

«Citoyen» : nom masculin qui, au féminin, donne citoyenne. Voilà un couple de substantifs qui, par les temps qui courent, a substantiellement perdu de sa substance! Utilisé comme adjectif qualificatif, il s'est substitué à «civique», pourtant beaucoup plus juste et plus vif lorsqu'il s'agit de désigner une action visant à servir l'intérêt général et les valeurs de la République. Et voici que l'entreprise, à son tour, se veut citoyenne... Tel est, en particulier, l'objet d'une sorte de petit catéchisme que vient de publier le Conseil National du Patronat Français (CNPF) <sup>1</sup>

Le titre séduit: *Citoyenneté de l'entreprise. Pour jouer pleinement notre rôle dans la cité.* Avant de pénétrer dans l'opuscule, le lecteur-citoyen se prend à rêver: le CNPF aurait donc enfin l'audace d'engager un grand débat sur la vocation, la place et le statut de l'entreprise dans la société, de soumettre à la question ses modes d'organisation et de décision, bref de dévoiler sur l'agora cet objet habituellement présenté comme intouchable et paré de toutes les vertus. Car telle serait bien, en effet la démarche «citoyenne», celle qui, reçue des Grecs, consiste à débattre, dans l'espace public, des règles et des institutions que la société se donne à elle-même. Las! Après lecture, l'attente se révèle vaine.

Que trouve-t-on dans l'opuscule? D'abord un bric-à-brac de notions qui «de l'engagement à l'action» puis «de l'action aux mutations» en passant par «concepts et convergences» (ce sont les titres des trois parties du texte) sont censés nous apprendre que la citoyenneté est une «orientation pragmatique», que «pour l'entreprise, la première façon d'être citoyenne est d'abord d'exister», mais qu'il convient qu'elle soit aussi «tutrice», «porteuse», «essaimeuse», «insérante» et qu'elle n'hésite pas, avec les pouvoirs publics, à jouer au jeu rémunérateur du «mieux-disant social». Le tout illustré par un catalogue de traits présentés comme caractéristiques de l'entreprise authentiquement «citoyenne»: formation professionnelle, soutien aux PME-PMI, respect d'une déontologie commerciale et financière, protection de l'environnement, gestion de fonds pour le logement, prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles, mécénat. A dire vrai, on aurait pu naïvement penser qu'il s'agissait là des éléments constitutifs de l'entreprise tout court ...

Le plus intéressant réside cependant dans le non-dit, dans le presque-pas-dit, dans ce qui se laisse deviner au détour de quelques paragraphes de la brochure. Se dégagent ainsi les véritables fondements de la démarche de l'organisation patronale.

Premier élément: à aucun moment, le texte n'évoque l'exercice d'une citoyenneté dans l'entreprise. Cet «oubli» suffit à réduire à néant l'ensemble de l'exercice. Il est en effet illusoire, pour les entreprises, de prétendre jouer un rôle sérieux et durable dans la cité, si elles ne développent pas d'abord, en leur propre sein, un climat, des structures, des procédures et des pratiques, qu'il n'est pas abusif de qualifier de démocratiques. Même si, bien entendu, il n'est pas question de donner ici à ce mot toute l'acception qui est la sienne dans la sphère politique. La vertu citoyenne de toute institution se gagne avant tout en sa cité intérieure. Et, s'agissant des entreprises, cela signifie faire la preuve qu'elles ont, en particulier, pleinement compris:

- que la richesse à créer n'est pas seulement composée de biens et services mais aussi d'emplois, en particulier en faveur des jeunes, et qu'il est grand temps de ne plus confondre augmentation de la productivité et automatisation à marche forcée;
- que la plupart des systèmes d'organisation doivent rapidement et profondément évoluer, notamment pour qu'une réduction sensible de la durée du travail y soit rendue possible;
- que le respect de la loi, et en particulier du code du travail (dont des milliers d'exemples montrent qu'il est de plus en plus bafoué) est le premier devoir du citoyen;
- qu'il est également grand temps d'abandonner les prétendues «méthodes scientifiques de management» grossièrement décalquées des prêts-à-penser américains ou japonais pour réinventer des manières de gouverner fondées sur le partage de l'information, le dialogue et la concertation, ainsi qu'il sied à toute action «citoyenne»;
- que veiller à l'égalité des salaires et des carrières entre hommes et femmes est aussi faire œuvre civique;
- que, enfin se préoccuper particulièrement des catégories les moins favorisées, tout spécialement en facilitant l'accès au travail pour les handicapés physiques, mentaux et sociaux, le plus souvent en mal de citoyenneté, est également prioritaire.

De tout cela, pas un mot dans l'opuscule. Cette carence flagrante s'explique sans doute largement par le deuxième élément fondateur du discours: instrumentaliser la citoyenneté au service de l'amélioration de l'image des entreprises et de leur capacité d'intervention dans la sphère politique. En effet, il s'agit, nous dit-on clairement, de «pérenniser l'économie de marché sur le long terme» et, à cette fin, de présenter un visage ouvert pour mieux se vendre à l'opinion publique et influencer sur les

---

<sup>1</sup>Jacques Demagne, *Citoyenneté de l'entreprise. Pour jouer pleinement notre rôle dans la cité.* CNPF

décideurs. La citoyenneté comme instrument du lobbying! On avait déjà vu comment des concepts, telles des têtes passées entre les mains des Jivaros, pouvaient être réduits et embaumés: l'égalité (transformée en équité douceâtre), l'éthique (ravalée au rang de technique managériale), ou encore la communication (confondue avec la publicité et la propagande). Efficace, performante, compétitive, ainsi doit se porter la «post-citoyenneté» entrepreneuriale.

Vient enfin le troisième élément, sans doute le plus fondamental: dans l'esprit de ses promoteurs, au delà de l'effet d'image et de pression politique, la citoyenneté revendiquée pour l'entreprise doit permettre de conduire à la «compétitivité globale de la cité» (entendez de la société): «Dans un souci de compétitivité globale de la cité, sans laquelle son propre développement est en péril, l'entreprise doit être pleinement associée au processus d'orientation des politiques publiques.» Le thème est repris plus loin: «Les entreprises ne peuvent être compétitives si leur environnement ne l'est pas: leur expérience, tant en matière de gestion qu'en matière d'équipement peut contribuer à l'amélioration de la performance globale» (entendez à nouveau de la société)... Avec en prime cette affirmation à faire frémir: «Les îlots de misère ne doivent pas devenir des continents au sein desquels les entreprises pourraient prospérer.» Pour se faire encore mieux comprendre, l'auteur du document a pris soin de préciser les choses dans un entretien publié dans la *Lettre du mécénat*<sup>2</sup>. A la question: «Comment la citoyenneté de l'entreprise peut-elle être un moteur de sa réussite économique?», il répond: «*Tout simplement si elle est considérée comme elle doit l'être: un critère de performance.*». Et d'ajouter: «*C'est la nécessité de la compétitivité globale*» L'instrumentalisation de la citoyenneté est ainsi péremptoirement revendiquée. La voici, cette citoyenneté, inscrite au tableau des outils tels que: machines intelligentes, automates experts, juste-à-temps, zéro défaut, qualité totale, «reengineering», primes individuelles, sans oublier les «*hélas nécessaires plans sociaux sans licenciements secs*». La voici mobilisée en qualité d'agent de liaison entre le politique et l'économique, au service de ce dernier et à l'échelle de la nation tout entière qui n'est d'ailleurs rien d'autre qu'une vaste entreprise.

Dans ces conditions, dire et écrire que l'entreprise doit devenir citoyenne, c'est, en vérité, ne pas oser dire et écrire que, désormais, l'ensemble des citoyens - à l'exception de quelques misérables îlots d'irréductibles - doit revêtir l'uniforme de la performance, s'entraîner à la plus grande efficacité

<sup>2</sup>n° 68, Novembre-Décembre 1995

possible afin de contribuer à la victoire globale. L'entreprise, tel doit être le modèle de référence pour l'ensemble de la société, pour la culture, et bien entendu, pour la politique: nous sommes en guerre, et il s'agit de la gagner. C'est bien, en effet, une philosophie guerrière qui est ici sous-jacente. Un ordre extérieur sur lequel nul n'a prise - le conflit économique mondialisé - et auquel nous ne pouvons donc que nous soumettre, nous contraindre à décréter ce nouveau service national obligatoire! Ainsi se déploie la nouvelle philosophie du capitalisme qui, brusquement, redécouvre nation et citoyenneté, et se dit qu'il y a peut-être quelque profit à en tirer.

Citoyenneté et civisme ont certes à voir avec l'entreprise. Mais à trois conditions:

- ne pas jouer avec les concepts pour les vider de leur contenu et en faire de simples parures et artifices
- commencer par les mettre en pratique à l'intérieur de chaque firme afin d'y développer de nouveaux liens sociaux, de nouvelles manières de vivre et travailler ensemble;
- enfin, et surtout, adopter une authentique démarche citoyenne pour dépasser le productivisme ambiant, qui traite l'homme en terme de ressources et de variables d'ajustement, et lui substituer un robuste humanisme visant à la justice, à la dignité de chacun, à la solidarité et à la création ininterrompue d'une cité plus humaine.

par Roger LESGARDS<sup>3</sup>

<sup>3</sup>Président du Cercle Condorcet de Paris. Ancien Président-directeur-général de la Société Européenne de propulsion (SEP) et de la Cité des sciences et de l'industrie