

Introduction

En temps de crise le capitalisme est remis en question par ses détracteurs ou défendu bec et ongles par ses partisans. Nous en voulons pour preuve le nombre sans cesse croissant de colloques organisés, de livres publiés, d'articles dont l'édition exige des numéros spéciaux. Pourquoi donc écrire un livre de plus sur ce thème alors que la mutation du capitalisme et la diversité des capitalismes sont étudiées et commentées jusqu'à plus soif ? Une chaîne de télévision a même récemment diffusé une série de six documentaires brossant une large fresque de l'histoire du capitalisme des origines à nos jours. De cette profusion de représentations et d'interprétations émerge avant tout une certaine confusion quant à l'apparition de la notion de capitalisme, sans parler du terme lui-même, et ce qu'il recouvre véritablement. Un ouvrage récent (Michel Leter, *Le Capital*, 2009) va jusqu'à réduire le capitalisme à un mythe quand, déjà en 2009, Paul Fabre portait un coup sévère à un capitalisme sans capital dans un livre éponyme.

Mais de quel capitalisme parlons-nous s'interrogeait déjà Henri Savall en 1979. Le développement de notre analyse socio-économique des entreprises et des organisations ne laisse plus la place au doute en 2015. Il ne s'agit en aucune façon d'une approche idéologique correspondant à la définition simpliste d'un système d'économie de marché, fondé sur la propriété privée des moyens de production et d'échange avec pour finalité la recherche du profit.

Notre objectif est de définir les caractéristiques du cadre qui permet aux entreprises et organisations socialement responsables, publiques ou privées de se développer et de favoriser l'implantation d'un management dit socio-économique parce qu'il consiste à améliorer conjointement la performance économique de l'entreprise et sa performance sociale. Ce cadre est celui d'un capitalisme sociale-

ment, économiquement et durablement responsable fondé sur l'esprit d'entreprise, tendant à l'exemplarité des comportements, mettant en avant la responsabilité sociale des entreprises et des organisations, conjuguée à la responsabilisation économique et aux efforts éthiques de chaque citoyen (acteur).

Nos travaux de recherche actuels contribuent à construire le concept de capitalisme socialement et durablement responsable, cadre théorique et pratique de la théorie socio-économique du développement des entreprises et des organisations en réconciliant deux niveaux d'analyse exagérément différenciés : l'organisation et l'environnement économique et social. Nous faisons ainsi ressortir que la contribution essentielle de la méthode de gestion de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) ne se focalise pas uniquement sur le champ restreint d'une responsabilité sociale limitée aux entreprises puisque l'entreprise n'est que le microcosme capitaliste selon François Perroux et que la durabilité réside dans les structures d'un territoire. Tout territoire ou espace économique peut être considéré comme une quasi-organisation ou une transorganisation, comme ensemble d'organisations enchevêtrées, ou encore une méta-organisation (Savall Henri et Zardet Véronique, *Tétranormalisation : Défis et dynamiques*, 2005b, p.7).

Michael Porter et Mark Kramer, prônant le *conscious capitalism* dans un article republié dans le *Harvard Business Review* intitulé « *Creating Shared Value* », découvrent, comme nous le faisons déjà en 1973, « qu'il faut réorganiser le capitalisme et ses rapports à la société » (*Reshape Capitalism and its relationship to society*) et promouvoir le bonheur et le bien-être de l'homme (*promote human happiness and well-being*). C'est ainsi qu'en sortant du cadre spécifique de l'entreprise nous avons pu établir qu'il existait un certain isomorphisme des différents niveaux territoriaux producteurs de normes : infra-micro ou microscopique (l'intérieur d'une organisation) micro (une entreprise : l'interface de son environnement) méso (un secteur, un marché) macro (un métier) megascopique (une région du monde composée de différents pays) gigascopique (l'espace de la mondialisation économique et sociale) (Savall & Zardet, 2005, p. 7). Selon Anne Krupicka et Benjamin Drevetton, dans leur contribution (Les Rôles des collectivités locales dans l'adoption d'un projet relatif à la Responsabilité Sociétale des Entreprises, in Savall, H., Bonnet, M., Zardet, V. & Péron, M. (eds). *Actes du 3^e Congrès de l'ADERSE*) sur les rôles des collectivités locales dans l'adaptation d'un projet relatif à la responsabilité sociétale des entreprises, Di Maggio et Powel seraient à l'origine de ce concept dans un article intitulé « *the iron*

cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields (*American Sociological Review*, 1989). Mais comme le remarquent Krupicka et Drevetton le concept d'isomorphisme traduit alors le processus d'homogénéisation des organisations.

Nous nous intéressons à ce concept dans la mesure où il traduit ce qui fait des différents niveaux territoriaux un champ d'application du management socio-économique. Di Maggio et Powel posent aussi en principe qu'une communauté a besoin d'entreprises qui réussissent pour préserver des emplois et des occasions de créer de la richesse pour ses membres de même que les entreprises ont besoin d'une communauté prospère donc d'un environnement qui leur soit d'un grand soutien (*supportive environnement*). Dans la même optique, notre concept de management socio-économique s'oppose à la conception monolithique de l'entreprise en tant qu'entité se suffisant à elle-même comme nous la présente Milton Friedman.

Nous n'essayerons pas de distinguer le bon capitalisme du mauvais capitalisme comme le fait un ouvrage paru aux États-Unis (William Baumol, Robert E. Litan et Carl Schramm, *Good Capitalism, Bad Capitalism*, 2007). Nous ne nous risquerons pas à établir un pronostic sur sa fin prochaine comme n'hésite pas à le faire Joseph Stiglitz, Prix Nobel d'économie, ou bien encore à nous interroger sur la crise en tant qu'élément moteur de ce système politique, économique et social. Nous ne nous intéresserons pas au capitalisme en tant qu'idéologie mais comme le moteur de l'économie au fil des siècles et comme catalyseur d'énergie humaine en vue de favoriser croissance et développement. Nous refusons donc sa mise en sommeil au profit d'une économie participative (*collaborative economy*) à laquelle nous invite Jeremy Rifkin, futurologue américain dans son dernier ouvrage, *La Nouvelle Société du coût marginal zéro, l'éclipse du capitalisme* en 2015.

Nous chercherons simplement à tracer quelques pistes en vue de proposer un modèle de capitalisme socialement et durablement responsable, dont l'histoire nous donne quelques signes avant-coureurs sans pour autant offrir de véritables solutions qui relèveraient de l'applicable plutôt que de l'utopie.

Nous montrerons par l'exemple la faisabilité de nos propositions sur le plan macro-économique comme dans le domaine de la micro-économie envisagée à la fois sous l'angle de l'**entrepreneuriat** (comportement des personnes et des équipes vis-à-vis de l'environnement externe) et de l'**intrapreneuriat** (comportement des personnes

et des équipes à l'intérieur de l'entreprise), sans chercher à deux niveaux d'analyse à modifier les comportements d'entreprise par le biais de nouvelles réglementations ou de normes supplémentaires c'est-à-dire par des contraintes extérieures, mais à agir surtout de l'intérieur par l'approche la plus consensuelle possible que favorise le *Management socio-économique* des entreprises et des organisations. En faisant nôtre la distinction entre entrepreneuriat et intrapreneuriat nous voulons, d'une part, mettre l'accent sur la liberté des capacités d'entreprendre et, d'autre part, la liberté d'entreprendre à l'intérieur même de l'organisation (Savall Henri, *Réussir en temps de crise. Stratégies proactives des entreprises*, 2010, p. 3-6). Mais nous n'envisageons pas séparément les comportements créatifs et innovants des personnes et des équipes à l'intérieur de l'entreprise d'une part, et vis-à-vis de l'environnement externe de l'autre car il y a forcément interaction.

Cette première mise au point permet d'éliminer les autres formes de régime économique, planifiées, étatiques et centralisées qui ne peuvent que déboucher sur les errements des régimes totalitaires non-démocratiques, condamnés par l'histoire car asservissants et allant à l'encontre de la liberté d'entreprendre et d'agir.

Il n'est pas d'autre part surprenant comme nous l'expliquerons plus loin, de voir dans la même optique un débat s'instaurer sur le libéralisme accusé de tous les maux soit pour ses insuffisances, soit pour ses excès et la nécessité de rendre le marché régulé et semi-étatique ou, au contraire, ultralibéral et sans entrave réglementaire. Pour Gilbert Blardone (Journée François Perroux : *Agir dans un monde nouveau*, 2013) John Maynard Keynes, Maurice Allais et François Perroux « ont été les promoteurs d'un « libéralisme réaliste » fondé sur des règles du jeu élaborées à partir d'une observation approfondie de la vie des sociétés par les acteurs eux-mêmes ». Le nouveau Pape vient aussi de s'en prendre « aux idéologies promotrices de l'autonomie absolue des marchés et de la spéculation financière, niant ainsi le droit de contrôle aux États » (*Le Figaro*, 17 mai 2013). En vérité les termes *capitalisme* et *libéralisme* sont inextricablement liés comme Joseph Stiglitz nous porte d'ailleurs à le penser dans une interview accordée au Journal du Dimanche le 2 septembre 2012 à l'occasion de la sortie en France de son livre (Joseph Stiglitz, *Le prix de l'inégalité*, 2012) en déclarant que « dans l'Amérique d'aujourd'hui...les plus nantis n'ont qu'une obsession : augmenter leur part du gâteau » pour s'attaquer ensuite au tout marché et aux excès que ce système génère, sans oublier l'impact désastreux d'un gouvernement démissionnaire.

Mais l'histoire nous apprend que le marché a toujours été une arène primordiale pour faire preuve de responsabilité morale et qu'au XVIII^e siècle de nombreux ouvrages regorgeaient de discussions sur la qualité morale du marché et sa responsabilité vis-à-vis du bien-être des individus et de la société (*The Moral Crisis in American Capitalism*, Robert Wuthnow, *Harvard Business Review*, 1982). Il est donc à plus d'un titre instructif de considérer le développement du capitalisme passé, présent et futur pour en mieux percevoir la montée en puissance dans tous les domaines.

On ne saurait par exemple accrédi-ter la thèse selon laquelle Adam Smith serait à l'origine du capitalisme sous l'angle de l'économie de marché. Certes Smith a été le témoin d'une formidable expansion des échanges commerciaux à l'échelle mondiale, mais toujours entravée par un système protectionniste imposé par le développement de la concurrence et la raison d'État. Ce qu'il convient de prendre en compte avant tout c'est sa pénétrante analyse critique de la doctrine économique prédominante tout au long des XVI^e et XVII^e siècles en Europe et qui persiste encore au début de la Révolution Industrielle dans le cadre d'une centralisation des États – ce qu'il dénomme le système mercantile. L'approche libérale (souvent considérée synonyme de capitaliste comme nous le verrons par la suite) que Smith défend par opposition aux principes mercantilistes apparaît essentiellement évoquée dans ses attaques contre ceux-ci.

Ce qu'il faut souligner, dans l'optique d'une présentation *non-uto-pique* d'un **Capitalisme Socialement Responsable (CSR)**, c'est l'absence de toute considération idéologique au profit de nouvelles préoccupations économiques et commerciales très concrètes. Ce serait ainsi une lourde erreur de croire que les auteurs de pamphlets économiques, partisans ou adversaires des pratiques mercantilistes, aient été des « *idles philosophers* » alors que sous leurs noms figuraient souvent la mention « *Merchant* », comme un titre arboré avec fierté. C'est dans cette remarque même que nous trouvons la justification de notre travail. L'opposition de Smith au système mercantile n'est pas due à des considérations théoriques. Les théoriciens sont désignés par lui comme des « philosophes très spéculatifs » – mais à d'abondantes observations concrètes ; sans oublier une nouvelle vision du marché, suite à la mondialisation du grand commerce et à l'opposition ou au développement de techniques scientifiques révolutionnaires, tant dans le domaine de la production que de celui des échanges. Qui plus est dès le Moyen Âge, l'organisation économique et sociale des cités marchandes italiennes et rhénanes (Venise, Gênes, Florence, Bruges, la Ligue hanséatique) avait déjà été rendue

efficace par une gestion entrepreneuriale, sans laquelle n'aurait pas été possible la mise sur pied d'expéditions lointaines et le développement des entreprises ainsi que celui des instruments financiers.

C'est donc dans la gestion quotidienne ou à long terme qu'il faut chercher les prémisses d'un capitalisme socialement et économiquement responsable et non dans les analyses, aussi brillantes fussent-elles, des idéologues de l'économie. Nous pouvons ainsi soutenir que notre conception d'un capitalisme socialement responsable ne trouve pas sa source dans un vide sidéral mais dans l'évolution de la société, de la production et des échanges, du passage progressif d'une économie domestique à une économie de marché, de la création de nouveaux instruments financiers, collant à la réalité du terrain, sans dériver vers une analyse virtuelle d'une économie que l'on dit en passe de le devenir tout autant.

On est ainsi passé, au cours des siècles, d'une politique d'appauvrissement du voisin (*beggar thy neighbour policy*) et d'un protectionnisme pur et dur, au laissez-faire laissez-passer, du tout État au moins d'État, d'un prétendu ultra libéralisme où tous les coups sont permis (*no holds barred*) à l'application de normes et réglementations internationales pléthoriques et contraignantes, pour déboucher sur un monde déboussolé où l'on délocalise pour relocaliser, désindustrialise pour chercher ensuite à relancer l'activité industrielle selon les déclarations essentiellement incantatoires des uns et des autres. Il s'agit là de différentes réactions qui ont marqué diverses étapes dans le déroulement de l'histoire économique qui devrait tendre aujourd'hui à une progression ininterrompue vers un capitalisme socialement responsable et durablement supportable. Ce qui a donc contribué au progrès ou aux crises, aux soubresauts comme à la pérennité de l'activité économique ce sont des pratiques historiques qui ont présidé à une perpétuelle dynamique du changement conduisant à l'expansion simultanée des secteurs commercial, industriel et financier. Quant à celui des services, il était en gestation dans les *coffee houses* de Londres, au premier chef la *Lloyd's coffee house* où se souscrivaient dès 1688 d'importants contrats d'assurance maritime.

Deux systèmes qui ne reçurent leur appellation contrôlée que bien après les faits, le système mercantile (auquel il est toujours fait référence en période de tentations protectionnistes et de politique de repli sur soi ou d'une nostalgique évocation du colbertisme) et le système capitaliste qu'on ne saurait réduire à la maximisation des profits (qui ne constitue pas l'unique finalité des entreprises mais est absolument nécessaire à l'accomplissement de leur utilité sociale) ont fourni une structure à ces métamorphoses impulsées par

des hommes de vision, moteurs du progrès économique, les projecteurs (*projectors*) du XVII^e siècle, précurseurs de nos entrepreneurs d'aujourd'hui toujours prêts à jouer la carte de l'innovation et de la créativité.

Nos incursions dans l'histoire doivent être complétées par l'étude de certaines doctrines philosophiques en concomitance avec l'évolution de l'approche libérale du monde de l'économie pour mieux saisir ce qui sous-tend toujours aujourd'hui la symbolique du contrat social et l'attachement aux valeurs humaines. D'autre part une étude lexicale de certains termes dont l'interprétation pourrait poser problème nous semble indispensable pour éviter le flou sémantique, comme par exemple dans le cas de la responsabilité sociale durablement supportable dont il est loisible d'analyser séparément les composants.

Toutes ces évolutions conduisent à se poser des questions sur la contribution du capitalisme socialement responsable à la **démocratie**, sur le rôle de l'État, la place de la **technologie** et le rôle éducatif de la **presse**.

Cet ouvrage se veut vivifiant et porteur d'**espoir**. *Ce n'est pas un discours de plus sur la morosité ambiante.*

QUELQUES CONSIDÉRATIONS LEXICALES ET MÉTHODOLOGIQUES

Michel Marchesnay dans un article intitulé « Qui a peur de ses responsabilités sociales », s'interroge sur qu'est-ce qu'être « responsable » et nous rappelle (en se référant au Robert et au « Pouvoirs des Mots » de Judith Butler) que l'origine latine (*respondere*) nous indique d'emblée que l'entité concernée est apte (suffixe *able*), qui peut signifier : a la capacité, a l'autorité, etc., à répondre de ses actes (au sens large : discours compris), notamment lorsque ceux-ci ont un effet dommageable pour « autrui », les « tiers », la « communauté », l'« environnement », etc. (*Congrès de l'ADERSE*, 2008).

L'emploi du terme responsabilité en France et de *responsibility* en Angleterre remonte au XVIII^e siècle et plus précisément à 1787 c'est-à-dire à un moment où, comme le souligne Jean-Jacques Rosé dans son *Introduction à la RSE : pour un nouveau contrat social*, « le contrat social a déjà été établi en Europe en tant que paradigme fondateur du droit public et de la philosophie politique ». Parler de responsabilité sociale paraît à certains auteurs ambigu ou trop limita-

tif (Marsdorf & Andriorf, 2001 ; Van Marrewijk, 2003) : l'expression est jugée comme souvent connotée par rapport à un contexte d'assistance sociale et peut logiquement être remplacée par responsabilité sociétale. Ce dernier terme recouvre en effet toutes les dimensions que peut avoir l'impact des activités des entreprises pour les relations avec la société dans son ensemble et les responsabilités qui en découlent. Il est donc loisible de considérer un premier cercle de parties prenantes (actionnaires, salariés, consommateurs, fournisseurs, prêteurs et managers) qui ont leur rôle à jouer dans la responsabilité sociale des entreprises en tant que tels. Cependant dans le contexte élargi du capitalisme socialement responsable il faut prendre en compte l'implication de l'activité des entreprises et organisations sur l'ensemble de la société et ses répercussions sur l'environnement au sens large et les bassins de vie en particulier.

Il est intéressant de noter que la langue anglaise possède un deuxième terme pour exprimer l'idée de responsabilité, celui de *accountability* qui lui est antérieur. Il introduit la notion supplémentaire d'obligation de rendre des comptes avec la possibilité d'être sanctionné ou d'avoir à verser des dédommagements pour les torts ou les dégâts causés. Il est souvent employé dans un contexte d'économie durable. Sa traduction par **imputabilité** n'évoque pas le socle ethico-religieux du mot que l'on trouve quand il s'agit de *l'accountability* moral de l'homme face à la toute puissance divine, *Man's moral accountability in the face of God's omnipotence*. À l'article *accountability* du Webster's Dictionary on trouve d'ailleurs comme référence une citation de Robert Hall (1764-1831), un théologien Baptiste, qui parle de *the awful idea of Accountability*, l'idée terrifiante d'*accountability*.

Selon le dictionnaire *Le Robert* l'adjectif *social* remonte à la fin du XIX^e siècle tandis que *sociétal* et son acception élargie n'apparaissent que dans les années 1970, alors qu'en anglais il est attesté depuis 1898 et employé depuis 1903, selon *l'Oxford English Dictionary* (OED) en ethnographie comme dans l'expression *Societal System* (système sociétal). Il est défini aujourd'hui, selon l'OED, comme « se rapportant à, concernant ou traitant de la société ou des conditions sociales » (*pertaining to, concerned or dealing with society or social conditions*) et illustré par l'expression *broad societal change*, les grands changements sociétaux. Le recours à l'expression **durablement supportable** vise, quant à lui, à mieux cerner les multiples significations du terme anglais *sustainability*. C'est ce qui explique la multiplicité des représentations de ce concept qui dépendent étroite-

tement des différentes approches des acteurs de l'entreprise et aboutissent souvent à une certaine confusion (Kiewiet & Vos, 2007).

La traduction généralement admise de *durable* pour *sustainable* est trop restrictive et mérite d'être reconsidérée par rapport aux différentes notions que cet adjectif (emprunté au français) recouvre pour en mieux saisir la richesse et la portée sémantique. Le *Webster English Dictionary* donne pour définition « qui peut être soutenu ou maintenu », alors que le Littré la résume comme « ce qui peut s'endurer ». Notons que le Webster pour le verbe *to sustain* donne quatre acceptions qui concourent à donner une interprétation plus complexe du sens que recouvrent des expressions telles que *sustainable development*, *sustainable enterprise*, *sustainable performance*, etc. : 1) empêcher de tomber, soutenir comme les fondations soutiennent les superstructures ou les piliers d'un édifice. 2) maintenir en vie, garder en réserve comme pour le soutien d'une armée, d'une population, d'une famille. 3) supporter sans céder. 4) continuer. *L'Oxford English Dictionary* précise la définition en ajoutant : « maintenir au niveau ou la norme appropriés » ce qui représente globalement l'objectif des partisans de cette approche.

Nous montrerons comment dans notre approche socio-économique du développement durable les départements et les branches d'activité des entreprises peuvent être traités dans leur ensemble de façon à faciliter l'émergence d'une représentation commune aidant à trouver des solutions durablement soutenables dans une démarche intégrative éliminant la présentation très critiquable des problèmes par silos, pour aboutir à une même représentation articulant les oppositions existantes. Cette façon de voir correspond à notre définition de l'entreprise comme un **ensemble dynamique de structures et de comportements humains en interaction**. Seule une approche globale de l'entreprise est susceptible, d'une part, d'expliquer le niveau et les mécanismes de sa performance économique, et d'autre part, d'inspirer des actions d'amélioration durable de cette performance (Savall & Zardet, 2005a).

En France la notion de **stabilité** semble être considérée comme essentielle dans une approche généralement très réductrice quel que soit le domaine abordé, alors que dans la littérature anglo-saxonne *sustainable* tend de plus en plus à être assimilé à **socialement responsable**. C'est ainsi que d'un côté on dit d'une entreprise durable qu'elle crée de la valeur à long terme pour ses actionnaires en saisissant les opportunités et en gérant les risques qui découlent du développement économique, environnemental et social alors que de l'autre le management durable est décrit comme dans le rapport

Brundtland (ancienne présidente de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement), comme « la capacité à diriger la conduite d'une entreprise, d'une communauté, d'une organisation ou d'un pays, de façon à rétablir et à accroître toutes les formes de capital (humain, naturel, industriel et financier) pour générer de la valeur pour les parties prenantes et contribuer au bien-être des générations présentes et à venir » (Brundtland, G. H., 1987).

Le concept de durabilité appliqué à cette nouvelle approche de la responsabilité managériale implique l'intégration des facteurs économiques, des préoccupations environnementales et des considérations sociales et sociétales. Il est depuis longtemps pris en compte aux États-Unis. La profession de foi de *Tom's of Maine* en 1993, résume parfaitement notre propos : « Nous croyons que l'entreprise peut être financièrement couronnée de succès, sensible à son environnement et socialement responsable » (Chappel Tom, *The Soul of a Business*, 1993). L'EDF qui fait état de résultats opérationnels et financiers solides pour l'année 2014 communique [<http://www.edf.com>] sur son entrée à la quarantième place du classement des 100 entreprises les plus responsables c'est-à-dire des *Most Sustainable Corporations in the World (Global 100 index)*, assimilant performance et responsabilité. Pour mieux saisir le sens élargi de l'adjectif **soutenable** qui prévaut à l'heure actuelle il suffit de nous reporter à la définition du développement durable (*sustainable development*) proposée par le *Dictionary of Modern Economics* paru chez MacGrawHill en 1965 « une situation de croissance économique soutenable signifie que la stagnation économique ne surviendra pas ». Les évolutions récentes ont fait du mot **durable** un terme d'avantage prégnant car il comporte désormais une coloration dynamique et devient véritablement porteur de sens comme le disent Collins et Kearins (2010), dans le cadre d'une stratégie sociale constructive.

Dans un tel contexte les préoccupations environnementales ne se limitent pas au domaine de l'écologie et sont en parfaite cohérence avec une définition que l'OED fait remonter à 1827 : « les conditions dans lesquelles toute personne vit ou se développe ; la totalité des influences qui contribuent à modifier et à déterminer le développement de la vie ou du caractère ». Une stratégie de développement durable exige donc la mise en œuvre d'un **plan d'actions stratégiques internes et externes** (PASINTEX) et des objectifs d'amélioration sur un certain nombre de *drivers* clés, ce qui dépasse de beaucoup la simple notion d'entreprise verte. Nous définissons le PASINTEX comme un outil de management qui synchronise l'ensemble des objectifs stratégiques à trois, quatre ou cinq ans, qu'il s'agisse d'objec-

tifs externes tels que ceux centrés sur la clientèle et les fournisseurs ou internes, par exemple, le relèvement du niveau de **potentiel humain** de l'entreprise en termes d'énergie, de comportement et de compétences ainsi qu'en capacité d'innovation de l'entreprise et de son personnel. Ces objectifs sont ensuite précisés en objectifs prioritaires puis en actions concrètes réalisables par les différents niveaux de responsabilité y compris celui du personnel de base.

Le plan est mis à jour chaque année pour prendre en compte les changements dans l'environnement ainsi que le degré d'avancement dans l'atteinte des objectifs au moyen d'un outil participant à la mise en œuvre du capitalisme socialement et durablement responsable, les **Plans d'Actions Prioritaires** (PAP). Ceux-ci, en dressant un inventaire des actions à réaliser traductibles en temps, en établissant un ordre de priorité constituent un outil de management efficace non point pour atteindre des objectifs qui s'apparentent à des images virtuelles, mais pour permettre des opérations concrètes mettant en œuvre les savoir-faire appropriés. Les Plans d'Actions Prioritaires insistent sur la réduction des dysfonctionnements avant d'aborder les actions de croissance ou de développement d'activités nouvelles qui pourraient apparaître comme autant d'objectifs abstraits si elles ne se déroulaient pas dans un contexte d'affectation réaliste des ressources (Savall & Zardet, *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*, 2005a, p. 338).

Le **développement durable** peut-être alors assimilé à un changement ou une **métamorphose** sur le long terme. Nous insistons sur ce dernier mot car il exprime le mieux l'importance du développement par les énergies internes de l'organisation. Les modifications dans les structures et les comportements se déroulent dans le cadre de l'entreprise et ne sont pas généralement dictées par des influences extérieures. Il s'agit essentiellement d'une transformation *endogène* programmée de l'intérieur. Notre avis d'expert doit être interprété comme un conseil et une invite à continuellement innover. En vérité le concept de *management durable* n'est pas du ressort de la responsabilité sociale pure et simple des entreprises qui, certes, repose sur un engagement à long terme, mais concerne l'ensemble de leurs objectifs. Pour survivre dans un univers globalisé les entreprises doivent continuellement innover. La **durabilité** est un facteur essentiel de survie et de développement, à l'opposé de la tentation de l'éphémère qui semble dominer à l'heure actuelle dans l'économie. C'est une notion complémentaire et interconnectée vis-à-vis de celle de la responsabilité sociale. Un tel type de management n'implique pas de se focaliser sur les problèmes immédiats rencontrés dans tels

ou tels secteurs spécifiques mais bien de se préoccuper des objectifs de l'entreprise dans un processus global, holistique à long terme.

William Petty, économiste anglais du XVII^e siècle, distinguait comme trait exceptionnel du dirigeant qui réussit, une certaine capacité à prévoir l'imprévisible, à dépasser les données factuelles et chiffrées (causes permanentes de changement) pour ne pas se laisser prendre au dépourvu, par exemple, par des modifications dans le comportement des acheteurs ou des variations dans l'offre de produits sur les marchés (causes contingentes de changement) qu'il devrait être à même d'anticiper (Hull, *The Economic Writings of Sir William Petty*, 1889). Le terme de *foresight* employé par Petty qui signifie prévoyance se rapproche de celui d'anticipation, sans qu'il soit pour autant déjà question d'une stratégie. Cependant, en bon médecin, Petty pensait qu'il valait mieux prévenir que guérir, en politique comme en économie, grâce à la nouvelle science de l'Arithmétique Politique couplée à L'Anatomie politique qu'il avait lui-même créée. Il ne fallait pas laisser se dégrader une situation par manque d'information. Tous les renseignements qui pourraient être rassemblés permettraient de discerner « quels types d'activités commerciales et manufacturières pourraient être introduites, maintenus ou abandonnés » (Hull, *What manufactures and Trade can or cannot be maintained or introduced, Petty Papers*, 1889, p. 173). Les informations ainsi obtenues faciliteraient le redéploiement des facteurs de production en vue d'une plus grande efficacité et d'un rendement optimisé dans un contexte de concurrence internationale.

Aujourd'hui, dans le domaine aussi bien économique que social, le concept de **vigilance stratégique**, visant à mettre en place une surveillance active de l'environnement interne et externe des entreprises pour obtenir des informations de portée stratégique et des données utiles pour un pilotage efficace, constitue un élément important dans le développement et la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable. S'appuyer uniquement sur les indicateurs de résultats immédiats de la comptabilité classique ne permettrait pas de déceler et de devancer les problèmes latents qui hypothéqueraient l'avenir de l'entreprise voire sa survie. Une stratégie de développement implique le choix **d'indicateurs d'alerte** et de vigilance économique et sociale judicieux, visant un horizon stratégique de trois à cinq ans et ne peut en aucun cas se confondre avec l'organisation de veille stratégique qu'on semble subir dans une approche passive, à l'opposé de la démarche dynamique de la socio-économie. Ces indicateurs permettent de mieux évaluer, à la fois les performances économiques à court et moyen terme ainsi que les performances sociales.

S'interroger sur la conjoncture risque de constituer une démarche plutôt contemplative alors que l'approche constructive et proactive du management socio-économique consiste à mettre en place un système de surveillance organisée selon le principe de **décentralisation synchronisée** que nous développerons plus loin, ce qui permet un diagnostic transversal permanent positionnant l'entreprise face à son environnement. Ce dernier terme, précisons le, ne recouvre pas que des considérations écologiques telles que les bouleversements climatiques, l'épuisement des ressources naturelles, les diverses formes de pollution etc. mais concerne également toutes les répercussions que peuvent avoir tout ce qui compose l'environnement interne et externe *hypercomplexe* d'une entreprise sur le plan territorial, régional, national, ou international dans les domaines du social, du juridique, de l'administration, de l'éducation, de la fiscalité etc... Un capitalisme dévoyé qui conduirait à une exploitation sans scrupule des plateformes pétrolières ou à rendre exsangue une grande entreprise suite à des malversations, va à l'encontre du capitalisme socialement responsable qui refuse la destruction de l'environnement, et toute participation à la course au profit, en faveur de l'intérêt collectif et des relations humaines. Les préoccupations environnementales ne doivent pas conduire à la spéculation ou à la corruption et à abandonner notre modèle *entrepreneurial*, mais au contraire répondre au challenge des drames environnementaux en comptant sur l'esprit d'innovation qui n'appartient qu'à l'Homme.

Nous préférons la réalité des faits aux visions aussi pénétrantes fussent-elles, livrées par de brillants économistes devenus futurologues, d'où nos recours fréquents aux informations diffusées dans les pages économiques de grands quotidiens nationaux ou étrangers. Il s'agit certes d'exploiter celles-ci avec prudence afin d'éliminer la part de « social-démagogie », ennemi farouche d'une certaine vérité.

Nous accordons, bien sûr, leur place aux fantasmes exprimés dans de nombreux livres récents, comme le souhaitait déjà au XVII^e siècle l'anglais William Petty, fondateur de l'économétrie selon Schumpeter. Mais notre démarche est, en quelque sorte, archéologique car elle consiste à faire ressortir les premiers frémissements d'un **Capitalisme Socialement Responsable (CSR)** en dissipant ainsi les craintes de le voir ranger au rayon des utopies. Pour éviter cet écueil, il nous a paru souhaitable, sinon indispensable, d'éviter toute

dichotomie entre une approche purement économique et un éclairage « civilisationniste ».

Quand on jongle avec le mot *stock* ou celui de capital pour désigner le résultat d'une accumulation bien conduite, si l'on choisit le second on introduit une dose de cérébralité dans le terme cessant de lui conférer une coloration purement statique. On voit déjà apparaître la notion de circulation, donc celle du sang vivifiant, alors qu'en tant que *stock* le capital resterait l'inutile graisse du corps politique.

Nous verrons se profiler tout le long de ces pages la figure tutélaire de l'**entrepreneur** qui donne ses lettres de noblesse au capitaliste en l'empêchant de se complaire dans un attentisme embourgeoisé sclérosant. Il sera là, au contraire, pour encourager tout effort de dynamisation innovant, transcendant le seul terrain de l'entreprise afin d'élargir son champ d'intervention au territoire voire même à la nation. Dans le cadre d'une recherche parallèle effectuée par l'Institut ISEOR, centre de recherches associé à l'IAE Lyon, Université Jean Moulin et le Centre d'Études et de Recherche sur la Vie Économique des Pays Anglo-Saxons (CERVEPAS), rattaché à l'Université de la Sorbonne Nouvelle Paris III, nous avons abouti à un aperçu historique de la notion d'entrepreneuriat, dans une vision d'ensemble. Il a été étudié à travers le prisme des considérations avancées par Cantillon, Say, ou de la fresque brossée par Schumpeter.

Une certaine continuité a, d'autre part, été démontrée entre les actions conduites par Elisabeth I et Richard Bronson. Mentionnons donc pour leur éclairage particulièrement tonifiant les ouvrages « *La Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale Anglo-Saxonne* », sous la direction de Michel Péron (2002) et « *L'entrepreneur et la dynamique économique. L'approche anglo-saxonne* » (2003). Quand au XVII^e siècle, William Petty (*Petty Papers*, p. 189) affirmant que « tous les royaumes et les États sont autant de marchands », il donne une toute autre dimension à la fonction entrepreneuriale pour la mettre en accord avec le véritable esprit de la Renaissance, tenté par l'exploration du monde, le goût du risque, l'aventure dans tous les domaines mais exigeant en même temps des entrepreneurs qu'ils sachent prévoir l'imprévisible.

Cet ouvrage est structuré en trois parties de volume inégal. La première, plus étendue, propose un régime économique pour la société actuelle : le Capitalisme Socialement Responsable (CSR). Elle

montre que l'histoire des faits et de la pensée économique, depuis plusieurs siècles, porte les traces de certaines caractéristiques fondamentales de ce que nous pouvons désormais appeler le CSR. Le Capitalisme Socialement Responsable ne confond **pas** capitalisme financier et capitalisme entrepreneurial.

La deuxième est centrée sur l'entreprise et sur l'organisation à but non lucratif, comme creuset de la création de valeur. Elle explicite la contribution du management au développement d'un Capitalisme Socialement Responsable, et propose la méthode de management socio-économique, expérimentée depuis 40 ans dans de nombreuses entreprises et organisations, dans 40 pays sur quatre continents, comme une réponse viable et pertinente pour développer la prospérité et la responsabilité sociale des entreprises et des organisations.

Enfin, « *last but not least* », la troisième partie, plus *concentrée*, met l'accent sur la responsabilité sociale de l'individu, seule entité réelle, physique et spirituelle, capable de porter et stimuler la responsabilité socio-économique, garant de bien-être personnel et professionnel, et contribuant à la prospérité collective.