



COMMENT GÉRER LE BIEN COMMUN ?



ANALYSE

Geoffroy Lauvau

Docteur en philosophie politique

La convergence actuelle entre une crise politique et une crise économique paraît tracer les contours d'une impasse au regard de laquelle les relations sociales sembleraient ne plus pouvoir se construire de façon solidaire. Pourtant, quelques indices sont de nature à inciter à l'optimisme quant à notre capacité collective à prendre conscience du problème et à nous disposer à gérer le bien commun et, à rebours de certains préjugés tenaces, c'est peut-être de l'entreprise, que nous viennent ces signes encourageants.

Le livre de Thomas Piketty, *Le capital au XXI^e siècle*, est un best-seller étonnant: plus de 1000 pages, écrites dans une langue de spécialiste qui ne déroge que rarement à un vocabulaire technique, et qui s'inscrit en faux avec la plupart des principes et des modalités de fonctionnement du capitalisme contemporain, si l'on comprend, toutefois, ce capitalisme comme un modèle reposant globalement sur les exigences d'une gestion actionnariale des richesses dans le contexte d'une économie de plus en plus financiarisée et dématérialisée. Ce livre participe, certes, d'une critique aujourd'hui plus répandue du « consensus de Washington », c'est-à-dire du tournant (ultra) libéral de l'économie mondialisée amorcé dans les années 1980 et devenant l'axe principal des politiques économiques du Fonds monétaire international et de la Banque mondiale au début des années 1990. Cette critique, représentée par d'autres succès éditoriaux, tels Joseph Stiglitz (*Quand le capitalisme marche sur la tête*) ou Amartya Sen (*L'économie est une science morale*), peut être, en effet, comprise comme la dénonciation d'une certaine gestion libérale de l'économie. Se pose, ainsi, en creux la question fondamentale du sens de l'économie, c'est-à-dire de la façon dont



la croissance des inégalités fragilise le contrat social au point de rendre difficile la coexistence, dans une même société, de personnes ne partageant plus les mêmes niveaux de vie. Cette difficulté interpelle d'autant plus que l'État-providence paraît en déclin, et que le discrédit du politique favorise la résurgence de communautarismes (notamment religieux et sectaires) souvent inquiétants, au cœur de sociétés modernes sécularisées où le déclin du religieux sonne le glas des morales traditionnelles.

UNE SOCIÉTÉ EN QUÊTE DE SOCIABILITÉ

L'impression d'un bien commun en déshérence s'impose, et ni les acteurs de l'économie, ni la société n'ont finalement intérêt à cultiver cet état des choses, qui n'est pas plus profitable à la production des richesses qu'il n'est propice à l'instauration d'un climat sociétal de confiance. Par ailleurs, et telle est l'hypothèse qui structure cet article, peut-être ne serait-il pas insensé de voir dans ce besoin de sens plus qu'une coïncidence, et gagnerions-nous à y saisir l'opportunité de construire une convergence entre les doutes d'une économie ayant perdu la finalité de ses richesses et les inquiétudes d'une société en quête de sa sociabilité. Cette hypothèse ne relève pas d'une intuition farfelue: si pouvoir gérer le bien commun est une question sociétale primordiale dans un monde où il ne peut plus être produit par ceux qui en avaient traditionnellement la charge (la morale, le marché et l'État), pourquoi envisager des réponses communes aux tensions relevant de l'économie, de la morale et de la politique? Cette hypothèse est intuitivement défendable parce que la déconnexion progressive de la dynamique de production et de gestion des richesses et de la construction d'une concorde sociale ne produit, à terme, qu'une société de défiance, alors même que le principe et le pari d'une société capitaliste sont indéfectiblement liés à la croyance selon laquelle les libertés politique et économique peuvent et doivent marcher de conserve.



LE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉTHIQUE COLLECTIVE

Quelques indices peuvent inciter à l'optimisme quant à notre capacité collective à prendre conscience du problème et à nous disposer à gérer le bien commun.

Tout d'abord, les illusions politiques et économiques de la gestion étatique du bien commun ont fait long feu : la chute du communisme comme la fin d'une gestion strictement keynésienne et intervention-

une qualité de vie plutôt qu'une quantité d'argent, une demande de bien commun paraît être le phénomène émergent de la société en général, et du monde professionnel en particulier.

Ces trois grands indices (défiance à l'égard de l'État et du marché, conscience éthique collective, et recherche d'une qualité de vie) ne sont d'ailleurs par restés longtemps sans écho. L'effort de normalisation d'une responsabilité sociétale des entre-

GÉRER LE BIEN COMMUN ET GESTION DU BIEN COMMUN

Deux pistes de réflexion peuvent contribuer à éclairer le chemin de l'entreprise vers le bien commun.

D'une part, au-delà du jeu de mots, gérer le bien commun ne signifie pas la même chose que la gestion du bien commun. La gestion correspond, en effet, à une science statique, un savoir théorique et hiérarchique dotant le chef d'entreprise d'une responsabilité patriarcale de décision, conformément à l'autorité du « bon père de famille ». Néanmoins, à l'image du droit français, qui a supprimé en 2014 la mention de la gestion « en bon père de famille », l'entreprise aurait probablement de bonnes raisons de se défier de cette gestion patriarcale, puisqu'émerge une demande d'implication de plus en plus grande des salariés dans les décisions stratégiques des entreprises, et même peut-être une exigence de responsabilisation accrue des différentes parties prenantes de l'action d'entreprise. Gérer le bien commun devient, ainsi, une dimension dynamique essentielle d'une entreprise appelée à ne plus se penser comme une institution strictement pyramidale et ce, d'autant que la déconcentration des procédures de décision peut être efficace économiquement, comme le montrent les recherches de Marc Fleurbaey sur la démocratisation de l'entreprise dans son livre *Capitalisme ou démocratie*. Gérer exige donc de l'entreprise qu'elle prenne conscience du bien qu'elle peut créer dans un environnement.

C'est ainsi que le modèle de la cogestion allemande, inscrit dans la loi dès 1951 et considéré comme le modèle qui a notamment fait le succès économique de l'Allemagne, est aujourd'hui analysé rétrospectivement avec intérêt, puisqu'il offre une expérience d'une gouvernance plus consensuelle, où la prise en compte de la voie des salariés permet de gérer l'entreprise de façon fluide et efficace. La recherche de nouvelles façons de gérer l'entreprise est, en ce sens, diverse.

« L'impression d'un bien commun en déshérence s'impose, et ni les acteurs de l'économie, ni la société n'ont finalement intérêt à cultiver cet état des choses. »

Geoffroy Lauvau, *docteur en philosophie politique*



niste en économie montrent qu'il n'est plus concevable de faire de l'État le juge et l'arbitre du jeu sociétal. Réciproquement, la fin de la croyance dans l'autorégulation des marchés et la disparition du fantôme d'un égoïsme vertueux renvoient les hommes comme les institutions à leurs devoirs de responsabilité à l'égard de leurs actes.

Ensuite, le développement d'une éthique collective, notamment favorisée par la naissance d'une conscience écologique et par le constat des effets pervers de la croissance dans un contexte de mondialisation, oblige les hommes à reconnaître qu'ils ont un monde et une terre en partage, et que gérer le bien commun n'est plus un luxe mais une nécessité.

Enfin, dans un contexte souvent décrit comme « postmoderne », où le rapport que chacun entretient avec son propre bien n'est plus strictement consumériste, et où les individus recherchent souvent

prises est à cet égard la face visible d'une dynamique de fond interrogeant le rapport au bien commun.

Ce n'est, ainsi, pas seulement par des efforts de labellisation des entreprises pour leur bon comportement que se construit une nouvelle façon de gérer le bien commun, en particulier parce que l'effet de labellisation n'est trop souvent qu'un exercice factice de communication cachant des pratiques beaucoup moins constructives.

Si l'entreprise est aujourd'hui appelée à gérer le bien commun, c'est en tant qu'elle est une organisation profondément humaine dont l'environnement s'est modifié, ce qui signifie que la gestion des ressources humaines doit prendre en compte le fait que l'entreprise est non seulement un lieu dans lequel chacun entend se développer et se réaliser, mais également une organisation appelée à jouer un rôle sociétal déterminant.

De façon analogue, en effet, et malgré les critiques que l'entreprise peut par ailleurs essayer sur son modèle de gouvernance, Google fait figure d'entreprise pionnière dans les nouvelles méthodes de management de ses salariés, en ayant par exemple, le souci particulier du bien-être de ses salariés (espaces de détente ou de jeux dans l'entreprise) ou encore de leur potentiel d'innovation (les ingénieurs peuvent consacrer 20 % de leur temps à des recherches personnelles). Il ne devient plus utopique de penser que l'entreprise est en mesure de construire et de gérer une nouvelle narration du bien commun partant du fait que ses salariés (re)trouvent un bien-être au cœur de leur emploi.

UN DÉFI POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

D'autre part, l'appel à une responsabilité sociétale oblige l'entreprise à avoir un discours à l'égard de la société et ce, d'autant que les comportements économiques se modifient de façon spectaculaire pour adopter les voies d'une économie collaborative. Le changement de paradigme qui se dessine en creux de nouveaux modes de partage (covoiturage), de consommation (Uber), de recyclage (économie circulaire), de financement (KissKissBankBank) ou de locations (Airbnb) n'est plus un phénomène marginal, et la nécessité de gérer un bien commun désormais multidimensionnel apparaît comme un défi du développement des entreprises. Gérer le bien commun doit, ainsi, presque être pris au sens propre, c'est-à-dire correspondre en partie à un renoncement au bien privé, ou à un rapport privé et rival au bien. L'entreprise peut donc partiellement se concevoir comme une organisation qui gère les biens en commun et a pour fonction de donner à chacun les moyens d'accéder à quelque chose de commun. Gérer le bien commun paraît donc être bien plus qu'une gageure pour les entreprises des économies capitalistes mondialisées. ■



COLLABORATIF

L'économie collaborative est l'expression qui désigne l'adoption d'une logique de partage dans le capitalisme contemporain. Il recouvre l'économie de la fonctionnalité (substituer le partage et le recyclage à la propriété exclusive des biens et des services), la consommation collaborative (troc, échange et partage), la production contributive (produire en commun et favoriser l'accès collectif aux produits), les modes de vie collaboratifs (vivre et travailler ensemble), la finance collaborative (prêts entre particuliers ou financement collectif de projets), ou encore la culture libre (l'accès gratuit aux biens culturels). Si ces nouvelles orientations contrastent avec un capitalisme traditionnellement propriétaire, elles relèvent peut-être moins d'une prise de conscience éthique, où les acteurs du marché deviendraient subitement vertueux, que de modifications intimement liées à des crises du capitalisme obligeant les individus à une optimisation de leurs comportements économiques. Il est donc en soi plus rentable de pratiquer une économie collaborative. Néanmoins, comme l'intérêt n'exclut pas nécessairement la moralité, l'économie collaborative peut être vue comme une économie de réseau adossée aux nouvelles technologies et favorisant une conscience éthique, notamment dans un contexte de menace écologique.