite ». Voir à ce sujet Guillaume Lancereau, « L'ère du wokisme de droite : généalogie de l'arc Douguine-Musk », *Le Grand Continent*, 23 janvier 2025.

double phénomène de globalisation des passions identitaires portées par la vague néolibérale et de leur nationalisation. Si bien que le thème de la diversité va être envisagé en France selon la manière dont notre culture française la met en scène, particulièrement dans l'entreprise.

Ainsi Antoine Riboud n'avait-il exposé sa vision de la responsabilité sociale des entreprises que depuis une dizaine d'années et les lois Auroux venaient à peine d'en reprendre l'inspiration qu'un autre sujet tendait déjà à s'imposer de l'extérieur sur fond des ratés de la politique de la ville, mais s'intégrant parfaitement à la nouvelle ère idéologique : la diversité, c'est-à-dire la critique du racisme, des discriminations et l'attention soutenue aux minorités ethno-raciales ou sexuelles dont l'entreprise allait s'emparer – soit ce que nous avons appelé plus haut le « social par l'extérieur ».

La diversité au secours de la politique de la ville

Du point de vue de la diversité en entreprise, le contexte français du début des années 1980 va être structuré par plusieurs éléments qui marquent l'entrée de notre pays dans un âge identitaire aux couleurs nationales. Ce sont d'abord les grèves de l'année 1982 qui révèlent une affirmation sociale des ouvriers spécialisés (OS) immigrés de l'industrie automobile sans que les motivations profondes de ceux-ci ne soient réellement comprises ; puis la Marche pour l'égalité et contre le racisme, l'année suivante, qui donnera lieu, elle aussi, à une interprétation politique erronée, avant l'irruption du problème des banlieues, au début de la décennie suivante, auquel les entreprises vont se proposer de répondre.

Tout commence donc au printemps 1982 : le 22 avril, l'usine Citroën d'Aulnay-Sous-Bois, au nord de Paris, est la première à arrêter le travail. La grève est bientôt

suivie par d'autres débrayages à Levallois le 4 mai, à Asnières le 12 mai et à Saint-Ouen le 18 mai. Comme en 1968, les ouvriers demandent essentiellement trois choses : l'amélioration de leurs conditions de travail, la liberté syndicale et le respect de leur dignité ; une dignité essentiellement religieuse les concernant. Devant le site de Poissy, une banderole proclame : « 400 francs pour tous, 5^e semaine accolée aux congés, 30 minutes pour le Ramadan ; nous voulons être respectés ! » Ces grèves, que l'on a dites « saintes » car elles mettent en jeu une dimension religieuse islamique, agissent en réalité comme le révélateur de l'intégration en marche de ces ouvriers¹. En effet, l'engagement important des immigrés dans ces conflits apparaît, avec le recul, comme le signe de leur installation définitive sur le sol français et l'adieu à un retour fantasmé au pays natal. La volonté d'accoler la cinquième semaine de congé aux quatre autres ne s'interprète pas autrement : à partir du moment où ces ouvriers ont compris qu'ils ne reviendraient pas chez eux, il leur devient essentiel de passer « au pays » le plus de temps possible.

Pourtant, quelques mois plus tard, en réponse à la crise qui frappe toute l'industrie française et particulièrement l'automobile, le gouvernement de gauche fait le choix de proposer à tous ces OS immigrés – largement concernés par les plans sociaux – de les aider à retourner dans leur pays... Ainsi, leur sort est doublement scellé : alors que les grèves de l'année précédente avaient précisément transformé ces travailleurs immigrés en travailleurs tout court, avec la crise et le chômage, ils ne sont plus vus que comme des étrangers, ce qui leur interdit la possibilité d'une intégration complète – c'est d'ailleurs l'époque du slogan du Front national (FN) : « 1 million de chômeurs, c'est 1 million d'immigrés de trop ! ».

C'est ce que comprennent parfaitement « leurs enfants », si l'on peut dire, c'est-à-dire les jeunes qui, en réponse à plusieurs meurtres racistes, vont entamer au même moment (1983) la Marche contre le racisme et pour l'égalité. Rétrospectivement, celle-ci va, elle aussi, apparaître comme l'échec de la chance

1. Pour une vision plus large de cette histoire, on se permettra de renvoyer à Denis Maillard, *Quand la religion s'invite dans l'entreprise*, Paris, Fayard, 2017 (réédition poche Alpha, 2025).

historique d'intégrer la deuxième génération d'immigrés maghrébins, dont les pères se sont mis en grève l'année précédente. À leur tour, les enfants ont compris qu'ils ne rentreraient pas au pays de leurs parents. Et leur préoccupation de l'égalité, typiquement française, est formulée dans le seul langage qu'ils connaissent et qu'ils ont appris à l'école, celui de la République. Mais alors qu'ils demandent à être reconnus comme Français ou fils d'ouvriers, les « marcheurs », descendants d'immigrés, vont être vus, une fois de plus, comme les ressortissants d'une culture étrangère qu'il s'agit de respecter et de protéger du racisme, notamment celui du FN, dont les premiers élus se sont imposés à Dreux la même année.

Tel est le résultat du tournant identitaire de la société française depuis la fin des années 1970 : l'antiracisme, sous forme d'exaltation des origines et du respect des cultures, ce que l'on nomme « diversité », l'a emporté sur la passion de l'égalité. Et de ce point de vue, le respect de la différence se révèle alors plus puissant que l'aspiration au commun. C'est là-dessus que va achopper la Marche pour l'égalité et contre le racisme. Après plusieurs « marches » entre 1983 et 1985, le mouvement va finir par s'étioler sans obtenir ce qu'au fond il réclamait : l'intégration par l'égalité. Et c'est l'association SOS Racisme, créée en 1984, qui ramasse la mise et entend incarner à elle seule les problématiques issues des banlieues, principalement sous l'angle du racisme, de la lutte contre le FN et sous l'étendard de cette nouvelle diversité. C'est aussi de là que naît la politique de la ville. En réalité, une politique des banlieues et des quartiers sensibles dont l'embrasement devient régulier, mais dont les problèmes réels (pauvreté, relégation, violence, trafic, diffusion d'un islam rigoriste) sont moins vus comme des questions sociales liées à l'explosion du chômage de masse que comme le résultat d'un trouble identitaire : racisme systémique de la société française, refus de la différence culturelle, colonialité de l'architecture et du traitement policier, etc. Soit autant de motifs d'insatisfaction interprétés selon une grille de lecture identitaire des problèmes sociaux, très largement inspirée des États-Unis, et devenue la norme jusqu'au début des années 2000 – le summum étant atteint avec la victoire, en 1998, d'une équipe de France de football ne pouvant être décrite autrement

que comme « black, blanc, beur » – avant de se diffuser à l'ensemble du spectre politique.

Paradoxalement, les entreprises privées vont peu à peu prendre le relais de l'État. Au départ, en effet, celui-ci les a incitées à venir soutenir cette nouvelle politique de la ville sous le signe de la diversité. C'est le cas, par exemple, d'entreprises publiques comme la RATP : en 1989, fraîchement nommé président, Christian Blanc entend faire de la RATP une entreprise citoyenne et un champ d'expérimentation sociale. Figure de la deuxième gauche, il incarne une vision plus sociétale que celle de ses prédécesseurs et sa nomination correspond au soutien de l'entreprise à la politique de la ville. À la même époque, notons-le, la France découvre l'irruption, à Paris et dans d'autres grandes villes, d'une violence venue de banlieue, notamment lors des manifestations étudiantes et lycéennes : magasins saccagés, affrontements avec la police, mais aussi rackets contre les manifestants. À la RATP, les agents sont en première ligne face à cette même violence, les bus essuyant régulièrement des jets de pierre et des attaques contre les conducteurs. Il est donc décidé d'ouvrir l'entreprise sur la Cité et d'aller recruter les conducteurs en banlieue avec l'espoir que la RATP y soit mieux acceptée, s'appuyant pour cela sur un grand nombre d'associations partenaires. Mais il faudra attendre l'arrivée de Jean-Paul Bailly, en 1994, pour que cette ouverture vers la banlieue devienne une politique massive : surfant sur la vague des politiques de diversité, ce nouveau président ancre la RATP dans le peloton de têtes des entreprises socialement responsables et ramène la paix dans les bus par ce qu'on appelle alors une politique de « grands frères ».

Cet enrôlement des entreprises – essentiellement publiques ou anciennement publiques au départ – comme auxiliaires de la politique de la ville semble indiquer leur inféodation à l'État, un peu à la manière dont l'imaginait Adolf Berle et Gardiner Means dans les années 1930 : les managers, hauts fonctionnaires pour la plupart, poursuivent dans l'entreprise les objectifs qui sont ceux de l'État et pour lesquels ils ont été formés. Ce n'est toutefois pas ce qui se joue à ce moment-là et la suite de l'histoire va le montrer...

Claude Bébéar et le miroir américain

L'idée que l'entreprise peut s'imposer comme un acteur politique pouvant contribuer à la résolution de problèmes sociaux – à travers des programmes dits de diversité (surtout de non-discrimination à l'embauche, en réalité) – est paradoxalement moins le résultat d'un enrôlement de l'économie par le politique que la conséquence d'une plus grande autonomie d'une société civile sur laquelle l'État n'a plus tout à fait la main : ce dernier autorise ou demande à d'autres acteurs d'y tenir une place de sous-traitants de sa propre impuissance. De fait, dès le début des années 2000, ce sont les entreprises elles-mêmes sous l'impulsion de Claude Bébéar, l'un de leurs plus fameux représentants, qui vont inventer d'elles-mêmes des politiques de diversité ambitieuses sous le signe de la lutte contre les discriminations et développer, de cette manière, tout un écosystème qui leur sera lié.

Claude Bébéar tient dans cette histoire – un peu comme Antoine Riboud trente ans plus tôt – un rôle particulier. La sociologue Laure Bereni en dresse un portrait éclairant : « Claude Bébéar est au début des années 2000 une figure tutélaire du patronat français ». Ayant fondé AXA, premier groupe d'assurance et leader au niveau mondial, « Claude Bébéar entend se distinguer de ses pairs en incarnant une figure de dirigeant à l'américaine, mêlant foi dans le marché et responsabilité morale à l'égard de la société¹ ». Ce qui l'amènera à créer divers organismes orientés vers l'insertion sociale, dont le fameux Institut du mécénat de solidarité (rebaptisé depuis « Entreprises pour la Cité ») ainsi que l'Institut Montaigne. Celui-ci publie en janvier 2004 un manifeste contre les discriminations intitulé *Les oubliés de l'égalité des chances*, signé de Yazid Sabeg, un entrepreneur issu de l'immigration algérienne, et de Laurence Méhaignerie, une journaliste indépendante. Suivront deux autres rapports – *L'égalité positive* puis *Des entreprises*

aux couleurs de la France – qui insistent sur les discriminations ressenties ou subies par ce qu'on appelle alors les « minorités visibles ». Comme le commente Laure Bereni, « la promotion de la diversité est présentée comme le laboratoire d'une renégociation des rapports entre l'entreprise, l'État et la société. Les pouvoirs publics ne doivent pas contraindre, encadrer ou réprimer, mais accompagner les acteurs économiques pour faciliter leur contribution à la prospérité économique et à la cohésion sociale² ». Cela débouchera finalement, à la fin de l'année 2004, sur la Charte de la diversité, initiative patronale visant notamment, parmi ses six engagements, à « favoriser la représentation de la diversité de la société française dans toutes ses différences et ses richesses, culturelle, ethnique et sociale, au sein des effectifs et à tous les niveaux de responsabilité ».

Très tournée sur l'origine ethno-raciale, et militant parfois pour une statistique publique permettant d'objectiver le poids des minorités visibles dans la société française, cette vision de la diversité est à la fois une réponse aux défis identitaires auxquels la France est confrontée et un tremplin pour tout un écosystème de la diversité qui prend son essor à cette époque. Composé à l'origine d'associations faisant la promotion des talents issus de banlieue et de clubs réunissant quelques brillants sujets « issus de la diversité », cet écosystème verra se développer aussi des cabinets de conseil en diversité venant appuyer l'apparition de managers de la diversité en entreprise, dont l'objet est d'étendre ce que Laure Bereni a baptisé un « management de la vertu », tout en apportant la preuve de son efficacité économique. Cependant, le fond commun de cette effervescence est de communier au seul discours audible à l'époque : celui du libéralisme identitaire, tel que les conservateurs américains, en réalité, l'ont imaginé au début des années 1970 et tel qu'il s'est répandu ensuite par la grâce des libéraux. Pour le comprendre, revenons un instant aux États-Unis.

1. Laure Bereni, *Le management de la vertu, la diversité en entreprise à New York et à Paris*, Paris, Presses de Sciences Po, 2023, pp. 101-102.

2. *Ibid.*, p. 104.

Identity politics : le legs de Richard Nixon

Dès son élection en 1968, Nixon a inscrit son action dans la suite du mouvement des droits civiques, poursuivant la déségrégation, notamment dans les écoles des États du Sud. Cependant, il a aussi donné à la politique raciale une inflexion particulière. En effet, Nixon est d'abord celui qui a organisé ce qu'on a appelé la « stratégie sudiste », une union politique de tous les conservateurs – surtout religieux et pour beaucoup racistes – autour du parti républicain, historiquement minoritaire dans les anciens États fédérés, et dont l'aboutissement sera la victoire de Reagan en 1980 portée par la *moral majority*¹. Mais il est aussi et surtout celui qui a accéléré la mise en place de la discrimination positive, conçue par les stratégies républicains comme un piège tendu aux libéraux démocrates ainsi qu'une réponse « de droite » à l'épuisement du mouvement des droits civiques.

En effet, le rêve de Martin Luther King et le mouvement des droits civiques prenaient comme modèle la politique sociale universaliste et *colour blind* de Roosevelt, poursuivie par les démocrates jusqu'à Kennedy et Johnson, unissant toutes les classes populaires, quelle que soit leur race, dans le même dessein d'une grande Amérique laborieuse. À partir de 1968, avec les assassinats de Martin Luther King, puis de Robert Kennedy, qui devait prendre la tête d'une large coalition de minorités en vue de la présidentielle, les Noirs américains, notamment les plus radicaux comme les Black Panthers, estiment que le compte n'y est pas : la proclamation des droits civiques et la déségrégation ne changent rien aux conditions de vie concrètes des Noirs et au racisme, qui, selon eux, structure l'Amérique. Le constat est amer. C'est précisément ce que va exploiter Nixon en proposant une généralisation de la discrimination dite « positive », surfant à la fois sur le ressentiment des Noirs, le racisme des Blancs du Sud et la tendance

des démocrates à l'éparpillement entre minorités : prodrome de l'âge identitaire, il ne s'agit pas de régler les problèmes matériels qui touchent les minorités – surtout les Noirs objectivement les plus pauvres – et donc de rechercher les conditions de l'universalité, mais d'inverser, au contraire, le modèle du développement séparé en proposant des programmes spécifiques à chaque minorité. La discrimination continue d'exister. Toutefois, dans un oxymore dont on n'a pas pris la mesure, celle-ci est dite « positive »... Aussi paradoxal que cela puisse paraître, ce que l'on a appelé l'*identity politics*, cette politique identitaire visant à traiter chaque minorité pour elle-même, a donc été conçue au départ comme un piège à destination des démocrates – de fait, Reagan va s'y opposer et chercher (déjà !) à démanteler les programmes fédéraux de diversité et d'inclusion. Car, en réalité, le piège s'est refermé sur les démocrates, incapables de s'en extraire jusqu'à aujourd'hui, suscitant désormais le rejet du camp libéral dans un électorat – dont une partie est issue de minorités raciales – qui a majoritairement porté Donald Trump au pouvoir fin 2024.

La France n'est toutefois pas les États-Unis et, dans les entreprises, une telle « idéologie de la diversité », selon la formule de Laure Bereni, ne dépassera pas la première décennie du XXI^e siècle, freinée en définitive par deux éléments constitutifs de notre culture républicaine : d'une part, le refus régalien des statistiques ethniques ferme la porte à de possibles dérives identitaires à base de traitements préférentiels ; d'autre part, l'État se réengage dans la lutte contre les discriminations selon trois variables sur lesquelles il lui semble encore possible d'agir, notamment par la loi : l'âge, le sexe et le handicap. Dans les faits, les avancées les plus notables seront à mettre au compte de l'égalité femmes-hommes et du refus des violences sexistes et sexuelles stimulés l'une et l'autre par le mouvement #MeToo, à partir de 2016. De ce point de vue, l'égalité entre les femmes et les hommes a rejoint, en France, un socle de valeurs non négociables et sur lesquelles il paraît impossible de revenir en arrière. En ce qui concerne l'emploi des seniors et celui

1. L'histoire de cette fusion des conservatismes au sein du Grand Old Party (GOP) ou Parti républicain est magnifiquement montré dans la série *Mrs. America* dans laquelle Cate Blanchett incarne l'activiste conservatrice Phyllis Schlafly qui, durant les années 1970, prend peu à peu conscience de la puissance des chrétiens évangéliques et les enrôle dans sa croisade antiféministe jusqu'à la victoire de Ronald Reagan en 1980.

des personnes en situation de handicap, en revanche, la France reste un mauvais élève de la classe européenne. Par ailleurs, comme dans l'entreprise ne compte vraiment que ce qui se compte, les possibles discriminations ont vu leur nombre enfler au fil des années pour arriver aujourd'hui à vingt-six critères, dont certains reflètent toutefois l'activisme identitaire que nous avons déjà évoqué¹.

Ainsi, les politiques de diversité et d'inclusion, loin de prendre une forme affirmative ou positive, vont plutôt se définir par une abstention : celle de ne pas discriminer, conforme en cela aux critères d'égalité portés par la tradition juridique française. Un dernier sujet néanmoins – le fait religieux en milieu professionnel – va cristalliser la plupart des tensions autour de la diversité, opérant de cette manière une véritable mutation de la question raciale portée par le libéralisme identitaire.

Le triangle de mobilisation et la domestication des passions

Dans une note précédente², nous avons appelé « triangle de mobilisation » le triptyque que forment trois sujets autour desquels la société tend aujourd'hui à se mobiliser et envers lesquels l'entreprise se doit aussi d'apporter des réponses :

On peut avancer qu'au-delà des mouvements sociaux (types « gilets jaunes » ou contestation de la réforme des retraites en 2023), les phénomènes identitaires [...] s'articulent à peu près tous autour d'un triptyque que l'on appellera « triangle de mobilisation », dont les sommets sont représentés par trois variables incontournables : le genre, la race

et le climat – chaque « cause » réinterrogeant alors son rapport à l'histoire dans sa propre sphère : histoire de la domination masculine, histoire coloniale ou histoire de la société industrielle, sans compter les variantes que sont l'histoire coloniale du capitalisme ou celle de « l'androcène » faisant des hommes les responsables de la crise écologique, etc. Ce triangle permet alors de penser ensemble les différentes mobilisations militantes que l'on constate aujourd'hui³.

À chaque sommet du triangle correspondent donc des politiques d'entreprise spécifiques, comme nous l'avons déjà noté pour ce qui regarde l'égalité femmes-hommes ou en ce qui concerne l'environnement, ainsi que nous le verrons plus loin. Mais s'agissant de la question ethno-raciale, une fois « l'idéologie de la diversité » neutralisée dans ses aspects les plus contraires à l'esprit français, celle-ci va tendre à se recombiner autour de cette dispute nationale que représentent la religion et la laïcité.

Par conséquent, la question raciale s'est recomposée de deux manières : d'une part, le territoire s'est imposé, à travers la politique de la ville et d'éducation prioritaire, comme le support principal de la lutte contre les discriminations (l'assignation à résidence des populations issues de l'immigration) ; d'autre part, la question des « Beurs », comme cela se disait dans les années 1980, a cédé la place à celle des musulmans en général. C'est autour de la place de l'islam en France qu'est réinterprétée la mobilisation autour du thème de la race. En entreprise, celle-ci prend alors la forme de la gestion du fait religieux et des questions de laïcité⁴.

Après s'être confrontées à la question ethno-raciale sous couvert de diversité, les entreprises se trouvent, depuis le début des années 2010, aux prises avec son

1. Les vingt-six critères de discrimination interdits par la loi sont l'apparence physique, l'âge, l'état de santé, l'appartenance ou non à une prétendue race, l'appartenance ou non à une nation, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la grossesse, le handicap, l'origine, la domiciliation bancaire, les opinions politiques, les opinions philosophiques, la religion, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, les mœurs, le patronyme, les activités syndicales, le lieu de résidence, l'appartenance ou non à une ethnie, la perte d'autonomie, la capacité à s'exprimer dans une langue étrangère, la vulnérabilité résultant de sa situation économique et la qualité de lanceur d'alerte. Autant de situations auxquelles pourraient venir s'ajouter les discriminations à prétexte linguistique (glottophobie) et la discrimination capillaire générant un traitement inégal basé sur la coiffure ou le type de cheveux.

2. Denis Maillard et Élodie Baussand, *L'introuvable entreprise « woke »*, Fondation Jean-Jaurès, 6 décembre 2024.

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

évolution sous la forme de la question religieuse. De ce point de vue, le fait religieux est révélateur de la transformation du travail et de l'individu au travail autant que de la croyance religieuse elle-même : il est le produit d'une rencontre explosive entre trois phénomènes qui se sont développés au cours des quarante dernières années. Les deux premiers, comme nous l'avons déjà rappelé, sont les ratés de l'intégration liée à l'immigration arabo-musulmane, ce qui fait porter sur l'islam l'essentiel du problème et de sa visibilité, mais aussi le tournant identitaire de la société française dont l'attention à la diversité a été la forme privilégiée dans les entreprises. Avec l'irruption du fait religieux au travail, ces politiques de diversité touchent leurs limites puisqu'en France, en effet, la croyance religieuse n'est pas une diversité culturelle comme une autre. Reste un dernier phénomène, comme en surplomb, le processus d'individualisation, qui a pris l'aspect d'une subjectivisation du travail valorisant l'identité des salariés, lesquels sont encouragés à investir dans leur travail leur identité personnelle. De fait, quand l'identité d'un individu est religieuse, ce dernier demande que celle-ci soit reconnue à sa juste mesure. D'où les problèmes que l'on connaît aujourd'hui.

On comprend dès lors que le fait religieux ne peut être « managé » de la même manière que les autres politiques de diversité sous la forme de l'affirmation ou de l'exaltation. On a même connu en la matière deux lois relativement récentes, l'une ayant permis d'inscrire le principe de neutralité dans le règlement intérieur¹, l'autre autorisant l'extension d'une stricte neutralité aux délégués de services publics². Toutefois, une telle extension du principe de neutralité au sein d'une partie de la société civile tient moins à un prétendu militantisme d'un État en guerre contre l'islam qu'à la nature même de la société civile de plus en plus autonome et donc envahie par des passions et des attitudes qui appellent, en retour, une intervention de l'État. Dans son ouvrage consacré à la laïcité, le philosophe Philippe Raynaud explique bien comment « l'extension apparente du domaine de l'interdit est simplement le fruit de la nécessité de

nouvelles régulations dans une société qui a conquis de nouveaux droits ». Par conséquent, explique-t-il, « c'est parce que le service public et plus généralement les entreprises qui rendent un service "au public" doivent répondre à des demandes de plus en plus nombreuses que les règles de neutralité s'étendent au-delà des strictes limites de la fonction publique³ ».

Autrement dit, l'extension du domaine de la neutralité n'est pas une guerre aux croyants, mais apparaît, au contraire, comme la seule manière pour l'État (ou les chefs d'entreprise) de reconnaître la diversité de la société civile tout en répondant aux contradictions internes à cette société. C'est cette logique proprement républicaine que le libéralisme identitaire tend à occulter. C'est pourtant le seul remède aux passions qui nous divisent. C'est en cela aussi que l'entreprise, lieu d'un certain commun, mais également de l'expression de ce libéralisme, est l'épicentre des tensions contemporaines.

On touche ici au cœur même des ambiguïtés de l'engagement des entreprises dans la société ou sur les sujets de société qui les traversent : comme l'a très bien vu Laure Bereni dans son étude consacrée aux managers de la diversité, la tension entre le politique et l'économique, dont nous avons parlé au départ, se répercute symétriquement dans les entreprises sous la forme d'une tension entre l'illusion – vitale pour elles – de collectifs de travail unis et soudés par une activité commune et le risque d'introduire dans ces mêmes collectifs les divisions de l'ordre social et politique propres aux sujets traités. D'où le besoin d'habiller la morale ou l'idéologie en performance économique, sans tomber dans cette *hypercrisie* critiquée par Milton Friedman : les chefs d'entreprise ne finissent pas par croire à leur prétendu cynisme, ils sont réellement mus par une vision du monde qu'ils estiment bonne pour la société et pour le business... De fait, beaucoup d'entreprises ont alors embrassé les politiques de diversité, dites DE&I, dans un but commercial : il ne s'agit plus tant de ressembler à une société diverse ou métissée, comme dans les années 1990-2000, que de ressembler à ses

1. Voir l'article 2 de la loi Travail du 8 août 2016.

2. Loi du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République, dite aussi « loi séparatisme ».

3. Philippe Raynaud, *La laïcité. Histoire d'une singularité française*, Paris, Gallimard, 2019, p. 208.

clients. La politique DE&I devient à ce moment-là un simple outil business et, comme tel, stratégique pour l'entreprise. Sort-on ici du champ strict de l'engagement qui aurait dû rester moralement pur ? La question se pose lorsque cet engagement est uniquement la dérivée d'un choix économique ou une pure opportunité business. Mais si l'engagement est alors créateur de performance, il l'est aussi de ce que l'on appelle le *diversity washing*. C'est précisément l'absence d'une sortie de cette ambiguïté qui permet aujourd'hui la remise en cause des politiques DE&I :

les clients qui sont aussi, visiblement, des électeurs de plus en plus conservateurs sur les deux rives de l'Atlantique sont-ils encore des consommateurs de morale à travers les produits qu'ils achètent ? Quoi qu'il en soit, tout ceci dessine une nouvelle posture : non pas tant une entreprise qui n'accepterait pas d'être le passager clandestin de la société et se chargerait même d'en être le miroir, mais plus largement une entreprise volant au secours de la société dans une nouvelle relation au politique.

L'inflation normative : l'entreprise au secours de la société ?

À l'origine – en France du moins –, la responsabilité sociale de l'entreprise s'imaginait marchant sur deux jambes, l'une – économique – interrogerait le modèle de croissance en tenant compte des effets de celle-ci sur l'environnement ; l'autre – sociale – questionnerait le rapport au travail et le partage du pouvoir dans l'entreprise. Comme nous l'avons montré, cette approche unifiée a été largement percutée par l'évolution du monde, les transformations de l'entreprise et du capitalisme lui-même avec la globalisation et la vague néolibérale à partir du dernier quart du ^{xx}^e siècle. Si bien que les questions environnementales ont été remises à plus tard au nom de la création de valeur pour l'actionnaire. Quant aux questions concrètes de conditions de travail, d'organisation et de rémunération, elles se sont vu substituer des préoccupations sociétales, surtout identitaires – ce que nous avons appelé « le social par l'extérieur ». Celles-ci ne sont évidemment pas secondaires, mais représentent à la fois le produit de l'idéologie du moment et le signe d'une emprise moins complète de la société par le politique ; une moindre maîtrise qui est au cœur même de la dynamique d'engagement des entreprises dans la société. Toutefois, ces préoccupations sociétales tendent à devenir des prétextes marketing et, surtout, à rendre invisibles les raisons qui font que les gens travaillent et les conditions dans lesquelles ils s'y attellent. Pourtant, c'est bien au tournant des années 2000, lorsque ces nouvelles valeurs sont devenues dominantes, qu'a été enregistrée l'intensification du travail engendrée par la globalisation, à travers des signes aussi visibles, pour le coup, que l'augmentation du nombre de *burn out*, les crises suicidaires ou la dénonciation du harcèlement moral, mais aussi la nouvelle division du travail imposée par l'émergence d'une société de services de plus en plus numérique. C'est aussi à ce moment-là que sont devenus largement visibles à leur tour les signes de l'effondrement écologique en cours. Et ce sont donc

les deux piliers de cette RSE d'origine qui se rappellent depuis au bon souvenir des entreprises : d'abord, la question environnementale à travers les atteintes à la nature, puis, plus récemment, la question proprement sociale à travers les nouvelles révoltes du travail.

Pousser et contrôler l'engagement des entreprises

Face à tout cela, l'État a paru tout autant impuissant qu'entreprenant, imposant aux entreprises de plus en plus de règles en matière d'engagement : depuis une quinzaine d'années maintenant, les entreprises sont régulièrement appelées à venir soutenir l'action publique ou à régler un certain nombre de problèmes que l'État n'a pas les moyens de résoudre seul. Mais cette mobilisation générale ne passe plus par l'action volontariste de chefs d'entreprise enrôlés dans la défense du bien commun, comme au début des années 1990 ; elle n'est pas non plus laissée à la seule appréciation des dirigeants comme dans les années 2000. Non, elle prend la forme d'une inflation normative générant un système complexe d'entrelacement entre obligations légales, politiques d'entreprise et activisme d'ONG ou de cabinets de conseil – les deux parfois se confondant – venant, c'est selon, rappeler à l'ordre et offrir leurs services. Cette manière de faire va accompagner une redéfinition complète de la notion de « gouvernement des hommes » qui ne se transforme pas totalement en « administration des choses », comme l'aurait souhaité Saint-Simon, mais quasiment, grâce à la notion de gouvernance.

Apparue au cours des années 1970 à travers l'expression de *corporate governance*, la notion de gouvernance

a d'abord été promue par les institutions internationales puis européennes avant de s'appliquer autant à l'État qu'aux entreprises. On parle alors de « bonne gouvernance » qui se mesure à travers un certain nombre d'indicateurs permettant à la fois de piloter l'activité et de rendre compte de celle-ci. D'où la profusion de rapports, d'indices, de baromètres permettant tout à la fois de pousser à l'engagement et de contrôler celui-ci. Car l'enjeu derrière ces normes, tant en matière environnementale que sociétale, c'est l'enrôlement des entreprises au secours de la société.

En réaction à la crise de 2008 et face aux difficultés à tenir les promesses démocratiques d'égalité, tout comme devant la redoutable transition écologique, il n'est plus temps de se demander si l'engagement est bon pour le business que de pousser celui-ci à accompagner les politiques publiques en la matière. Cette multiplication des normes cherche à contraindre l'activité des entreprises en leur donnant des obligations : respect des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), rapport sur la performance extra-financière, devoir de vigilance, loi Pacte, entreprises à mission ou B-corp, la *Corporate sustainability reporting directive* (CSRD) et la *Corporate sustainability due diligence directive* (CSDDD), appelée aussi CS3D, etc. Tout cet arsenal donne alors une nouvelle jeunesse à une « RSE globale » priée de lier de manière plus complète dimensions sociales, sociétales et environnementales. Et donne lieu aussi à une intense production de fonctions managériales nouvelles (*diversity manager*, *compliance officer*, *impact manager*, chargé de mission RSE, responsable RSE, chef de projets RSE, consultant RSE ou consultant stratégique en RSE, chef de projet développement durable et innovation, chef de projet marketing consommation responsable, conseiller en énergie, ingénieur en traitement des déchets, consultant *green*, chef de projet investissement responsable, etc.), de discours, de normes et d'outils en matière de *reporting*. En clair, une nouvelle vision de l'entreprise...

Raison d'être et mission : une nouvelle théorie de la firme

Ce nouvel arsenal prêt à l'engagement repose – en ce qui concerne la France – sur une vision renouvelée de l'entreprise, inspirée du christianisme social, forgée dans le cadre du Collège des Bernardins ou au cours de colloques de Cerisy, et largement théorisée par les chercheurs Blanche Segrestin et Armand Hatchuel. Que disent-ils ? Qu'à la différence de la théorie de la firme américaine, l'entreprise en contexte européen et singulièrement français doit être pensée dans sa double dimension, juridique et politique.

Grande oubliée de la théorie politique, l'entreprise n'a, selon eux, pas de définition en tant que telle au-delà de sa seule structure juridique. Pourtant, il y a bien une double nature de l'entreprise : d'un côté, la « société », structure juridique anonyme qui permet de produire et de rémunérer salariés ou actionnaires, et, de l'autre, « l'entreprise » proprement dite, qui intervient dans le monde social-humain comme le fait un acteur politique. Voilà ce que ces auteurs distinguent derrière les notions de « raison d'être » et d'« entreprise à mission », qui, selon eux, redéfinissent à la fois la conception de l'entreprise et celle du politique¹.

En effet, la prise en compte des parties prenantes – conséquence directe de la « théorie de l'agence » néolibérale qui considère la gouvernance comme un management de rapports de force internes et externes à l'entreprise – conduit à ouvrir les organes de gouvernance aux parties prenantes, comme les *multi-stakeholders boards*, et donc à étendre les obligations des dirigeants à l'égard de ces mêmes parties prenantes – ce qui induit une vision de la responsabilité du dirigeant comme l'art du management de l'environnement social et politique. *A contrario*, la loi française définit la responsabilité de l'entreprise du point de vue de sa seule activité : elle propose aux

1. Deux ouvrages particulièrement éclairants rendent compte de la vitalité de cette école de pensée : Blanche Segrestin et Kevin Levillain (dir.), *La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion*, Paris, Presses des Mines, 2018, et Kevin Levillain, Blanche Segrestin, Armand Hatchuel et Stéphane Vernac, *Entreprises, responsabilités et civilisations. Vers un nouveau cycle du développement durable*, colloque de Cerisy, Paris, Presses des Mines, 2020.

entreprises d'expliciter les finalités de leur activité (leurs raisons d'être, voire leur mission) et de gérer les effets de celle-ci en se dotant, le cas échéant, d'objectifs sociaux et environnementaux opposables. Ce qui revient, dans l'esprit des promoteurs de cette vision, à reconnaître l'entreprise comme un acteur politique, c'est-à-dire une création collective dotée d'une histoire, d'une culture et de valeurs qui la pousse à faire ce qu'elle produit. Si bien que l'explicitation de la raison d'être ou la reconnaissance d'une mission particulière permettrait, de la sorte, de protéger ce projet collectif des revendications de certaines de ses parties prenantes – actionnaires ou ONG. Ce qui fait dire à Armand Hatchuel : « Dans cette conception post-hégélienne du politique, l'État n'a plus le monopole de la production des finalités collectives car celles-ci peuvent être transnationales et renouvelées par la puissance conceptrice de l'entreprise¹. »

Cette vision de l'entreprise cherche, on le comprend bien, à renouveler les réflexions d'Adolf Berle et de Gardiner Means en tenant compte de la réalité néolibérale : les actionnaires et les managers agissent dans leur seul intérêt de court terme. Ce faisant, ils oublient leurs responsabilités vis-à-vis de l'entreprise elle-même dont une partie échappe *de facto* à leur contrôle et n'a de compte à rendre qu'au projet fondateur et à la société dans laquelle celui-ci s'est initialement inscrit.

Il y a malheureusement deux problèmes à cette vision heuristique : d'un côté, on ne dépossède pas si facilement les actionnaires de leur pouvoir, comme l'a démontré le cas d'Emmanuel Faber, débarqué en 2021 de la direction de Danone au moment où il avait fait de celle-ci une entreprise à mission – comme aurait pu le souhaiter, sans doute, son fondateur Antoine Riboud. Outre les questions de performance boursière, encore faut-il que la mission – « apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre » – ne se substitue pas totalement aux prérogatives régaliennes ; chacun doit comprendre quel est son ordre. C'est précisément le second problème, comme on le voit actuellement aux États-Unis : le politique ou l'État ne peut accepter sa non-maîtrise de l'économie, c'est-à-dire l'entraînement à sa suite

d'une partie essentielle de la société civile. Il se charge alors lui-même, à un moment ou un autre, et quelles qu'en soient les raisons, de ré-encastrent l'activité des entreprises dans le social et la politique, dans cette logique de tension que nous avons relevée dès le départ – nous y reviendrons en conclusion.

Le capitalisme sera vert avant d'être juste

Il n'en reste pas moins que dans cette effervescence de théories et de pratiques, une réalité s'impose aux entreprises autant qu'elle tараude l'âme des citoyens : la rupture écologique et le dépassement des limites planétaires. Depuis la création du GIEC en 1988 et le Sommet de la Terre à Rio, en 1992, la conscience écologique s'est réveillée, particulièrement à partir de la remise du prix Nobel de la paix à Al Gore, en 2007, pour sa croisade en faveur de la transition écologique, puis avec les accords de Paris en 2015, qui sont venus parachever quelques années d'intense ébullition, avec la définition des dix-sept objectifs de développement durable (ODD) lors de la conférence de « Rio+20 » en 2012. Tout cet arsenal forme le programme de développement durable des Nations unies et représente, de la sorte, les grands enjeux planétaires que la communauté internationale se donne pour objectif d'améliorer à l'horizon de 2030 : États, mais aussi entreprises s'y réfèrent de plus en plus souvent pour orienter les politiques publiques et leurs stratégies de RSE et de développement durable. Il faut dire aussi que, depuis ces dates charnières, l'effondrement naturel est devenu visible et plus sensible, alors même que les modèles de développement et de croissance, fondés sur l'extraction et la consommation d'énergies fossiles, ont du mal à se transformer. Pétrole et charbon font de la résistance ! Pourtant, de partout, émanent les signes indiquant que de très nombreuses entreprises ont entamé une transformation que rien ne saurait tirer en arrière.

1. Armand Hatchuel, « Entreprise et responsabilité dans le topos civilisationnel contemporain », dans Kevin Levillain, Blanche Segrestin Armand Hatchuel et Stéphane Vernac, *Entreprises, responsabilités et civilisations, op. cit.*, 2020, p. 23.

Qu'on l'appelle « transition environnementale », « croissance verte » ou « économie circulaire », voire « restaurative », peu importe ; la réalité, c'est que les modèles d'affaires s'adaptent à la nécessité ainsi qu'aux pressions des fameuses « parties prenantes ». Parmi elles, certains salariés jouent un rôle particulier. Nous les avons appelés « green cadres¹ », d'autres parlent d'« écotafeurs² », mais il s'agit de la même réalité :

L'émergence chez de nombreux salariés, surtout des cadres et des ingénieurs, d'une véritable « classe écolo-managériale » ou « classe écologique d'encadrement », pour parler comme Bruno Latour. En d'autres mots, des « green cadres », exprimant le désir et la volonté de s'impliquer à leur niveau dans la transition écologique et d'assumer leur responsabilité, entre le prosaïsme des « petits gestes » et la radicalité des activistes du climat³.

Ces *green cadres* se tiennent la plupart du temps à distance du militantisme politique ou de l'activisme à la Greta Thunberg, car ils sont aussi chargés de faire fonctionner le système économique à leur niveau. Toutefois, prenant conscience de l'urgence écologique, ils interrogent leur rôle dans la bifurcation ou la continuation du modèle au-delà des « petits gestes » du quotidien⁴. Ce qui fait, naturellement, de l'entreprise l'espace idéal au sein duquel faire porter un engagement qui rencontre parfois celui des directions générales, relayé dans les politiques RSE, à travers les critères ESG, ou encore dans l'adhésion au mouvement Impact France, au collectif Les entreprises s'engagent ou à la Convention des entreprises pour le climat. Tirillée entre responsabilité et urgence, cette classe écolo-managériale fait surtout preuve de pragmatisme, qui peut, à bien des égards, faire penser à ce qu'avait représenté l'engagement humanitaire des années 1980. Mais appliqué cette fois-ci au modèle économique de son employeur et à l'impact carbone de son propre travail...

« En revanche, écrit Gaëtan Briseperrière, les *business models* restent un plafond de verre de la mobilisation écologique. Les salariés revendiquent de plus en plus un droit d'expression sur les stratégies d'entreprise, mais sont encore peu entendus par les dirigeants⁵ ». D'où le sentiment d'une déconnexion entre les attentes des salariés et les priorités des directions prenant de plus en plus l'aspect d'une « révolte du travail » qui ne touche pas seulement ces *green cadres*, mais l'ensemble des travailleurs. Car si la grande lessiveuse que représente le capitalisme contemporain peut s'emparer de toute question issue de notre triangle de mobilisation – genre, race, climat – pour lui donner une réponse à travers un programme de responsabilité sociale, il est une chose, au moins, à laquelle peu de réponses ont été apportées depuis l'invention de la RSE, alors même qu'elle devait en représenter l'un des piliers : la question sociale elle-même ! Or, c'est bien celle-ci qui se rappelle aux entreprises et à la société depuis quelques années. À telle enseigne qu'il n'est pas exagéré de parier que le capitalisme puisse être économiquement vert avant d'être socialement juste... Or, c'est précisément cette justice et le sens qu'on lui apportait par et dans le travail qui était aussi au cœur de la promesse d'Antoine Riboud.

Il n'est pas dans l'objet de cette étude d'analyser les transformations du travail ni les nouvelles divisions résultant de quarante ans de globalisation, de délocalisation, d'individualisation et de numérisation. Tenons-nous-en seulement au fait que, de la révolte des « gilets jaunes » aux manifestations d'agriculteurs, en passant par l'expérience du confinement ou les mobilisations contre la réforme des retraites, le monde du travail, de la production et des services s'est paré d'une nouvelle visibilité et reste en demande d'une véritable reconnaissance que les déclarations optimistes faites il y a cinq ans, durant le confinement, n'ont malheureusement pas permis de satisfaire. Sur fond de déclassement – jusqu'à la différence des

1. Denis Maillard, « Qui sont les "green cadres", ces salariés qui s'attellent eux-mêmes à la transition ? », *Le Point*, 19 octobre 2024.

2. Gaëtan Briseperrière, « Les "écotafeurs", ces salariés qui contribuent de l'intérieur à la transition écologique de leur entreprise », *The Conversation*, 1^{er} février 2024.

3. Denis Maillard, « Qui sont les "green cadres", ces salariés qui s'attellent eux-mêmes à la transition ? », art. cité, 2024.

4. La « classe écolo-managériale » que nous évoquons ici n'est précisément pas la population touchée par cette fatigue écologique dont parlent Marie Gariazzo et Rozenn Nardin dans leur récente note : *Après nous, le déluge : chronique d'un essoufflement vert*, Fondation Jean-Jaurès, 24 mars 2025.

5. Gaëtan Briseperrière, « Les "écotafeurs", ces salariés qui contribuent de l'intérieur à la transition écologique de leur entreprise », art. cité, 2024.

Trente Glorieuses, le travail ne permet plus l'ascension sociale d'une majorité de salariés –, la recherche d'un nouvel équilibre entre engagement professionnel et satisfaction personnelle brouille l'ensemble du rapport au travail noué à l'ère industrielle. Depuis le début des années 1990, en réalité, le travail semble à la fois une valeur morale en voie de disparition¹ et le foyer d'une valeur sociale irréductible, comme l'ont montré le mouvement des « gilets jaunes » et le sacrifice des travailleurs essentiels durant le confinement. Résultat, chacun cherche désormais à son niveau les conditions de son autonomie empêchée, de sa reconnaissance confuse et de sa dignité grignotée par l'inflation et le retour des plans sociaux.

Cette nouvelle révolte du travail, à plus ou moins bas bruit selon les secteurs ou les populations, est de fait polymorphe, mais insiste en priorité sur les conditions et l'organisation du travail ainsi que sur le niveau des rémunérations. Si bien que, comme cela a été suggéré en introduction, nous faisons l'hypothèse que la stupeur qui saisit en ce moment les entreprises, devant les attaques de Donald Trump contre les politiques de diversité ou d'engagement dans la lutte contre le changement climatique, fait fond en réalité sur un désarroi plus ancien. Trump n'en est que le révélateur ; le trouble préexiste aux attaques. Il provient de la réactivation de la question sociale et du retour des préoccupations matérielles dans un monde post-fordiste où l'État – plus que l'entreprise d'ailleurs – est directement mis en accusation. Ce qui fait que le retour de la question sociale et l'attention aux conditions de vie dignes sont justement ce qui porte au pouvoir les candidats populistes un peu partout en Occident, États-Unis compris. Par conséquent, la nouvelle responsabilité des entreprises est d'être à l'écoute d'une demande qui sourd de ses flancs, quand bien même s'exprimerait-elle de

manière uniquement électorale : ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de remise en cause explicite de l'entreprise que celle-ci n'est pas en cause. Le mouvement des « gilets jaunes » l'a bien montré : la révolte ne s'est pas portée contre les entreprises, grandes ou petites, car les revendications ont d'abord incriminé l'État, dont la politique fiscale et une bonne partie du financement du modèle social étaient accusées d'entraver la poursuite d'une vie décente. N'empêche que les conditions de cette vie digne sont d'abord le fruit du salaire et de la qualité du travail qui, hélas, ne paie pas.

Sans doute vit-on heureusement la fin d'un *diversity washing* et d'un *corporate citizenship* un peu frelatés qui couvraient les entreprises de morale à peu de frais (quoique les budgets de communication soient parfois conséquents...). Ce faisant, le *diversity washing* rend les entreprises plus vulnérables puisqu'elles perdent *in fine* sur tous les tableaux, attaquées autant par ceux qui défendent la (vraie) diversité que par ceux qui en critiquent l'hypocrisie. C'est pourquoi les coups de boutoir de l'administration Trump sont à cet égard révélateurs et peut-être même salvateurs : qu'est-ce que cinquante ans de responsabilité sociale ont réellement fait bouger dans la société et l'économie ? Cependant, ces attaques laissent orphelines les entreprises d'un engagement ou d'une responsabilité à refonder : si politique DE&I il doit y avoir, c'est parce que l'entreprise est sûre de ses valeurs, de sa culture et de ses actions. Nous vivons à cet égard un moment de clarification. Et l'engagement à venir devra tenir compte de la nouvelle donne, à savoir le retour des questions matérielles et ses conséquences politiques. Par conséquent, le ré-encastrement de l'économie et du politique, l'enchâssement de cet engagement dans le social sont les enjeux des prochaines années².

1. Dominique Méda, *Le travail. Une valeur en voie de disparition ?*, Paris, Aubier, 1995 (réédition Flammarion, coll. « Champs », 2010).

2. C'est aussi la conclusion à laquelle arrive l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) dans un rapport de décembre 2024 intitulé *Les enjeux sociaux du changement climatique. Un éclairage international pour une feuille de route nationale*. Florence Allot et Ève Erpelding-Parier expliquent – à partir d'une comparaison internationale sur la manière dont les enjeux sociaux sont intégrés par les pays dans leurs politiques climatiques – que la transition écologique doit impérativement inclure la justice sociale pour répondre aux défis climatiques et sociaux qui se multiplient. L'Inspection note également que, malgré des avancées, aucun pays n'a développé de modèle exemplaire pour intégrer pleinement ces enjeux sociaux dans ses politiques climatiques.

Conclusion

À l'issue de cette brève histoire politique de l'engagement des entreprises, une question demeure, à laquelle il est désormais possible de répondre : pourquoi les entreprises sont-elles poussées à se « socialiser », c'est-à-dire à adopter une posture d'acteur de nature politique ou civique au sein de la société civile, en dialogue avec l'État ? Comme on l'a vu, le débat est ancien, mais il s'est accéléré en raison de trois bouleversements majeurs qui ont ébranlé l'ordre social depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Il s'agit, en premier lieu, de la transformation des entreprises elles-mêmes, qui ont eu tendance à s'internationaliser – un mouvement qui a pris avec l'économie numérique une ampleur inconnue jusqu'alors : en effet, une plateforme est immédiatement calibrée pour offrir un service à chaque individu en particulier et à tous en général et en tous lieux... Ensuite, le néolibéralisme et ses avatars identitaires ou libertaires ont contribué à modifier le cadre conceptuel et idéologique, mais aussi pratique, des échanges. Enfin, nous avons vécu collectivement une véritable « crise du progrès », qui n'est pas sans conséquences, également, sur l'évolution des entreprises.

Face à la crise du progrès

On peut schématiquement ordonner en quatre crises distinctes ce qui nous a frappés depuis quatre-vingts ans : un séisme philosophique, au départ, avec cette « crise de la raison instrumentale », qui se révèle véritablement avec la Shoah et les deux bombes atomiques larguées sur le Japon en 1945. Cette « dialectique de la raison », pour parler comme Max Horkheimer et Theodor W. Adorno, s'est poursuivie jusqu'à nous, nourrissant désormais une vulgate anti-science, qui est la négation même de l'Occident. À ce séisme philosophique a succédé un ébranlement

social à partir des années 1960 avec la « crise de la raison industrielle » : le modèle fordiste ou le compromis social-démocrate, qui ont nourri le progrès social depuis le début du ^{xx}e siècle, ont été remis en cause de toutes parts, notamment en 1968. Nous vivons aujourd'hui la crise terminale du fordisme avec ces nouvelles révoltes du travail dont nous avons parlé plus haut, qui ne sont que la version ultime de ce qui se tramait jusqu'alors. Par ailleurs, nous avons vécu un choc environnemental sous forme d'une « crise de la raison écologique » : avec le recul, nous sommes frappés de voir que, dès 1972, le rapport Meadows anticipait l'effondrement constaté actuellement. Malheureusement, il était oublié dès l'année suivante en raison du premier choc pétrolier dont l'effet paradoxal a été de retarder la prise de conscience de la nécessité d'une économie décarbonnée... Enfin, la secousse est aussi politique sous forme d'une « crise de la raison nécessaire ou de l'espérance », avec ce que nous appellerons, reprenant une expression de l'historien Jean-François Sirinelli, la fin du « bonheur différé ». C'est-à-dire la conviction qu'il existe une raison dans l'histoire et qu'il n'est que d'attendre aujourd'hui qu'advienne demain le « paradis », notamment sous la forme d'un idéal révolutionnaire auquel personne ne croit plus : il n'est plus temps d'attendre que demain soit mieux, aujourd'hui doit être meilleur...

Le monde dans lequel nous évoluons depuis est celui d'après la crise du progrès – la chute du mur de Berlin puis la fin de l'URSS représentant la somme de cette quadruple crise. Toutefois, celle-ci prend aujourd'hui un visage bien particulier, notamment aux États-Unis, dont nous sommes largement dépendants : celui d'un découplage soudain du progrès tel que la philosophie des Lumières l'entendait – une amélioration quantitative et qualitative permettant l'émancipation individuelle et collective – et de l'avenir tel qu'il devait impérativement advenir. De fait, les deux étaient nécessairement liés et synonymes.

Ce à quoi nous sommes confrontés représente au contraire une disjonction entre ces deux ordres : ce n'est pas tant que l'avenir pourrait ne pas représenter un progrès – cette idée est largement ressassée depuis la Révolution française –, mais plutôt que nous assistons à l'alliance inédite des « forces de l'avenir » de nature technologique, comme avec l'intelligence artificielle (IA), le transhumanisme, les manipulations génétiques ou la conquête de Mars, et des « forces du passé », réactionnaires ou au mieux conservatrices. L'alliance entre Elon Musk et Donald Trump, c'est-à-dire le rapprochement entre l'utopie techno-libertaire de la Silicon Valley et le populisme conservateur du peuple « *Make America great again* » (MAGA), incarne ce bond en avant vers le passé qui est une aussi manière de conjurer la crise générale du progrès. Songeons seulement au slogan « *Make America great again* ». Que signifie-t-il, si ce n'est que « demain va nous faire aimer hier » ? Ou encore que « Ça sera mieux hier »... Le progrès humain, social et écologique est donc pris en otage par ce que certains nomment désormais le « techno-féodalisme », les « Lumières noires » ou les « Lumières obscures », soit la coalition d'une droite réactionnaire et d'une droite technologique qui rêvent d'aller au-devant du passé à coups d'algorithmes et d'IA¹.

Comme on le voit, le choc mondial du retour de Donald Trump à la Maison-Blanche va bien au-delà d'une simple remise en cause des programmes de diversité dans les entreprises. C'est à une sorte de défi du progrès que les entreprises françaises et européennes doivent répondre plus largement. Quels sont leur place, leur rôle et leur statut au sein d'une modernité qui redéfinit les rôles respectifs de l'État et des entreprises ? En vérité, la réponse à cette question est à la hauteur de l'autonomie de la société civile – l'engagement des entreprises n'étant, de ce point de vue, que le symptôme de cette autonomie.

L'autonomie de la société civile ou le choix « politique » d'une prééminence de l'économie

Le processus d'autonomisation de la société civile, en réaction à la mainmise séculaire de l'Église puis de l'État, est le mouvement même de la modernité tel qu'il a été théorisé par les penseurs libéraux depuis le XVIII^e siècle, comme Benjamin Constant. En 1829, celui-ci distingue la liberté des Anciens, qui est celle de s'engager dans les choses de la Cité, de la liberté des Modernes, qui représente la possibilité laissée à l'homme privé de s'adonner à ses affaires personnelles, notamment économiques. Deux siècles plus tard, la liberté des Modernes a pris le visage de la prééminence de l'ordre économique sur l'ordre politique ; c'est le principe même de l'autonomie de la société civile. Ce qui met les entreprises en première ligne de l'organisation de cette évolution et les oblige, pour ainsi dire, à s'engager.

Pourtant, cette prééminence de l'économie – ou encore, dans un langage marxiste compréhensible par des libéraux, la détermination « en dernière instance » de l'économie – est en réalité un processus de nature politique. C'est toute la complexité du sujet.

Nous devons, en effet, nous représenter la société démocratique comme cette société qui permet « l'autoproduction du monde humain dans la durée », selon une expression de Marcel Gauchet². C'est-à-dire une société qui se donne à elle-même ses propres lois et qui, de cette manière, se crée par elle-même dans le temps ; une société produite par des humains qui se projettent dans l'avenir en s'organisant en vue d'un changement permanent. Ce choix de civilisation, qui va se révéler au grand jour à partir du XVIII^e siècle avec les révolutions américaine et

1. Les « Lumières noires » (*dark enlightenment*) est un concept forgé notamment par le codeur et blogueur néo-réactionnaire Curtis Yarvin, dont le projet, fondé sur un mélange d'avancées technologiques et de dictature des hauts potentiels intellectuels (HPI), est de transformer l'État en *startup* au profit des « meilleurs », imaginant même d'enfermer dans des univers virtuels les individus inutiles... Lire à ce sujet « Se préparer à l'Empire : Curtis Yarvin, prophète des Lumières noires », *Le Grand Continent*, 21 janvier 2025. Depuis trente ans maintenant, la révolution numérique a généré son lot de visions eschatologiques (autour de l'IA) et de projets politiques qui ne sont pas sans rappeler le futurisme italien de Marinetti au début du XX^e siècle, dont les onze affirmations du Manifeste, en 1909, faisaient l'apologie de la vitesse, de la violence et du futur... Un Elon Musk avant l'heure ; en plus cultivé néanmoins.

2. Voir à ce sujet Marcel Gauchet, *Le nouveau monde. L'avènement de la démocratie*, Paris, Gallimard 2017.

française, est proprement politique ; sa réalisation, en revanche, va passer par l'affirmation de la société civile et de l'économie. Celles-ci permettent, en effet, que les rapports sociaux soient fondés sur l'accord naturel entre les individus et non sur l'arbitraire du pouvoir. De cette façon, aussi, les rapports contractuels s'imposent aux liens statutaires et aux positions hiérarchiques. Ils les remettent en question en permanence.

Si, dans les faits, personne ne s'est jamais rassemblé ni n'a voté pour cela, l'économie a tout de même été mise en position dominante par un choix collectif que l'on peut dire « politique ». Pour quelles raisons ? Tout simplement parce que l'économie matérialise les principes de liberté et d'initiative des individus au fondement de la démocratie. Ces principes d'organisation, proprement politiques, autorisent donc que l'économie détermine la société. Mais ils lui restent, en réalité, supérieurs. Si le processus d'individualisation et la libéralisation de l'économie marchent de front depuis le début des années 1970, le second est bien subordonné au premier. La politique démocratique va nécessairement consister en une domestication des forces économiques ainsi libérées. Ce que l'État providence est arrivé à faire jusqu'aux années 1970 ; ce qui n'est plus le cas depuis, mais qui redevient aujourd'hui la tâche de nos sociétés – entreprises et État – face à l'accélération d'une nouvelle version du néolibéralisme à la fois autoritaire et technologique, donnant autant le sentiment de revanche du politique que d'une fuite en avant dans l'irresponsabilité capitaliste, voire kleptocratique¹.

Plus personne ne semblant devoir prendre le parti de la société, les démocrates sincères doivent désormais se prêter à l'exercice... C'est dans ce contexte précis que l'engagement des entreprises se trouve réinterrogé, au sein d'une tension à la fois ancienne et inédite entre l'économie et le politique.

L'ancienneté tient à la dynamique de la modernité qui, en s'émancipant de ses origines mythiques et religieuses, clôt le monde humain-social sur lui-même, génère l'autonomie progressive de la société civile et relativise, par la même occasion, le politique dans son rôle de médiation entre les individus et la représentation qu'ils se font d'eux-mêmes. C'est dans ce mouvement que l'entreprise voit le jour, s'affirme puis s'engage venant se confronter de la sorte à la fonction représentative du politique. Il y a, de ce point de vue, une querelle de représentation entre les deux ordres – la *Polis* et l'*Oikos* – qui se noue autour de la responsabilité et de l'engagement social et sociétal².

La « sociétalisation » de l'entreprise est donc inévitable pour représenter la société civile, mais cette conquête, qui peut prendre différents aspects selon les moments, les cultures ou les secteurs, s'adresse non pas au citoyen, mais au producteur et désormais au consommateur qui est la figure dont va peu à peu accoucher cette prise de pouvoir. C'est là que vient se loger l'inédit de la période. Désormais, l'agenda sociétal ou politique des entreprises, devenues toujours plus puissantes, n'est plus fixé par l'État ; l'entreprise est seule et doit se donner ses propres règles... Mais comme l'a montré Karl Polanyi dans son maître-ouvrage³, l'économie – donc l'entreprise – ne peut être séparée du monde de la société et de ses valeurs. Il y a donc besoin d'un ré-encastrement de l'économie dans le politique tout en tenant compte des acquis de l'engagement social, sociétal et environnemental des entreprises. Celui-ci est en cours sous la forme d'un double retour, celui des questions matérielles à travers ce qu'on a appelé les « nouvelles révoltes du travail », mais aussi un retour du politique que l'on constate un peu partout en Occident et surtout aux États-Unis sans que l'on distingue, à ce stade, la nature réelle de ce ré-encastrement – ce qui nous conduit à ne pouvoir

1. Dans son dernier ouvrage *Le nœud démocratique. Aux origines de la crise néolibérale*, Paris, Gallimard, 2024, Marcel Gauchet a pris soin de détailler l'ensemble de ce mouvement et ses implications que nous résumons ici à grands traits.

2. C'est tout l'intérêt du dernier ouvrage de François Azouvi, *Du héros à la victime. La métamorphose contemporaine du sacré*, Paris, Gallimard, 2024, de montrer que ce que Marcel Gauchet a appelé « la sortie de la religion » entraîne un phénomène de sacralisation de la figure de la victime qui génère à son tour une idéologie particulière, le care, qui devient une dimension incontournable du soutien de l'entreprise auprès de ses salariés et de l'engagement dans la société.

3. Karl Polanyi, *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard, coll. « Tel », 2009 [1983].

faire à ce stade que des hypothèses concernant l'avenir de l'engagement des entreprises.

Avant d'en venir – pour finir – aux différents scénarios possibles, notons que ce « retour du politique » se fait dans un contexte très particulier que l'on qualifiera de néo-hobbesien. En effet, un peu partout, à la demande des peuples et sous la contrainte des événements, l'État se voit mis en demeure de redevenir rassembleur, protecteur et puissant, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ses frontières. Paradoxalement, les cinquante années de globalisation que nous avons connues depuis les chocs pétroliers de 1973-1979 s'achèvent dans une réaffirmation des nations les unes face aux autres, parfois sous un masque impérial (Chine, Russie, Turquie, États-Unis...), d'autres fois – s'agissant de l'Europe surtout – sous la forme assez perturbante d'une interpénétration des nations les unes dans les autres dont personne n'a encore trouvé de mode de fonctionnement efficace. D'évidence, la guerre est de nouveau l'horizon possible des relations interétatiques, ce qui a pour effet immédiat de territorialiser les entreprises qui redécouvrent leur nationalité d'origine : elles sont même sommées de le faire, là encore, tant par les événements que par la population elle-même qui retourne dans son intérêt les promesses d'engagement et de responsabilité. Le patriotisme économique pourrait bientôt faire son grand retour comme critère non financier de performance et l'investissement dans l'industrie d'armement sortir du purgatoire où elle réside avec les énergies fossiles... On commence d'ailleurs à évoquer une forme de responsabilité territoriale des entreprises, mélange de patriotisme économique et d'impact ou d'ancrage locaux. Ce qui, par ailleurs, n'est pas sans incidence sur les politiques de diversité telles que nous les avons connues jusqu'à présent, consubstantielles à l'idéologie identitaire secrétée par le néolibéralisme. Elles aussi sont fortement questionnées. Voici donc le tableau d'ensemble à la fois révélé, produit et percuté par la seconde élection de Donald Trump : l'entreprise doit assumer un rôle nouveau dans un moment où les repères de la certitude sociale ne sont plus assurés. En quoi consistera ce nouveau rôle ? À ce stade, nous en sommes réduits à formuler des hypothèses.

L'avenir de la RSE : trois scénarios

La première hypothèse, la plus sereine à coup sûr, fait le pari d'un simple coup de balancier à droite, le fameux *backlash* sur la diversité ou l'environnement et donc un retour au business as usual selon la maxime de Friedman : « La responsabilité sociale des entreprises est d'accroître leurs profits »... Dans ce contexte, et à court terme, l'avenir de la responsabilité des entreprises consistera à attendre que le balancier reparte en sens inverse. Les entreprises les plus engagées continueront à l'être, mais sans le dire, l'afficher ou le proclamer à travers ce marketing des valeurs que représente encore trop souvent la marque employeur. Si ce scénario a le mérite d'obliger à faire le ménage dans les oripeaux du *diversity washing* et les éléments de langage du *corporate citizenship*, il ne nous semble pas pour autant le plus réaliste quant au mouvement à l'œuvre au cœur de la tension entre le politique et l'économie.

Le dérèglement actuel du capitalisme est essentiellement dû aux implications de la révolution numérique, que l'on songe à la convergence spatiale et culturelle des cerveaux, à l'hyperconcentration du capital entre quelques entreprises monopolistiques entraînant une maîtrise de la chaîne de valeur entre les mains de quelques-uns, mais aussi à la concurrence déloyale et à l'asymétrie d'information, qui menacent de transformer une partie de l'économie numérique en kleptocratie. Tout cela devrait normalement se corriger comme cela s'est toujours fait lors des transformations technologiques majeures. En effet, après une phase d'osmose entre pouvoir politique et économique, fondée sur la convergence d'intérêts réciproques, le politique finit généralement par reprendre la main et par s'imposer à l'économie ou la domestiquer en brisant les monopoles. Toutefois, le moment d'osmose musko-trumpien paraît particulier et même inédit tant il cherche à s'opposer frontalement à l'activisme politique et commercial du capitalisme d'État chinois en lui empruntant ses solutions fondamentalement antilibérales avec une formule populiste et protectionniste qui secoue désormais tout l'Occident. Appuyée sur les pouvoirs de la technologie et ne se donnant quasiment aucune limite, la politique contemporaine qui en résulte est

nécessairement violente, imprévisible et privatisée, comme le montre très bien Giuliano da Empoli dans son tout nouveau livre¹. C'est ce que prend en compte le second scénario : l'encastrement du politique et donc de l'État dans le système entrepreneurial.

À l'origine, ce modèle a été inventé en Italie par Silvio Berlusconi, à partir du début des années 1990, lorsque l'homme d'affaires prend la décision – effective pour les élections générales de 1994 – de lancer à l'assaut du pouvoir politique sa propre entreprise, transformée en parti, Forza Italia². Cette entrée en politique sur le mode entrepreneurial de l'entreprise-parti permettait aussi de créer de la valeur pour l'entreprise. C'est ce modèle qui sera repris et systématisé par Donald Trump dont on voit aujourd'hui le mélange permanent entre la promotion de sa politique et celles de ses produits dérivés, de sa monnaie (le *trump coin*) ou de son empire hôtelier – ce qui lui permet à la fois de justifier sa politique et de l'imager, comme lorsqu'il explique à un journaliste médusé sa détestation de l'Union européenne par le fait que la construction d'une résidence et d'un golfe en Irlande a été entravé par la bureaucratie européenne...

Si, à l'image de Berlusconi, le président américain se sert de l'État pour faire prospérer ses affaires, Elon Musk, de son côté, le traite à la fois comme une de ses filiales qu'il serait nécessaire de reprendre en main et comme un concurrent à affaiblir à travers cette commission mi-politique mi-économique qu'est le Département de l'efficacité gouvernementale (DOGE). Mais l'un dans l'autre, chacun de ses deux acteurs encastre le politique dans une logique économique, voire mafieuse, lorsqu'ils exigent une fidélité absolue de tous les acteurs à l'égard du président, sous peine de menaces et de sanctions. Le paradoxe américain réside dans le fait que la revanche du politique est celle de gens cherchant à affaiblir voire à détruire l'État en se fondant sur une nouvelle radica-

lisation du néolibéralisme dans sa variante libertarienne et techno-solutionniste. En France, ce modèle ne fonctionne pas (ou pas encore...) : l'opération En Marche, en 2017, ne répondait pas aux mêmes critères et l'on parlera plutôt de *startup* politique au service de l'ambition d'un homme que d'une privatisation du politique pour des raisons économiques. Le modèle français est encore celui d'une utilisation des moyens de l'État aux fins de développement économique par des acteurs à la charnière du public et du privé : le passage en cabinet ministériel, par exemple, permet de développer une activité lucrative en participant, pourquoi pas, à la création d'une contrainte pour les entreprises ou d'une norme incitative d'engagement, qui permettra alors de mettre en œuvre ensuite l'activité de conseil venant y répondre... Toutefois, les ambitions politico-économiques d'un Vincent Bolloré ou d'un Pierre-Édouard Stérin semblent indiquer qu'une évolution à la Berlusconi-Trump n'est pas tout à fait exclue dans notre pays. Dans un tel scénario, le seul engagement des entreprises est du côté du rapport de force avec le politique et non du respect du droit ou de valeurs. Et l'on pourrait imaginer à court terme que ces patrons, à leur tour, s'engagent en politique expliquant que cette démarche est l'aboutissement de l'engagement dans la société de leur entreprise au service de ses clients, les Français...

C'est là aussi qu'il est possible d'imaginer un dernier scénario : celui du ré-encastrement de l'économie dans le politique et de l'invention d'un nouvel équilibre entre les deux ordres tenant compte des besoins de la nation ; soit la réinvention d'un modèle social et national de l'engagement des entreprises.

Ce nouveau modèle commence à voir le jour, ce que semble suggérer, par exemple, l'opération Les entreprises s'engagent³. On le discerne également, assez nettement, dans l'étude de Cluster17 réalisée pour The Arcane et la Fondation Jean-Jaurès⁴. De quoi

1. Giuliano da Empoli, *L'heure des prédateurs*, Paris, Gallimard, 2025.

2. Pour une vision d'ensemble de ses années charnières pour la politique italienne, on ne peut que conseiller de regarder la série 1992, 1993, 1994, qui traite sous un mode fictionnel l'opération « Mains propres », la fin de la « première République », l'entrée en politique de Berlusconi et le lancement de la Ligue du Nord...

3. Le groupement d'intérêt public (GIP) Les entreprises s'engagent est un opérateur d'État, dont le métier consiste à fédérer des entreprises et à les faire s'engager sur des dispositifs portés par la puissance publique, le service public de l'emploi et le secteur associatif ; issu d'un partenariat public-privé, financé à 60 % par des financements privés, un tel système reste à ce jour inédit.

4. *Les Français et le monde du travail*, enquête Cluster17, The Arcane et Fondation Jean-Jaurès, avril 2025.

s'agit-il ? D'une forte injonction émanant de l'opinion publique que l'on pourrait résumer ainsi : l'entreprise doit prendre ses responsabilités ! D'abord pour ses salariés et ensuite pour le pays, mais dans la sphère qui est la sienne, pas au-delà. Voilà qui ouvre la possibilité de reprendre le chantier de la RSE sur de nouvelles bases et notamment – en matière de diversité – d'encadrer le sociétal dans un « social » propre à l'entreprise. C'est d'ailleurs la tendance que l'on constate depuis quelques années, surtout dans les entreprises employant une main-d'œuvre composée de salariés modestes et de tous ces travailleurs que l'on a dit essentiels, soit ceux que nous avons appelés par ailleurs le *back office* de la société de services¹ : de quelle diversité l'entreprise veut-elle s'occuper en priorité, compte tenu de ce qu'elle est par ailleurs, c'est-à-dire de sa sociologie propre, de sa culture collective et de ce qu'est sa clientèle ? Les uns et les autres ont désormais une approche élargie de la diversité qui tend à devenir une demande de prise en compte de la singularité de chacun : nature des tâches et du travail, origines géographiques des salariés, cultures, genre, âge, difficultés de maîtrise de la lecture et de l'écriture, illettrisme, précarité, monoparentalité et contrainte du travail sur le hors-travail, etc. Dans ce contexte, la reconnaissance des

différences et leur valorisation dans une politique de diversité reviennent à donner les mêmes chances à chacun en construisant un sentiment d'appartenance commun en partant des conditions de travail et des tâches à accomplir. Pour cela, il faut être sûr de sa raison d'être et ne pas céder aux modes éthiques, au « management de la vertu » ou au marketing des valeurs. Ceci étant dit, il ne s'agira en aucun cas d'un retour à l'état précédent ou en arrière : l'autonomie gagnée par la société civile qu'incarne l'engagement des entreprises n'est plus négociable. Toutefois, il ne sert à rien d'être dupe : en réalité, l'impossibilité d'objectiver l'apport de cet engagement à la performance de l'entreprise risque de reconduire la tension entre politique et économie et donc de rendre l'actuel hiver de la RSE un peu plus long. En effet, dans notre système libéral, ce qui ne rapporte pas ou ne peut être objectivé par un indicateur de performance a vocation à s'effacer. À cette aune, le lien entre engagement et performance ne pourra jamais vraiment être prouvé. Sauf à substituer à la notion de performance l'idée de durabilité – ce que disait déjà en creux Antoine Riboud. On peut donc faire le pari que c'est aux sources de la RSE, telle que l'avait imaginée le fondateur de Danone, qu'il faudra puiser pour répondre à la nouvelle crise du progrès.

1. Nous appelons *back office* de la société de services cette infrastructure de travail économiquement essentielle, mais souvent socialement invisible qui permet à une société « orientée client » de se poursuivre dans le temps et de tenir, comme cela a été le cas durant la crise liée à la pandémie de Covid-19. Pour une analyse du *back office*, on se reportera à Denis Maillard, *Indispensables mais invisibles ? Reconnaître les travailleurs en première ligne*, La Tour-d'Aigues-Paris, l'Aube-Fondation Jean-Jaurès, 2021.

Table des matières

01	Introduction. Tout allait si bien...
04	L'invention de la responsabilité : l'entreprise, passager clandestin de la société ?
04	Un discours fondateur : Antoine Riboud à Marseille, le 25 octobre 1972
05	Un double projet économique et social
06	Pourquoi être responsable ?
06	L'ère des managers
07	Hypocrites ou <i>hypercrites</i> , les patrons ?
09	L'âge identitaire : l'entreprise, miroir de la société ?
10	La diversité au secours de la politique de la ville
12	Claude Bébéar et le miroir américain
13	<i>Identity politics</i> : le legs de Richard Nixon
14	Le triangle de mobilisation et la domestication des passions
17	L'inflation normative : l'entreprise au secours de la société ?
17	Pousser et contrôler l'engagement des entreprises
18	Raison d'être et mission : une nouvelle théorie de la firme
19	Le capitalisme sera vert avant d'être juste
22	Conclusion
22	Face à la crise du progrès
23	L'autonomie de la société civile ou le choix « politique » d'une prééminence de l'économie
25	L'avenir de la RSE : trois scénarios

Reconnue d'utilité publique dès sa création, la Fondation Jean-Jaurès est la première des fondations politiques françaises. Elle est présidée par **Jean-Marc Ayrault**.

Indépendante, européenne et sociale-démocrate, elle se veut depuis plus de trente ans un lieu de réflexion, de dialogue et d'anticipation.

La collection des « Rapports », dirigée par **Laurent Cohen** et **Jérémie Peltier**, répond à l'ambition de faire naître analyses pertinentes et propositions audacieuses, mais aussi de mettre cette production intellectuelle et politique au service de tous.

© Éditions Fondation Jean-Jaurès
12, cité Malesherbes - 75009 Paris

www.jean-jaures.org

Derniers rapports et études :

03_2025

L'école de la République à l'épreuve de la montée de l'antisémitisme

Valérie Boussard, Deborah Elalouf, François Kraus, Iannis Roder

03_2025 : Les conflits dans l'est de la République démocratique du Congo. Voisins cupides, groupés armés et prédation minière

Pierre Jacquemot

02_2025 : « Micro-comptoirs ». Enquête sociologique sur la France des PMU

Mirabelle Barbier, Jérôme Fourquet, Gaspard Jaboulay, Jérémie Peltier,

avant-propos d'Emmanuelle Malecaze-Doublet

02_2025 : Le fer avec les territoires. Réflexions personnelles sur le rôle du train au service des territoires et de la qualité de vie

Jean-Pierre Farandou

01_2025 : De la guerre contre les drogues à une politique de réduction des risques.

Les leçons de ce qu'il faut cesser d'appeler les « salles de shoot »

Gustav Fiere

01_2025 : J'éprouve donc je suis. Des politiques du sensible pour réhumaniser notre quotidien

Paul Klotz (coord.)

01_2025 : Les politiques industrielles européennes : des avancées à préserver, des réformes à entreprendre

Louis-Samuel Pilcer, Anaïs Voy-Gillis, Dimitri Zurstrassen

12_2024 : Ce que la proportionnelle peut apporter (ou non) à la démocratie

Jean-Marc Ayrault, Émeric Bréhier, Antoine Bristielle, Dorian Dreuil, Gilles Finchelstein,

Denys Pouillard, Marinette Valiergue

12_2024 : La fatigue informationnelle : une nouvelle forme de pénibilité au travail

Sébastien Boulonne, Guénaëlle Gault, David Médioni



fondationjeanjaures



@j_jaures



fondation-jean-jaures



www.youtube.com/c/FondationJeanJaures



fondationjeanjaures



fondationjeanjaures



fondationjjjaures.bsky.social



bit.ly/4g6UANC

Abonnez-vous !



www.jean-jaures.org

Fondation
Jean Jaurès
ÉDITIONS