



Sur le renouvellement du capitalisme. Vers un monde « soutenable » ?

Laura Gherardi, Mauro Magatti

DANS **REVUE DU MAUSS** 2012/1 n° 39 , PAGES 487 À 510
ÉDITIONS **LA DÉCOUVERTE**

ISSN 1247-4819

ISBN 9782707173836

DOI 10.3917/rdm.039.0487

Date de mise en ligne : 20/07/2012

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-du-mauss-2012-1-page-487?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [Cairn.info/copyright](http:// Cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Sur le renouvellement du capitalisme. Vers un monde « soutenable » ?

Laura Gherardi et Mauro Magatti

Introduction

Le présent article montre la systématisation, dans la littérature managériale internationale de l'après-crise, d'un ordre normatif qui s'ajoute à ceux identifiés dans le modèle des *Économies de la grandeur* et qui donnent naissance aux sept Cités [Boltanski-Thévenot, 1991 ; Boltanski-Chiapello, 1999] dont les traits principaux sont résumés au paragraphe 1. Le pivot de la nouvelle configuration normative ou, dans les termes du modèle théorique de référence, de la nouvelle Cité, est la notion de soutenabilité (*sustainability*) dans ses diverses acceptions, d'où le nom que nous lui avons attribué de Cité soutenable (du développement soutenable¹ ou *sustainable*). Cette dernière est présentée au paragraphe 2, à partir des résultats de l'analyse effectuée (à l'aide du logiciel Nvivo 8), sur une sélection de plus de trente textes de littérature managériale internationale

1. Ou plus exactement « développement durable ». Pour une question de cohérence, nous avons respecté le choix des auteurs de traduire *sustainable* par le français soutenable, et *sustainability* par la soutenabilité. La « Cité soutenable » évoquée tout au long de cet article renvoie en fait au concept de Cité du développement durable. (NdR)

(signalés à part dans la bibliographie), publiés entre le 30 juin 2008 et le 1^{er} juillet 2010².

Le principe qui régit la Cité soutenable, le nouveau principe d'équivalence qui dicte qui est grand et qui est petit sous un certain rapport, est le principe de la valorisation des ressources. Dans la Cité soutenable, le grand est celui qui valorise les ressources – humaines, sociales et environnementales – alors que le petit les consomme sans les régénérer et représente donc un gaspilleur, un exploiteur, un dissipateur de ressources qui, à long terme, crée un monde insoutenable. Dans le domaine économique, l'attention à la valeur extra-financière, au fait de recréer les ressources, et la perspective de long terme, qui caractérisent le monde soutenable, s'opposent aux transactions ponctuelles à court terme (Cité marchande), mais aussi à l'efficacité et à la performance comme valeurs en soi, dans le déni des coûts collectifs que ces dernières comportent, c'est-à-dire des ressources qu'elles consomment (Cité industrielle). Le paragraphe 2.1 montre les dispositifs et les répertoires des sujets et des objets existant qui traduisent la Cité dans le *monde soutenable*, et les critiques et les formes de compromis entre ce dernier et tous les autres mondes, notamment ceux de matrice utilitariste. Le monde soutenable ainsi défini est l'un des mondes possibles déjà partiellement en place qui a de fortes liaisons avec certaines théories sur la société conviviale à venir [Caillé *et al.*, 2011]. Nous montrons ensuite, au paragraphe 3, comment le capitalisme post-crise est en train de s'approprier, dans les rhétoriques et aussi dans la pratique des entreprises, la valeur du soutenable pour ouvrir de nouvelles voies au profit, en autonomisant ainsi cette valeur de ses racines qui se fondent sur un cadre axiologique qui apparaît dans les années 1970, de critique du capitalisme. Enfin, nous énumérons les risques de ce passage axiologique, en particulier les risques

2. La littérature analysée comprend des articles parus dans des journaux économiques en ligne – *Il Sole 24 ore*, *The Wall Street Journal*, *The Times*, *Les Échos* – et dans des périodiques économiques destinés à des opérateurs économiques de différents secteurs et niveaux – *Harvard Business Review*, *The Economist*, *L'Impresa*, *Revue française de gestion* –, concernant le thème du développement durable. Les textes, analysés dans leur langue originale, ont été sélectionnés selon le double critère de leur caractère exhaustif (ils renferment des discours de plusieurs autres textes) et de l'introduction de propositions d'innovation managériale, de gestion et de modèle économique, que nous détaillons dans le paragraphe 3.

d'instrumentalisation et d'appropriation partielle auxquels peut se prêter un développement soutenable voué au service du business de l'écologie et du social, mais aussi les avantages pouvant dériver de l'entrée dans le *core business* de l'entreprise de valeurs qui, confinées jusqu'ici dans la responsabilité sociale de l'entreprise, se traduisent aujourd'hui en innovation de processus, de produit et de gestion.

1. Cités et mondes communs

Sur la base d'une analyse de textes de la littérature managériale des années 1990, Boltanski et Chiapello [1999] ont signalé, à la fin de ces années, la formation d'un nouveau système de valeurs³, qu'ils ont appelé Cité par projets, en analogie avec l'entreprise par projets, puisque l'activité par excellence consiste ici à s'insérer dans les réseaux et à les explorer pour donner forme à des projets qui peuvent être menés en succession ou en parallèle. Dans un monde en réseau, le grand, qui en incarne les valeurs, est celui qui sait s'adapter et être flexible – qui est donc mobile et à même de s'insérer dans des projets toujours nouveaux – et qui, dans le langage de l'entreprise, est employable. Le grand est actif et autonome, il sait prendre des risques pour nouer des contacts toujours nouveaux et riches en possibilités, sacrifiant la stabilité et l'attachement à ce qui est durable et qui en entrave, par là, la disponibilité. Le grand étend les réseaux en les explorant, tisse des liens et crée des contacts qu'il redistribue ensuite aux petits qui, dans un monde en réseau, sont rigides, fermés, enracinés et, pour cela, non employables.

Nous vérifions, dans le présent article, l'hypothèse de la formation d'un nouveau système de valeurs, la Cité soutenable, qui se dégage de l'analyse de la littérature managériale de ces dernières années, tout autant que des innovations qui, dans la période suivant la crise, sont en train de prendre pied, en ordre dispersé, dans quelques entreprises. Les données de la recherche que nous avons

3. Sur lequel se fondent les jugements lorsqu'il s'agit de déterminer qui est grand (digne d'estime) et qui, au contraire, est petit, ou encore, lorsqu'il s'agit de mettre au point des dispositifs concernant la vie quotidienne, en particulier la vie professionnelle, et de les justifier.

menée sont exposées au paragraphe suivant, dans lequel nous verrons comment le grand, dans un monde soutenable, est celui qui valorise les ressources humaines, sociales et environnementales, qui est responsable envers la société dans sa totalité et dans son futur. Là où le grand facilite le développement conjoint des différentes écologies humaines, sociales et environnementales, selon une modalité générative de relation, le petit est, au contraire, un gaspilleur qui mortifie les ressources, qui exploite les ressources communes sans les régénérer. Nous verrons comment, dans un monde soutenable, les organisations petites sont celles qui ont un impact négatif sur les *stakeholders*, ou sur certains d'entre eux, qui ne favorisent pas, par exemple, l'*empowerment* et le bien-être des ressources humaines, ni le développement harmonieux des écologies sociales et naturelles dans lesquelles elles opèrent, qui refusent de reconnaître et d'internaliser leurs éventuelles externalités négatives.

Avant cependant de nous plonger dans la description d'un monde construit autour du principe de la soutenabilité, il est nécessaire d'esquisser la structure théorique de référence, sans la prétention de résumer un modèle, celui des économies de la grandeur [Boltanski-Thévenot, 1991], célèbre pour sa complexité [Nachi, 2006]. Le modèle, qui naît comme grammaire du sens ordinaire de la justice, présente six mondes et six Cités⁴ homonymes, auxquels a été ajouté par la suite – s'agissant d'un modèle ouvert et dynamique – un septième monde, le monde connexionniste qui prolonge la Cité par projets. Chacun des sept mondes communs, que nous allons introduire, est construit autour d'un principe d'équivalence qui dicte qui est grand et qui est petit dans ce monde et qui dérive d'un principe supérieur spécifique en référence à un bien commun. C'est cette référence qui légitime l'ordre dicté par le principe d'équivalence ; il s'agit, par conséquent, d'un modèle pluraliste, qui permet d'avoir une pluralité d'ordres de grandeur légitimes. Dans chaque monde, accéder à l'état de grand comporte un sacrifice spécifique⁵ (par

4. Les formes idéaltypiques de l'accord qui constituent la métaphysique des mondes communs sont appelées Cités, pour montrer la relation entre les « habitants » imaginaires ; l'extension des Cités aux mondes communs correspondants, à travers des épreuves, des dispositifs et des répertoires de sujets et d'objets, est illustrée dans le sous paragraphe 2.1, dans le passage de la Cité soutenable au monde soutenable.

5. Dans chacun des sept mondes, l'accès à l'état de grand (où grand signifie plus général), associé à des récompenses matérielles et symboliques, a des coûts par

exemple, dans le monde connexionniste, le sacrifice est celui de la stabilité), la grandeur doit apporter des bénéfices aux petits (par exemple, dans le monde connexionniste, aux petits sont redistribués les liens que le grand tisse en explorant les réseaux) et les êtres ont une modalité de relation particulière, un type de lien spécifique (dans le monde connexionniste, c'est la connexion).

Un premier monde commun est le monde industriel, dont le principe supérieur commun est celui de l'efficacité, d'où le fait que le grand est celui qui produit plus et mieux, alors que le petit est quelque un d'improductif, d'inefficace, résultats en main, qui, comme l'on dit d'une machine, ne fonctionne pas. Les petits bénéficient de l'efficacité que le grand leur garantit, l'avancement est posé comme nécessaire. Si ce monde a comme référence l'organisation, le monde marchand a, au contraire, comme référence, des transactions ponctuelles entre clients, vendeurs et concurrents sur le libre marché. Le grand est le gagnant qui sait saisir l'occasion et conclure l'affaire, alors que le petit est le perdant. Nous montrerons, dans le paragraphe suivant, de quelle manière c'est justement à partir des critiques de court-termisme adressées au monde marchand, et de réductionnisme économique adressées au monde industriel, que le monde soutenable prend forme dans la littérature managériale. Dans le monde civique, dans lequel le principe supérieur commun est la primauté du collectif, le grand est celui qui est le plus à même de représenter l'intérêt général, alors que le petit ne peut devenir représentant, un délégué, puisqu'il est celui qui ne sait pas se détacher de son intérêt particulier. Le monde domestique, dans lequel la hiérarchie sur le modèle de la hiérarchie familiale est en vigueur, est le monde des relations de dépendance personnelle, également dans des groupes et des organisations rentrant formellement dans d'autres mondes communs, souvent dans le monde industriel. Le grand est celui qui est venu d'abord, sur le modèle de la relation chef de famille-héritier. Enfin, alors que le grand du monde de l'opinion est une célébrité, le nombre de personnes dont un individu est connu étant le principe d'équivalence, et que le petit est

rapport à un certain type de jouissance égoïste. Sur les contraintes importantes qui pèsent sur le modèle, notamment celle de la dignité des personnes et de la commune humanité, nous renvoyons à Boltanski-Thévenot [1991] et, pour une reprise de ce principe comme base de la société conviviale, à Caillé [Caillé *et al.*, 2011].

quelqu'un d'inconnu, dans le monde inspiré, qui est le monde des artistes, le grand est un illuminé, qui a du talent au niveau mondain, de la grâce au niveau mystique, alors que le petit est celui qui suit les règles et qui ne s'aventure pas sur des voies inexplorées, qui est la forme de sacrifice requise pour accéder ici à la grandeur. Le cas du génie incompris illustre comment celui qui est grand dans un monde (génie = grandeur dans le monde inspiré) peut être petit dans un autre monde (incompris = inconnu = petit dans le monde de l'opinion). Nous avons des critiques provenant de chaque monde envers tous les autres et des possibilités de compromis⁶. Après avoir exposé les grands traits de la Cité soutenable, dans le paragraphe suivant (*cf. infra*, Le huitième monde commun), nous signalons les possibilités de critique et de compromis entre le monde soutenable et tous les autres mondes.

2. La formation de la Cité soutenable

La crise financière et énergétique née en 2008 a représenté le volant d'une systématisation des critiques au modèle de développement de l'avant-crise⁷, et de propositions pour une relance du capitalisme, qui ont une épaisseur historique, comme nous le montrons dans le paragraphe suivant, mais qui, aujourd'hui seulement, trouvent une systématisation et une extraordinaire diffusion aussi bien sur des scènes économiques de premier plan, tel le sommet de Davos⁸, que dans la littérature économique et managériale internationale.

6. Dans la théorie de référence, un compromis est une formule dans laquelle reste la recherche d'un bien commun, qui cherche à composer des grandeurs qui appartiennent à deux mondes différents. Citons-en un seul exemple : depuis le monde industriel on peut critiquer le monde marchand d'être aléatoire et d'opérer des distorsions de prix, alors que depuis le monde marchand on peut critiquer le monde industriel pour ses rigidités exprimées par la planification ; un compromis entre les deux mondes est illustré par l'expression « investissements financiers de l'entreprise », où le premier terme, « investissements financiers », se réfère au monde marchand, et le deuxième, « de l'entreprise », au monde industriel.

7. Critiques, exposées plus loin, à une crise interprétée, dans la littérature avalisée, comme crise de non soutenabilité et d'irresponsabilité : « Réguler "le système" ne suffit pas » [*Les Échos*, 2009].

8. <www.weforum.org>.

De l'analyse que nous avons effectuée, se dégage la formalisation d'une nouvelle Cité, que nous appelons Cité soutenable, parce qu'elle s'articule autour du principe de la valorisation des ressources, en particulier environnementales et sociales, à laquelle est lié le monde soutenable (paragraphe 2.1) dont nous montrons les traits spécifiques et récurrents dans la littérature analysée. Cette dernière accuse le modèle de développement capitalistique pré-crise de court-termisme⁹ et de création de valeur pour les seuls *shareholders*¹⁰ – critiques à la Cité marchande – et de réductionnisme économique – critique à la Cité industrielle. La logique de la production, interne à la Cité industrielle, est relue comme logique de l'exploitation¹¹ intensive des ressources sociales et environnementales dans le déni des *coûts* que cela comporte pour les collectivités. Dans la littérature analysée, sont donc condamnées les organisations qui opèrent au détriment *des stakeholders* et, plus généralement, de la société, qui dissipent les ressources en décomposant les écologies naturelles, biologiques et sociales dans lesquelles elles opèrent. L'anti-héros, dans la littérature analysée, c'est donc l'entreprise qui détruit de la valeur¹² là où, comme nous le détaillons par la suite, la notion de valeur s'étend jusqu'à comprendre des ressources extra-financières. Le petit ici est l'irresponsable, le *free-riders* des *commons*, insouciant des conséquences de sa propre action sur la collectivité ou, dans le langage de l'entreprise, de ses propres impacts ou externalités. Par analogie avec les organisations, c'est un dissipateur qui mortifie les ressources, qui les appauvrit en détruisant les liens et les spécificités à son propre avantage, et c'est en ce sens un colonisateur-exploiteur. Il a une vision limitée à l'affaire

9. « Last year a task force of doughtily American investors (including Warren Buffett, Felix Rohatyn and Pete Peterson among others) convened by the Aspen Institute, a think-tank, published a report called *Overcoming short-termism*. It advocated various measures to encourage investors to hold shares for longer, including withholding voting rights from new shareholders for a year » [« A different class », *The Economist*, 2010, p. 62].

10. Stephen Green, the chairman of HSBC [...] argued : « For any organisation, to be sustainable, it must serve the interests of all its stakeholders » [« A return to old-fashion principles », *The Wall Street Journal*, 2010].

11. « [...] Les dispositifs de régulation mis en place restent largement inopérants face au système d'exploitation sociale et environnementale promu à grande échelle au sein des chaînes globales de valeur » [« Comment penser l'entreprise dans la mondialisation », *Revue française de gestion*, 2010, p. 96].

12. « L'impresa sostenibile » [*L'Impresa*, 8/2009, p. 54].

(Cité marchande) et à l'efficacité (Cité industrielle), il manque donc d'une perspective large, comme on taxe de mesquin quelqu'un qui cultive seulement son propre jardin et seulement l'aujourd'hui. Il est autoréférentiel, comme l'on définit le système économique, au sens où il manque d'élan vers l'extérieur et vers le futur ; il est en ce sens nihiliste [Magatti, 2009], au sens de : « Après-moi, le déluge ! » Au contraire, les organisations proposées comme modèle sont *soutenables* : non seulement elles assument la responsabilité de leurs propres externalités¹³, mais elles opposent une logique de recréation des ressources à la logique de l'exploitation intensive. Les bonnes organisations (grands) valorisent les ressources humaines, sociales et environnementales dans une perspective de long terme, donc selon un modèle de développement durable.

L'épreuve de la soutenabilité est, en effet, la création de valeur à long terme pour tous les *stakeholders*¹⁴, comme acquisition équitable de valeur, dans le temps, de la part de toutes les ressources, c'est-à-dire sans que certaines soient valorisées au détriment d'autres¹⁵. C'est une première contrainte qui pèse sur un monde soutenable :

« Certaines initiatives destinées à réduire l'impact des changements climatiques sur l'écosystème peuvent conduire à une marginalisation des membres les plus pauvres de notre société [...] Généralement, les aspects techniques de l'économie verte sont surestimés, tandis que les aspects sociaux ne bénéficient pas d'une attention suffisante » [« La lutte pour le climat ne peut oublier les pauvres d'Europe », *Les Échos*, 2009].

Les ressources appartenant souvent à différents territoires, une deuxième contrainte est que l'impact de l'action ne doit pas être calculé seulement dans son résultat, mais durant ses différentes phases, donc, dans le langage de l'entreprise, dans une perspective étendue à tout le cycle de vie du produit et à tous les maillons de

13. « The key to becoming a contemporary corporate leader is to take on responsibility for externalities – what economists call the impact you have on the world » [« Leadership in the age of transparency », *Harvard Business Review*, 2010, p. 38].

14. « Le DD trouverait sa légitimité auprès des parties prenantes parce qu'il permet une meilleure conciliation de leurs intérêts dans une perspective de création de valeur à long terme » [« Le développement durable », *Revue française de gestion*, 2009, p. 21].

15. Lorsque l'on considère seulement certaines ressources au détriment d'autres on retombe dans la logique de la Cité industrielle.

la chaîne de la valeur¹⁶. Certaines parmi les récentes propositions d'extension de la notion de *corporate social responsibility* selon lesquelles, comme nous le verrons au paragraphe 3, il est nécessaire de passer d'une logique de compensation des dommages à une logique de valorisation des ressources [Griseri et Seppala, 2010 ; Craig et Lenssen, 2010] vont dans cette direction, ainsi que certaines reformulations de la notion de soutenabilité :

« Sustainability in the 21 century will require companies to “go deep, go wide and go local”. “Going deep” means institutionalising sustainability into the company’s DNA to the extent that it becomes part and parcel of strategy. “Going wide” implies a full understanding of how sustainability impinges on every aspect of the organization’s value chain. Finally, “going local” paradoxically goes hand in hand with globalisation, forcing companies to examine their global operations in order to identify and ameliorate specific local issues » [« Why sustainability is still going strong », *The Financial Times*, 2009].

Une troisième contrainte est que l'on n'effectue pas de *trade-off* dans le cadre d'une même ressource, selon un principe d'équilibre : c'est le cas, par exemple, de la croissance de productivité d'un sol grâce à l'utilisation d'engrais qui, à long terme, détruisent le terrain même, ou de l'augmentation de l'employabilité obtenue à travers la demande d'auto-exploitation de l'effectif, par exemple, au moyen d'un prolongement du temps de travail qui en déséquilibre la *work-life balance*. Si la perspective de long terme qui caractérise la Cité de la Soutenabilité déplace dans le futur l'épreuve de la valorisation des ressources, les indicateurs encore en voie de formulation, qui s'appuient sur des scénarios définis par expertise (et contre-expertise), ont du mal à se désancrer des instruments de mesure typiques du monde industriel qu'ils condamnent pourtant¹⁷.

La figure sur laquelle s'appuie la Cité soutenable est celle de l'écosystème en équilibre, le bien commun, la santé des hommes et de la planète :

16. « Life-cycle assessment is particularly useful : it captures the environment-related inputs and outputs of entire value chains, from raw materials supply through product use to returns [...] To design sustainable products, companies have to understand consumer concerns and carefully examine product life-cycles » [« Why sustainability is now the key driver of innovations », *Harvard Business Review*, 2009, p. 59 et p. 63].

17. Sur ce point, voir également [Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009a ; 2009b].

« We are all stakeholders in our children's future and in the future of our planet, and by working together we can build an economy in which everyone can benefit from the free market » [« Creating Value in an economic crisis », *Harvard Business Review*, 2009, p. 71].

De même qu'elle oppose le long terme au court terme, la Cité soutenable oppose aux indices de richesse typiques de la Cité industrielle – parmi lesquels, par exemple, le PIB¹⁸ – une plus ample conception de la richesse. L'extension de la notion de valeur à des critères extra-financiers¹⁹ comporte une extension tant dans la perspective temporelle, supportée par l'emprise sur les générations futures :

« Our children and grandchildren will reap the gains of any costs that we bear in reducing our current use of carbon » [« A New Shade of Green », *Wall Street Journal*, 2010],

... que dans la perspective spatiale. L'élargissement de l'écosystème de référence de l'entreprise s'étend potentiellement à toute la *planète* :

« The planet is now a major stakeholder in industry, as its power and influence grow, the only question that matters is how to accommodate our new stakeholder » [« IT can do far more than reduce its own footprint », *The Financial Times*, 2008].

Là où le principe supérieur commun, selon lequel sont jugées les choses, les actions et les personnes, est la valorisation des ressources, des exemples emblématiques de la figure du grand, dans l'entreprise, sont le mentor, le *coach*, le formateur, le directeur des ressources humaines dont les efforts visent à l'*empowerment* de ceux dont il est responsable, à partir des collaborateurs, qu'il considère comme des personnes et non comme des facteurs de production, ce qui advient dans la Cité industrielle. Ceux-là s'occupant non seulement de la formation de ces derniers, mais aussi de leur qualité de vie, de leur bien-être comme sécurité²⁰ et santé

18. Le PIB est critiqué parce qu'il n'inclut pas d'indicateurs sur la *qualité de la vie*, sur la *qualité des produits*, sur leur *durée* et sur leur *compatibilité environnementale* et sur la participation de la valeur avec les *stakeholders*.

19. Sur ce point, nous renvoyons, en particulier, à [Lazlo, 2008].

20. « Les enjeux prioritaires [...] sont directement liés aux problématiques de santé et de sécurité au travail [...] et aux droits de l'homme, notamment pour les filiales et les sous-traitants étrangers » [« Le Développement Durable », *Revue française de gestion*, 2009, p. 37].

psychique et sociale²¹. De même que l'organisation facilite le développement des ressources en les valorisant, le grand développe de manière soutenable les talents, qu'il intègre dans leur diversité. Le grand est un facilitateur, dont la grandeur se fonde sur la capacité de valorisation²², qui entretient avec les petits une modalité de relation que nous pouvons définir de « générative », en assonance avec la théorisation d'Erikson [1950 ; 1959]. La « générativité », qui représente le type de lien dans la Cité soutenable, prospère dans un climat d'apprentissage diffus, de transparence et de transmission intégrale des compétences et des informations :

« Organizational transparency makes sense rationally and ethically, and it makes business run more efficiently and effectively [...] Leaders need to be role models : they must share more information, look for counterarguments, admit their own errors, and behave as they want the others to behave » [« What's needed next : a culture of candor », *Harvard Business Review*, 2009, p. 57-58].

... qui contribuent au développement de l'*autonomie* des petits. Contrairement au grand de la Cité domestique, le grand de la Cité soutenable s'oppose à la dépendance personnelle des petits, puisque la générativité se projette dans le fait de rendre possible quelque chose d'autonome, donc dans le fait de valoriser aussi celui qui dépasse le valorisateur²³. La générativité, dont on retrouve certains traits, par exemple, dans le style transformatif de leadership [Nye, 2008], d'autres dans le *leadership visant à la soutenabilité*²⁴, coïncide avec un arrondi par excès opposé au jeu de la course au rabais

21. « Una sostenibilità della gestione delle risorse umane [...] deve considerare anche la parte bio-psichica-sociale del coinvolgimento, della salute e dell'integrazione di tutti i lavoratori » [« Benessere organizzativo », *L'Impresa*, 2009, p. 67].

22. Contrairement au grand de la Cité domestique, dont l'autorité se fonde sur la hiérarchie. Si l'on cherche la composante affective du lien dans la Cité soutenable, elle peut être exprimée comme une attitude universaliste de bienveillance, de magnanimité qui s'oppose au clientélisme et au paternalisme en vigueur dans la Cité domestique.

23. En cela, la relation générative est le contraire des maximes machiaveliennes sur le savoir-vivre comme : « Celui qui enseigne doit toujours se montrer supérieur et toujours maître. Pour la transmission de l'art, il faut procéder avec prudence : il ne faut jamais assécher la source de l'enseignement de même que celle du don. C'est la manière de conserver l'estime et la dépendance des autres » [Gracián, 2002, p. 212, notre traduction ; édition originale, 1647].

24. « [...] it appears that the new metric of corporate leadership will be closer to this : the extent to which executives create organizations that are economically, ethically and socially sustainable » [« What's needed next : a culture of candor », *Harvard Business Review*, 2009, p. 56].

sur le prix de la Cité marchande, avec une modalité de *coproduction* qui dépasse la valeur de l'échange de marché, parce qu'elle pense l'échange de manière plus ouverte et différée, en ouvrant la réciprocité, comme lorsqu'elle prend en considération les générations futures (qui, selon la très célèbre boutade de Woody Allen, « n'ont jamais rien fait pour nous »). La générativité n'est pas faire don « pur », elle ne coïncide donc pas avec l'*agapè* [Boltanski, 1990] c'est donner dans le dessein d'être soutenable, économiquement aussi. Le sacrifice demandé au grand est, d'un côté, le renoncement à la maximisation du profit qui découlerait de l'exploitation des ressources (auquel est liée l'incertitude à long terme), de l'autre, le sacrifice de temps et d'énergies consacrées à l'*empowerment des ressources*.

2. 1. *Le huitième monde commun : le monde soutenable*

« Partout un autre monde cherche à s'inventer. »
Alain CAILLÉ, *Pour un manifeste du convivialisme*

Pour passer de la Cité au monde, il est nécessaire de déterminer les objets et les figures (qui pourtant n'épuisent pas l'échantillon des êtres) qui prolongent la Cité soutenable dans le monde soutenable. Dans un monde où l'opération principale est de valoriser les ressources, dans le sens d'en permettre un développement durable, il est normal de trouver des êtres comme les sources énergétiques alternatives, déclinées dans un échantillon allant des moulins à vent aux centrales hydro-électriques, aux panneaux solaires, les lois et les règlements pour la réduction des émissions et les dispositifs qui en accompagnent le respect, du *cap-trade* – exemple de compromis entre le monde soutenable et le monde marchand, s'agissant d'une titrisation des émissions qui permet le commerce de quotas de pollution, sous le seuil fixé, entre pays – aux aides pour l'auto électrique, à la réglementation sur l'élimination des déchets, du tri des déchets au recyclage des matériaux. De façon prévisible, donc, dans la littérature analysée, les objets éco-compatibles, ou qui ont une seconde vie parce qu'ils sont recyclés, ou que l'on peut facilement éliminer et, plus généralement, les objets que l'on peut reconduire à la *green economy* trouvent une large place :

« Just as information technology explodes in the 1990s, green technology is set to be the next major growth sector. Renewable Energy, sustainable agriculture, green building design, eco-friendly construction and retrofits, greater efficiency in lighting and appliances, smart grids, and clean-energy transportation are all markets that promise to generate jobs and profit globally. Companies are also “going green” by producing and packaging the products they sell with less material and more recycled content, which conserves natural resources, reduce shipping costs, and cut carbon emissions » [« Creating value in an economic crisis », *Harvard Business Review*, 2009, p. 71].

À ceux-là s’ajoutent, en vertu de la première contrainte selon laquelle, comme nous l’avons détaillé dans le paragraphe précédent, on ne doit pas effectuer de *trade-off* entre les ressources environnementales et sociales, les objets qui permettent à la fois une valorisation sur le plan social, comme les produits du commerce équitable, les formes de partage de la connaissance sur l’internet et, plus généralement, les biens dans lesquels s’inscrit un lien avec d’autres, de ceux qui favorisent la convivialité aux *commons* [Ostrom, 1990]. Dans le monde soutenable, sont dévalorisés les biens dont la production ou la consommation détermine des externalités négatives sur le plan environnemental – par exemple les SUV (*Sport utility vehicle*) – et/ou social – des produits fabriqués en des lieux qui ne respectent pas les droits de l’homme, aux super-bonus qui symbolisent une non-équité sociale, aux jeux vidéo pour les enfants qui en entravent la socialité, aux emblèmes racistes qui mortifient la diversité – et/ou humain, où les objets nocifs pour le bien-être psychophysique de l’individu sont petits ; et en particulier les objets et les dispositifs qui créent une dépendance. Plus largement, sont petits les objets qui ne répondent pas aux soutenabilités dans les différents domaines, qui s’offrent donc à des critiques d’insoutenabilité sur un plan (première contrainte). Sur le plan de la valorisation humaine, les objets typiques sont ceux qui soutiennent l’apprentissage et la santé.

Des dispositifs typiques du monde soutenable sont, sur le plan social, les systèmes d’intégration et d’agrégation, d’éducation et de formation, de counselling et de (re)qualification, les lois qui les habilitent et les relatives expérimentations qui sont en train de prendre pied dans certaines entreprises – de l’enseignement diffus aux facultés internes, au coaching à tous les niveaux d’entreprise, au *welfare* d’entreprise personnalisé (qui constitue un compromis

civique-industriel), à la coproduction des services. Encore, les propositions de souscription à des codes éthiques pour certaines professions, parmi lesquelles celle du manager, et celles qui associent la partie variable du salaire d'un individu à l'acquisition de *skills* de la part des collaborateurs²⁵, les lois sur la sécurité qui se développent jusqu'à inclure le stress²⁶ des employés, donc les indices qui mesurent la consommation et le gaspillage de ressources psychologiques et sociales :

« Le situazioni stressogene predispongono gli individui a rischio sicurezza e salute/malessere in quanto situazione di squilibrio psico-sociale che comporta il dispendio, nonché lo spreco, di risorse umane e sociali » [« Benessere organizzativo », *L'Impresa*, 2009, p. 65].

Dans la même direction vont les propositions de redéfinition du travail visant à reconnaître une compensation économique pour des activités ayant un impact positif sur le territoire et de développement des *capabilities* de la population, en plus des propositions d'indexation de la valorisation avancées par différentes parties sociales, parmi lesquelles l'élaboration et l'application de nouveaux indices de *corporate social responsibility* de la part d'entreprises comme par exemple Nike et Walmart. Nike a adopté deux indices : le premier mesure la soutenabilité moyenne de ses produits, le second (*Nike Consideration Index*) comprend uniquement des produits proposant des standards d'éco-compatibilité tellement rigoureux qu'il devient un modèle de soutenabilité sociale et environnementale, alors que le *Green Index* de Walmart mesure l'impact social et environnemental de chaque produit vendu dans ses propres magasins. Les critiques dont ces entreprises peuvent être la cible sont exposées dans le paragraphe 3. Dans le paragraphe suivant, nous verrons comment la littérature prêche l'inclusion dans la stratégie de l'entreprise de la logique de la valorisation dans ses différents domaines. Dans le répertoire des sujets du monde génératif entrent des figures qui ont des rôles déjà existants à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises. Nous avons mentionné, dans le paragraphe précédent, le directeur des ressources humaines, le formateur, le *coach*, le *counselor*, le

25. En particulier, la partie variable du salaire des responsables des ressources humaines.

26. « Psychological safety does not operate at the expenses of employee accountability ; the most effective organisations achieve high levels of both » [« The competitive imperative of learning », *Harvard Business Review*, 2008, p. 64].

mentor – auxquels on pourrait ajouter, par exemple, l'enseignant, l'assistante sociale, le chercheur, le médecin –, et d'autres encore sont en voie de création à l'intérieur des entreprises, par exemple en ce qui concerne la valorisation de l'environnement, le consultant éthique interne et l'ingénieur optimisateur de la consommation énergétique.

Les compromis qui apparaissent entre le monde soutenable et les mondes industriel et marchand sont nombreux, tant parce que la soutenabilité est devenue un business (comme nous le détaillons dans le paragraphe suivant), qu'en raison du fait que les résultats de la valorisation sont souvent transposés en chiffres pour être reconnus, trouvant un équivalent général dans la mesure et dans le prix, comme dans le cas mentionné de la titrisation des quotas de pollution. La performance sociale et environnementale de l'entreprise est un exemple de compromis entre monde industriel (« performance ») et monde soutenable (« social et environnemental »), de même que la *green* (soutenable) *economy* (industrielle), le *diversity* (monde soutenable) *management* (monde industriel), alors que les investissements socialement responsables sont un exemple de compromis entre le monde marchand (« investissements ») et le monde soutenable (« socialement responsable »), de même que le *green index* sur le marché de la bourse. D'autres exemples de compromis possibles entre le monde soutenable et les autres sont : avec le monde de l'opinion, la sensibilisation de l'opinion publique aux thèmes de l'environnement et du social (par exemple, au travers de campagnes d'information et d'appel à la générosité), avec le monde de l'inspiration, avec lequel il partage les valeurs d'authenticité et de diversité, les philosophies du bien-être, en particulier la critique des rythmes imposés par la production, avec le monde civique, la valorisation des *commons*, avec celui domestique, l'idée de protection du patrimoine pour les générations futures [Lafaye-Thévenot 1993], avec celui connexionniste, les réseaux de partage de la connaissance. En ce qui concerne, au contraire, les critiques croisées entre les autres mondes et le monde soutenable, depuis le monde soutenable on peut accuser celui-ci d'inspiration individualiste ; le monde marchand de *short-termisme* ; le monde industriel de réductionnisme économique, de procéduralisme technicisant et d'exploitation ; le monde connexionniste de colonisation de la planète, d'artificialité et de précarisation des existences ; le monde

domestique peut être accusé d'empêcher l'autonomie des personnes ; le monde civique de ne pas prendre en compte les générations futures ; enfin, le monde de l'opinion d'inciter à la surconsommation au détriment de la convivialité²⁷. Le monde soutenable, à son tour, se prête à des critiques de rigidité de la part du monde inspiré, de gaspillage des opportunités et d'irréalité de la part du monde marchand, de manque d'efficacité de la part du monde industriel, de déstabilisation de la part du monde domestique, de marginalité de la part du monde de l'opinion, de lobbyisme de la part du monde civique, de lenteur de la part du monde connexionniste.

3. Quel esprit du capitalisme postcrise ?

Pour se légitimer, et pour ouvrir de nouvelles voies au profit²⁸, la littérature analysée indique aux entreprises d'inclure dans la stratégie économique la logique de la valorisation dans ses différents domaines. Toujours dans la littérature analysée, cette logique est traduite en termes de soutenabilité – valeur sur les origines desquelles, au sein de la critique du capitalisme, nous revenons plus loin dans le texte –, mais cette expression est reconceptualisée. La littérature analysée condamne la vieille conception de la soutenabilité de l'entreprise entendue comme une compatibilité économique avec l'environnement et avec le social qui contribue à former une

27. On peut trouver des exemples de critiques de la part du monde soutenable à tous les autres dans Latouche [2010].

28. Puisque la littérature analysée, économique et managériale, se fonde sur la notion de développement durable, on pourrait objecter que la Cité de la soutenabilité dont cette dernière expose les traits est la forme que prend l'extension du monde industriel. Les diverses formulations du développement durable, en effet, ne remettent pas radicalement en question croissance et capitalisme, comme il advient au contraire, par exemple, dans le texte sur la décroissance de Latouche [2010], qui condamne justement l'éco-capitalisme et le développement durable comme compromis industriel-soutenable. Restant entendu le fait que ce n'est pas la logique de la Cité de la soutenabilité que nous avons reconstruite qui diffère, mais le but duquel cette logique est détournée. Comme nous le décrivons dans le présent paragraphe, le texte de Latouche pourrait être la référence pour ceux qui cherchent un modèle de Cité de la soutenabilité « pure » ; il n'explicite cependant pas le type de lien particulier entre les êtres qui, dans la littérature analysée, semble se référer à la théorisation, déjà rappelée, d'Erikson.

image positive de l'entreprise²⁹. Pour entrer dans l'axiologie du capitalisme, la valeur de la soutenabilité est réinterprétée comme un avantage compétitif, qui augmente la possibilité de survie des entreprises. Dans la littérature analysée, « soutenabilité » et « responsabilité sociale » sont utilisées souvent comme des synonymes : la responsabilité sociale est, en effet, incluse dans la stratégie d'entreprise comme « pratique profitable » de soutenabilité. La responsabilité sociale de l'entreprise est donc reconceptualisée dans la même direction que la soutenabilité. C'est-à-dire qu'elle n'est plus considérée comme un coût à l'avantage de l'image de l'entreprise, qui se résout en général à travers des pratiques philanthropiques non liées à l'économie de l'entreprise ; la responsabilité sociale de l'entreprise entre au contraire dans la stratégie. Dans les formulations plus radicales, la valeur de la soutenabilité est réinterprétée comme un élément de l'économie :

« Sustainability has become more than a buzzword among corporations. It has become smart business » [« The color of money », *The Wall Street Journal*, 2008].

Pour soutenir cette idée, la littérature analysée s'appuie sur les pressions de la réglementation, sur le changement dans la demande – en termes de consommateurs prêts à payer plus pour des biens durables, de qualité, dont l'utilisation et la production respectent l'environnement et les droits des travailleurs qui les produisent – et sur les données et les tendances économiques concernant la phase actuelle du développement enregistrant l'avantage de transformer celles qui étaient considérées comme des contraintes en opportunités économiques. En réalité, l'idée de valorisation des ressources a différentes origines, que l'espace dont nous disposons ici nous permet seulement de citer.

L'économie verte et du social veut répondre à une reprise de la critique écologique, dont l'un des points de départ était *The Limits to Growth* [Meadows *et al.*, 1972], au sein de laquelle converge une critique sociale des déséquilibres entre pays, au sein des pays et des entreprises du monde occidental. La critique à l'idée de progrès, considérée comme une idéologie de la croissance, a été soutenue

29. « Ormai anche in Italia molte imprese di diverse dimensioni hanno sposato la sostenibilità come strategia e non solo come un restyling di immagine » [« L'impresa sostenibile », *L'Impresa*, 2009, p. 54].

tant par la conscience des effets négatifs du développement dans les pays pauvres, que par la connaissance des effets induits par la croissance en Occident – dans les termes de la critique écologiste, de Chernobyl au trou dans la couche d’ozone, à l’effet de serre, au changement du climat. L’une et l’autre ont contribué, bien sûr en même temps que d’autres facteurs, parmi lesquels l’internationalisation du capitalisme et la diffusion des médias, à lier l’action immédiate à un devenir à plus long terme, jusqu’à parvenir à inclure les générations futures [Lafaye-Thévenot, 1993] et au changement radical d’échelle sous-tendu au concept de développement durable³⁰ selon lequel une action dans un contexte immédiat peut avoir des répercussions en chaîne jusqu’à mettre en danger la totalité de la planète. Les connexions entre action ponctuelle et localisée et son impact global, entre le geste immédiat et ses effets à long terme, servent de base à l’approche centrée sur les ressources et à la notion de responsabilité de l’entreprise aux trois niveaux social, environnemental et humain, qui a seulement très récemment été étendue à toute la chaîne de la valeur et à tous les territoires dans lesquels l’entreprise opère [Craig-Lenssen, 2009]. Une histoire de la valorisation des ressources, qui est en partie une histoire de la dénonciation de leur exploitation et de leur manque de reconnaissance – donc une histoire du développement des critiques aux différents mondes du point de vue de la soutenabilité – devrait également inclure la transformation de l’objectif de l’unité des ressources humaines qui aboutit à une valorisation du capital humain³¹ que sous-tend une conception différente du rapport entre l’homme et son travail. Si cette perspective est largement systématisée dans la littérature managériale des années 1990, parallèlement à l’apparition de celle qu’on a définie comme une économie de la connaissance, de la nécessité de circulation de l’information et du *know how* à l’intérieur d’entreprises où elle devient un aspect stratégique pour l’innovation, l’idée de motiver le capital humain de l’entreprise

30. Dans les termes du rapport Brundtland (WCED 1987), le développement est considéré comme durable s’il répond aux exigences d’aujourd’hui sans compromettre la possibilité de satisfaire les exigences des générations futures.

31. Sur la transformation de l’objectif de l’unité des ressources humaines dans l’entreprise et pour une reconstruction de l’évolution de la notion de gestion du travailleur à celle de valorisation du capital humain, voir, entre autres, Boldizzoni [2003].

grâce à la valorisation du social et de l'environnement³² est récente, et de même, pour la monétisation des coûts pour les organisations et pour les sociétés, en termes d'absentéisme et de manque d'efficacité, de phénomènes comme le *burn-out* et le stress au travail.

L'appropriation de la valeur de la soutenabilité par le capitalisme en est aujourd'hui encore à ses débuts et, dans le déploiement du monde soutenable qui s'ébauche en cette période de postcrise, beaucoup dépendra de la capacité à développer un équivalent général de la création de valeur différente du prix³³, sous peine de rechute du monde soutenable dans le monde marchand. Pour autant que l'on puisse invoquer comme une évolution du modèle de développement l'économie de l'écologie et du social, et même si des innovations visant à une valorisation des ressources qui n'en sacrifie aucune au détriment des autres sont en voie d'expérimentation dans certaines entreprises, nous signalons ici quelques-uns des risques de ce qui pourrait se révéler une appropriation partielle de la valeur de la soutenabilité de la part du capitalisme. Nous parlons d'appropriation partielle en référence à la dynamique du développement du capitalisme qui, dans l'interprétation de Boltanski et Chiapello [1999], pour se légitimer et ouvrir au profit de nouvelles voies, englobe certaines des valeurs au nom desquelles il est critiqué, au prix d'une réinterprétation de ces valeurs les rendant compatibles avec le fonctionnement des entreprises³⁴. Certaines ambiguïtés d'un capitalisme vert, humain et valorisant le social sont déjà évidentes dans les accusations de *greenwashing*, aujourd'hui adressées aux entreprises par différentes parties sociales, et d'instrumentalisation là où la publicisation de la valorisation d'une ressource de la part d'une entreprise est soupçonnée d'avoir la fonction d'occulter

32. Nous renvoyons, pour un exemple concret, au cas Danone. [En ligne :] <www.danone.com>.

33. Comme déjà signalé chez Lafaye-Thévenot [1993].

34. C'est le cas de valeurs qui, dans les années 1970, entraînent dans la critique au capitalisme et dont l'axiologie capitaliste s'approprie dans les années 1990, comme le démontre la littérature managériale de l'époque, par exemple l'authenticité (devenue une économie florissante) et la mobilité qui, de facteur de libération des liens spatiaux et temporels imposés par la production, est devenue une obligation pour les effectifs humains, qui suivent les flux d'investissement. Sur l'appropriation partielle de la valeur de la mobilité, nous renvoyons à Gherardi [2010].

l'exploitation, présente ou passée, d'une autre³⁵ : c'est le cas de conflits entre diverses soutenabilités.

De manière plus subtile, le fait d'accueillir les instances sociales des citoyens-consommateurs, de la part de l'entreprise civique, pour les transformer en profits, peut devenir le cheval de Troie de la colonisation du monde civique par le monde industriel. La théorie des entreprises comme possibles gouvernements de la citoyenneté se concentre sur la manière dont elles peuvent supporter ou même remplacer les acteurs publics dans l'administration de droits et de services fondamentaux – de la tutelle des droits de l'homme et de l'environnement au fait de fournir des services fondamentaux de *welfare* et de protection sociale. Cela du fait qu'aujourd'hui sont exacerbées, pour les entreprises, les requêtes de la part de la société civile qui vont dans la direction d'une attention forte aux dimensions sociales et environnementales et qui ont puisé leur force dans l'actuelle conjoncture de crise. Il est évident que la soutenabilité, en se fondant sur l'inclusion de communautés différentes de celle des *shareholders* dans l'horizon d'action de l'entreprise, est un concept tant économique que politique³⁶, qui suggère un modèle civique d'entreprise³⁷. C'est justement de l'action des institutions que pourra dépendre, en grande partie, ce changement dans la morale quotidienne – qui se limite aujourd'hui, pour une grande partie, à la seule sphère écologique sous forme d'éco-commandements – comme changement dans le rapport des individus aux biens, aux autres et à eux-mêmes, dont un monde soutenable qui se développerait dans les pratiques est promoteur.

35. Par exemple, dans les cas de Nike et de Coca-Cola. Pour un approfondissement du lien entre les scandales sociétaires des années 1990 et le développement de la discussion sur la *corporate social responsibility* (CSR), nous renvoyons à Gallino [2009].

36. Par exemple, dans le cas de l'investissement dans des produits écologiques par rapport auxquels les *stakeholders* sont les citoyens du monde, qui ont en commun la finitude du globe, d'un côté, les générations futures, de l'autre.

37. Auquel est liée l'expression répandue de citoyens-consommateurs (compromis civique-industriel).

Références bibliographiques

- BOLDIZZONI D., 2003, *Management delle risorse umane : dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Il Sole 24 Ore edizioni, Milan.
- BOLTANSKI L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- BOLTANSKI L., Chiapello E., 1999, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- CAILLÉ A., 2011, *Pour un manifeste du convivialisme*, Le Bord de l'Eau éditions, Lormont.
- CAILLÉ A., Humbert M., Latouche S., Viveret P., 2011, *De la convivialité. Dialogues sur la société conviviale à venir*, La Découverte, Paris.
- CRAIG N., Lenssen G., 2009, *Mainstreaming Corporate Responsibility*, John Wiley & Sons, Oxford.
- DOCHERTY P., Forslin J., Shani A. B., Esty D. C., 2008, *Creating a Sustainable Work System*, Routledge, London.
- EASTY D. C., Winston A. S., 2009, *Green to gold : How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, London.
- ERIKSON, E. H., 1959, *Identity and the Life Cycle*, International Universities Press, New York.
- 1950, *Childhood and Society*, Norton, New York.
- FERRARI L., Renna S., Sobrero R., 2009, *Oltre la CRS*, Isedi.
- FITOUSSI J.-P., Sen A., Stiglitz J. E., 2009a, *Richesse des nations et bien-être des individus : performances économiques et progrès social*, Odile Jacob, Paris.
- 2009b, *Vers des nouveaux systèmes de mesures : performances économiques et progrès social*, Odile Jacob, Paris.
- GALLINO L., 2009, *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- GHERARDI L., 2010, *Mobilità ambigüë*, Éditions Universitaires Européennes, Sarrebruck.
- GRACIÁN B., 2002 (1647), *Oráculo manual y arte de prudencia*, Debate, Barcelona.
- GRISERI P., Seppala N., 2010, *Business Ethics and Corporate Social Responsibility*, EMEA, U.K.
- HONORÉ C., 2004, *In Praise for Slow : How a Worldwide Movement Is Challenging the Cult of Speed*, Orion, London.
- KIERNAN M. J., 2008, *Investing in a sustainable world : why green is the new color of money on Wall-Street*, Amacom, New York.

- LAFAYE C., Thévenot L., 1993, « Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature », *Revue française de sociologie*, n° 34, p. 495-524.
- LATOCHE S., 2010, *Le Pari de la décroissance*, Fayard, « Pluriel », Paris.
- LAZLO C., 2008, *Sustainable value : How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*, Stanford Business Books, Stanford.
- MAGATTI M., 2009, *Libertà immaginaria. Le illusioni del capitalismo tecnocratico*, Feltrinelli, Milano.
- MARTINEZ-ALIER J., 1987, *Ecological Economics*, Basil Blackwell, Oxford.
- NACHI M., 2006, *Introduction à la sociologie pragmatique. Vers un nouveau « style » sociologique ?*, A. Colin, Paris.
- NYE J. S., 2008, *The Power to Lead*, Oxford University Press, USA.
- OLSTROM E., 2009, *Governing the Commons*, Cambridge University Press, Cambridge.
- RULLANI E., 2010, *Modernità sostenibile : idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio, Venezia.

Liste des articles analysés (par titre)³⁸

- « A different class », *The Economist*, 20/26, février 2010, p. 62.
- « A gathering of the global counter-culture », *The Economist*, 5 février 2009.
- « A green new deal ? », *The Economist*, 6 novembre 2008.
- « A need to reconnect », *The Financial Times*, 12 mai 2009.
- « A new idolatry », *The Economist*, 24 au 30 avril 2010, p. 57-58.
- « A New Shade of Green », *The Wall Street Journal*, 17 avril 2010.
- « A Return to Old-Fashioned Principles », *The Wall Street Journal*, 29 avril 2010.
- « Benessere organizzativo », *L'Impresa*, 5/2009, p. 64-67.
- « Comment mesurer le progrès demain », *Les Échos*, 11 juin 2009.
- « Comment penser l'entreprise dans la mondialisation (Palpacuer M., Balas N.) », *Revue française de gestion*, 36/201, 2010, p. 89-100.
- « Creating value in an economic crisis (Clinton B.) », *Harvard Business Review*, septembre 2009, p. 70-71.
- « Croissance verte : l'envers du décor », *Les Échos*, 1^{er} novembre 2009.

38. Les articles parus dans les journaux économiques *on-line* sont accessibles [En ligne :] <www.wsj.com> ; <www.ft.com> ; <www.ilsole24ore.com> ; <www.economist.com> ; <www.lesechos.fr>.

- « De nouveaux concepts pour s'imposer dans le débat d'idées », *Les Échos*, 11 décembre 2009.
- « Globalopoli generazione 3.0 », *Il Sole 24 Ore*, 20 avril 2010.
- « Growing green : three smart paths to developing sustainable products », *Harvard Business Review*, juin 2010, p. 94-100.
- « Il ritorno agli stakeholders », *L'Impresa*, 2/2010, p. 70-72.
- « Impact on society : Measuring how companies shape the world », *The Financial Times*, 8 juillet 2008.
- « IT can do far more than reduce its own footprint », *The Financial Times*, octobre 9 2008.
- « La classifica mondiale della sostenibilità », *Il Sole 24 Ore*, 10 décembre 2009.
- « La formazione dopo la crisi (Trupia P.) », *L'Impresa*, 1/2009, p. 92.
- « La lutte pour le climat ne peut oublier les pauvres d'Europe », *Les Échos*, 13 août 2009.
- « Le développement durable. L'émergence d'une nouvelle convention ? (Rémillard D., Wolf D.), *Revue française de gestion*, 35/194, mai 2009, p. 29-43.
- « L'impresa sostenibile (Grassi M., Guzzo A.), *L'Impresa*, 8/2009, p. 52-55.
- « Leadership in the age of transparency » (Kirby J., Meyer C.), *Harvard business Review*, avril 2010, p. 38-46.
- « M.B.A.s Seek Social Change », *The Wall Street Journal*, 15 octobre 2009.
- « Obiettivi di lungo termine centrati sull'ecologia », *Il Sole 24 Ore*, 21 septembre 2009.
- « Pool di coach in azienda », *L'Impresa*, 10/2009, p. 68-73.
- « Réguler "le système" ne suffit pas », *Les Échos*, 13 octobre 2009.
- « The age of customer capitalism (Martin R.), *Harvard business Review*, jan-fév. 2010, p. 58-65.
- « The Color of Money : sustainability has become more than a buzzword among corporations. It has become smart business », *The Wall Street Journal*, 6 octobre 2008.
- « The competitive imperative of learning » (Edmondson A. C.), *Harvard business Review*, juillet-août 2008, p. 60-67.
- « The sustainability imperative » (Esty D.C., Lubin D. A.), *Harvard business Review*, mai 2010, p. 42-50.
- « The very long view », *The Economist*, 27 février au 5 mars 2010.
- « Verde è speranza con la green economy », *Il Sole 24 Ore*, 27 octobre 2009.
- « Verso una governance sostenibile » (O. P., F., V.), *L'Impresa*, 4/2009, p. 25-27.

- « What's needed next : a culture of candor » (O'Toole J., Bennis W.), *Harvard business Review*, juin 2009, p. 54-61.
- « Why sustainability is now the key driver of innovation (Nidumolu R., Prahalad C. K., Rangaswami M. R.), *Harvard business Review*, septembre 2009, p. 57-64.
- « Why sustainability is still going strong (Vermeer D., Clemen R.), *The Financial Times*, 12 février 2009.