

LE CAPITALISME DE LA VALEUR CONTEXTUELLE. LA PERSPECTIVE DE LA GÉNÉRATIVITÉ

Mauro Magatti et Laura Gherardi

La Découverte | « [Revue du MAUSS](#) »

2014/1 n° 43 | pages 374 à 393

ISSN 1247-4819

ISBN 9782707178916

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2014-1-page-374.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le capitalisme de la valeur contextuelle. La perspective de la générativité

Mauro Magatti et Laura Gherardi

Introduction

L'organisation économique des démocraties occidentales se trouve aujourd'hui à un tournant. La crise commencée en 2008 condamne le modèle de développement qui a dominé ces trente dernières années – modèle qui ne peut être relancé, parce qu'il a consommé les ressources sur lesquelles il se fondait – et, avec lui, la culture et l'anthropologie qui l'ont soutenu. Un nouveau modèle de développement, plus qualitatif et pluridimensionnel, se profile. Le paragraphe 1 ci-après en illustre certains traits, tels qu'ils émergent de l'analyse des nouveaux modèles de *business* décrits par la plus récente littérature économique et managériale internationale. Cette littérature – qui représente le lieu d'expression privilégiée de la culture du capitalisme – critique l'ancienne conception de l'entreprise exploiteuse de ressources et centrée sur son seul profit. Elle oppose à cette dernière une nouvelle conception de l'entreprise qui inclut dans son propre *core business* la valorisation des ressources humaines, sociales et environnementales tout le long de la chaîne de la valeur. En un mot, la valorisation des ressources contextuelles, dont nous tirons l'expression « capitalisme de la valeur contextuelle » pour indiquer la phase de l'évolution du capitalisme qui s'ouvre aujourd'hui au sein des démocraties occidentales.

La caractéristique première du capitalisme est, en effet, d'être un système dynamique qui a connu depuis sa naissance différentes phases, chacune caractérisée par une organisation matérielle, institutionnelle et culturelle spécifique. Chaque phase répond, dans la littérature concernée et dans les pratiques, aux demandes sociales émergentes dans les différentes périodes historiques, selon la dynamique du développement du capitalisme proposée par Boltanski et Chiapello [1999]. La demande sociale émergente de l'après-crise, portant sur la reprise de l'importance du lien social après des décennies d'individualisme exaspéré, se lit dans les modalités innovatrices de consommation et dans les perspectives portées par les mouvements culturels antilibéralistes qui ont fleuri ces dernières années. Le paragraphe 1.2 approfondit la demande sociale émergente de réalisation de soi au moyen des différents liens (relationnels, institutionnels, environnementaux...) inhérents à notre condition. Nous l'avons appelée, corrélativement, demande de réalisation contextuelle de soi. Elle sous-tend une conception de l'homme comme personne-en-relation très différente de celle de l'*Homo œconomicus*, ainsi qu'une conception de la valeur plus ample par rapport au simple résultat économique. Le modèle de développement du capitalisme de la valeur contextuelle se fonde sur les prémisses anthropologiques anti-utilitaristes dont sont promotrices, même dans leurs différences, les différentes perspectives réunies par la méta-perspective convivialiste. Les caractéristiques de l'action sociale qui concrétise dans les pratiques quotidiennes des acteurs sociaux les notions de valeur contextuelle et de réalisation de soi contextuelle sont exposées au paragraphe 2. Le paradigme de cette action, définie ici « générative » [Erikson, 1950 ; 1959], est ressorti de l'analyse de plus de cent cas d'entreprises *profit* et *no profit*¹ implantées sur le territoire italien². Ces dernières, qu'on les appelle entreprises génératives ou entreprises du capitalisme contextuel, confirment la praticabilité du modèle, d'ailleurs déjà révélée par d'autres études en la matière, qui utilisent un langage en partie différent de celui de la générativité. Cela équivaut à dire

1. Nous avons conservé les termes employés par les auteurs. En français, nous dirions plutôt à but lucratif et à but non lucratif. (*Ndr.*)

2. Comme nous le verrons plus loin dans le texte, la base de données de la recherche est constituée des cas d'entreprises qui composent l'Archivio della generatività (<www.generativita.it>).

que le nouveau modèle de développement n'est pas seulement sur les pages des livres, mais peut aussi être incarné par des entreprises réelles.

1. Du capitalisme de la valeur contextuelle à la nouvelle entreprise

Ces dernières années, le capitalisme a enregistré des changements importants, tant sur le plan des pratiques économiques que sur le plan culturel. Au modèle d'exploitation intensive des ressources qui a caractérisé la phase pré-crise, on oppose aujourd'hui, dans la littérature économique et dans les pratiques, un modèle de valorisation des ressources contextuelles – ressources humaines, sociales et environnementales – de la part d'individus et d'entreprises. Il s'agit d'un changement tellement profond qu'il ouvre une nouvelle phase dans le développement du capitalisme, très différent de la précédente qui était victime de l'idéologie néolibérale et de l'illusion de la croissance infinie. Pour cela, cette dernière se fondait sur une consommation insoutenable des ressources, du côté de la production, et sur une consommation individualisée et reposant sur l'endettement, du côté de la consommation. Nous avons indiqué ailleurs [Magatti-Gherardi, 2014] les problèmes structurels qui font aujourd'hui obstacle, tout autant que les nouvelles sensibilités culturelles, à une reprise de ce modèle. L'urgence de repenser le modèle de développement se trouve donc au centre du débat public international.

Si l'on analyse la littérature managériale internationale des années qui suivent le début de la crise de 2008, on voit que le changement de paradigme économique et culturel est indiqué dans les termes de passage du *shareholder value* au *stakeholder value*. Ce qui émerge est un nouveau modèle d'entreprise qui s'oppose au modèle typique du capitalisme managérial actionnaire, caractéristique de la phase précédente. Ce dernier visait à produire de la valeur exclusivement pour l'actionnaire, allant jusqu'à nier les externalités négatives qu'il pouvait reverser sur le contexte et, justement pour cette raison, sous-tendait que le seul objectif de l'entreprise était la réalisation de valeur financière. Le nouveau modèle qui se profile, au contraire, assume à l'intérieur de la fonction-objectif même la

valorisation d'une pluralité d'éléments contextuels, en en faisant un élément distinctif et, dans certains cas, un *business* en soi³. De là, nous définissons capitalisme de la valeur contextuelle la phase actuelle du développement du capitalisme⁴. Pour être compétitive en plus de se légitimer, la nouvelle entreprise est appelée à valoriser les différentes écologies au sein desquelles elle opère, le long de tous les maillons de la chaîne de la valeur et sur le long terme. Cela devient possible, en particulier, grâce à des innovations qui répondent aux instances sociales et/ou environnementales qui se déterminent dans le contexte d'action de l'entreprise même. La vieille conception de soutenabilité de l'entreprise – qui reposait sur l'idée de compatibilité entre production et développement sur le long terme⁵ – est repensée comme un élément qui, entrant dans le *core business* de l'entreprise, redéfinit le modèle de production. Le développement conjoint des différentes écologies humaines, sociales et environnementales impliquées tout au long du cycle de vie du produit est donc le pivot de ce nouveau paradigme. On trouve ainsi, parmi les caractéristiques de la nouvelle entreprise, une relation positive et bidirectionnelle avec le contexte, auquel l'entreprise donne et ne prend pas seulement – par opposition à la relation dégénérative typique du modèle précédent d'exploitation des ressources. Le soin apporté au contexte est dans l'intérêt de l'entreprise – comme l'explique la littérature managériale – car la qualité du contexte en influence la performance, de même que l'exploitation intensive des ressources, qui provoque leur épuisement, influence négativement les résultats sur le moyen terme. Pour cela, l'entreprise émergente tend à devenir une entreprise intégrale [Butera, 2009] ou ouverte au contexte avec lequel elle échange, en opposition au modèle forteresse d'une entreprise indifférente aux effets de ses propres actions. La valorisation de

3. L'entreprise-modèle est innovatrice parce qu'elle est capable de transformer les problèmes en opportunités. Une autre caractéristique qui la définit est la transparence, qui signifie traçabilité du produit, du travail et de la consommation « énergétique » impliqués dans la production. La traçabilité, comme les autres aspects susmentionnés, témoigne de la volonté de l'entreprise de chercher une nouvelle base de légitimation par rapport à son contexte social.

4. Comme nous l'avons dit, le capitalisme est un système dynamique dont l'évolution a connu différentes phases.

5. La vieille idée de développement soutenable est celle proposée, par exemple, dans le célèbre Rapport Brundtland [1987].

la dimension contextuelle dans la production coïncide avec celle que Porter et Kramer [2011] appellent création de “*shared value*” :

« Le concept de valeur partagée (*shared value*) reconnaît que ce sont les besoins de la société et pas uniquement les besoins économiques conventionnels qui définissent le marché. Il reconnaît également que les dommages et les problèmes sociaux créent fréquemment des coûts internes pour les entreprises. [...] La valeur partagée consiste à étendre la dotation globale de la valeur économique et sociale » [Porter-Kramer, 2011, p. 71, notre traduction].

L'idée de fond est que la production de valeur économique, dans la phase du capitalisme qui s'ouvre, est liée à la relation entre les sujets et entre ces derniers et l'environnement qui les entoure⁶. Pour cette raison, il s'agit d'un changement surtout normatif dans le modèle économique qui n'est plus centré sur la croissance pour la croissance mais plutôt sur des dimensions plus qualitatives du développement. Nous avons résumé ailleurs la normativité émergente du nouveau modèle, dans les termes de la sociologie pragmatique, comme Cité soutenable [Magatti-Gherardi, 2012]. Dans la Cité soutenable, le grand est un facilitateur du développement conjoint des ressources humaines, sociales et environnementales, responsable envers la société dans son entier et dans son futur, alors que le petit consomme les ressources sans les régénérer. En exploitant et dissipant les ressources, il crée un monde insoutenable sur le long terme. Du point de vue économique, l'attention à la valeur extra-financière, la sensibilité envers la recréation des ressources, l'adoption d'une perspective de long terme caractérisent le monde soutenable, l'opposant au court-termisme et à une conception de l'efficacité purement technique⁷.

Sur le plan des pratiques, le modèle peut être appliqué à cette myriade d'entreprises, actives sur l'échiquier global, aux dimensions

6. La prise en charge de la part de l'entreprise de la responsabilité envers ses multiples interlocuteurs introduit dans l'action économique des orientations de sens collectif et fait de l'entreprise une institution.

7. Concernant les paramètres structurant une Cité dans la théorie de référence, nous mentionnons que la figure sur laquelle se fonde la Cité soutenable est celle de l'écosystème en équilibre ; le bien commun spécifique qui en soutient les principes est la santé des hommes et de la planète ; la preuve est la création de valeur sur le long terme pour toutes les parties prenantes, comme acquisition équitable de valeur, dans le temps, de la part de toutes les ressources (donc sans que certaines soient valorisées au détriment d'autres).

et phases très différentes (de la *start-up* à la maturité) décrites par les études en la matière, qui naissent actuellement. La recherche de Meyer et Kirby en est un exemple, entre autres. Elle montre que le capitalisme de la valeur contextuelle est incarné par les entreprises qui, sur les cinq continents, produisent ce que les auteurs appellent « *mixed value* » [Meyer-Kirby, 2012] – c'est-à-dire la valeur mixte économique, sociale, humaine et environnementale. Ou alors le travail de Felber [2010] qui rassemble l'adhésion d'entreprises qui soutiennent le bien commun, c'est-à-dire d'entreprises qui investissent leur propre profit pour donner une contribution maximum au bien commun, selon les valeurs non négociables de dignité de l'être humain, de solidarité, d'éco-soutenabilité, d'équité sociale et de gestion démocratique.

D'autres exemples d'entreprises valorisant la dimension contextuelle, cette fois spécifiquement dans le contexte italien, seront reportés au paragraphe 2.2 dans lequel nous définirons ces entreprises comme « génératives ». Il suffit pour l'instant de rappeler que la recherche de nouveaux outils de mesure de la valeur et de la valorisation des éléments de contexte est à la base de nombreux efforts ayant caractérisé ces dernières années [p. ex. Sen-Stiglitz-Fitoussi, 2011⁸].

1.2 De la demande de réalisation de soi contextuelle à l'anthropologie anti-utilitariste

Selon la dynamique du développement du capitalisme proposée par Boltanski et Chiapello [1999], chaque nouvelle phase dans l'évolution du capitalisme est la réponse que ce système dynamique offre à l'émergence d'une nouvelle demande sociale⁹. Ce qui

8. Un autre domaine dans lequel se traduit dans les pratiques la valeur contextuelle est celui des innovations dans la gestion des *commons* et des biens relationnels qui se fondent sur l'idée que c'est uniquement en valorisant la dimension relationnelle et contextuelle qu'il est aujourd'hui possible d'intégrer technique et sens, connaissance et relation, mobilité et localisation pour produire valeur et prospérité.

9. Selon Boltanski et Chiapello [1999], les transformations de l'esprit du capitalisme adviennent par incorporation des valeurs que la critique lui oppose dans une certaine phase historique dans l'axiologie du capitalisme. Valeurs qui, une fois réinterprétées, peuvent être rendues compatibles avec la production. C'est de cette manière que le capitalisme se légitime, se transforme, entre dans une nouvelle phase

signifie que le capitalisme de la valeur contextuelle se forme dans la littérature et dans les pratiques économiques conséquemment à la demande sociale que nous appelons, corrélativement, demande de réalisation contextuelle de soi. Elle repose sur la possibilité d'une réalisation personnelle à travers les différents liens (relationnels, institutionnels, environnementaux...) inhérents à notre condition et est visible dans les nouveaux styles et dans les nouvelles modalités de consommation tout autant que dans les mouvements culturels qui ont émergé ou se sont renouvelés suite à la crise¹⁰.

Depuis plusieurs années déjà, on enregistre en Occident la tendance du consommateur à considérer l'acte d'achat comme une action sociale que l'on ne peut réduire à la dimension individuelle [Rifkin, 2009]. Comme le confirme, entre autres, le *Roper Reports Worldwide 2013* de GFK (<www.gfk.com>), des critères d'évaluation – comme la soutenabilité environnementale, l'équité et la justice sociale, la qualité relationnelle¹¹ – sont pris en compte par un nombre croissant de consommateurs dans le choix d'achat d'un produit. En d'autres termes, c'est le modèle de l'hyperconsommation individualisée qui a soutenu la croissance dans la phase précédente qui est accusée. Et avec lui, le modèle d'autoréalisation qu'il sous-tend : performatif et individualisant, au point d'être conçu toujours comme une réalisation *contre*, et jamais *avec*, les autres. Un modèle « expressiviste » [Taylor, 1989], fruit d'une conception monadique du Moi, dont l'authenticité émergerait exclusivement par opposition et au détriment de. Un modèle tendant à la lutte homicide, donc, et pas seulement sur le plan symbolique, pour la reconnaissance. Les conséquences négatives de l'adoption de ce modèle ont explosé dans toute leur puissance. Il s'agit de l'affaiblissement des liens sociaux et des significations partagées, de l'anomie et de la souffrance psychique dénoncées par une bonne partie de la sociologie récente [p. ex. Bauman, 2000 ; Sennett 2006]. Le désir émergent de bien-être indique l'existence d'un niveau ultérieur de la pyramide des besoins, dans laquelle le déploiement

et se relance. Plus que de critique, nous préférons parler ici de demande sociale, là où, comme nous l'avons exposé, nous définissons le capitalisme comme un système de gestion du désir.

10. Thème approfondi au paragraphe 1.2.

11. À ce propos, une attention particulière est donnée à ces biens dont l'accès pour chaque individu est lié à l'adhésion à un collectif de consommateurs.

de la subjectivité inclut l'autre dans son entier. On ne sera pas sans remarquer que le capitalisme de la valeur contextuelle et son corrélaté – la réalisation contextuelle – sous-tendent une anthropologie profondément différente de l'anthropologie néolibérale.

Ce n'est pas par hasard qu'une bonne partie des perspectives et des mouvements qui croient qu'un autre monde est possible à partir de la critique du modèle de l'*Homo œconomicus* [Caillé, 2011] se sont développés ces toutes dernières années. Une des idées qu'ils ont en commun est la nécessité de relancer le désir, entendu comme trait constitutif de l'être humain qui depuis des décennies est réduit à une jouissance sur le plan immanent de la consommation. Cela équivaut à rouvrir le désir à la fois à la transcendance – par exemple, l'idéal civilisateur du convivialisme – et au lien – comme l'enseigne Lacan, le désir est toujours désir d'un Autre. La crise économique a miné les prémisses anthropologiques du modèle précédent parce qu'elle est également, ou peut-être surtout, une crise du désir, de projection dans le futur, de sens partagé, bref, une crise du modèle utilitariste et matérialiste. Une fois rouvert à la transcendance et au lien, le désir de reconnaissance et de réalisation de soi redevient compatible avec celui d'autrui, dans le passage de l'hédonisme à l'eudémonisme. C'est-à-dire dans le passage de la recherche du plaisir individuel à la conscience que bien-être et bonheur dépendent en grande partie de la valeur contextuelle, qui est la valeur des relations, de la possibilité d'être reconnu et de reconnaître, celle de donner et de recevoir des dons [Caillé *et al.*, 2011 ; Convivialistes, 2014], ainsi que celle d'avoir une perspective sur le long terme et de cultiver des idéaux.

2. La générativité comme forme de l'action sociale

Parmi les perspectives les plus récentes, alternatives à l'idéologie néolibérale, nous résumons ici celle de la générativité. Elle traduit directement dans l'action sociale et économique les notions de production de valeur contextuelle et de réalisation de soi contextuelle. La perspective de la générativité, soutenue par le groupe de travail de l'Archivio della Generatività (<www.generativita.it>), a donné naissance au mouvement culturel homonyme. À partir des données de l'analyse de plus de cent cas d'entreprises actives sur le territoire italien, nous avons élaboré une modélisation de l'action

généralité [Magatti-Gherardi, 2014] dont nous reportons ici exclusivement les traits pertinents à l'argumentation. Nous avons appelé « générative » l'action sociale qui décline sur le plan des pratiques la réalisation de la valeur et de soi, contextuelle, pour rappeler qu'elle est tributaire de la notion de générativité théorisée, dans le domaine psychologique, par Erik Erikson [Erikson, 1950 ; 1959] et par ses élèves [McAdams-St Aubin, 1992 ; McAdams-Hart-Maruna, 1988]. Erikson définit générative la septième phase du développement psychosocial des individus qui coïncide avec la maturité et dans laquelle émerge, à l'âge adulte, la sollicitude envers les personnes, les produits et les idées envers lesquelles nous sommes engagés. Redéfinie en termes socioanthropologiques, l'action générative, qui est toujours une relation, consiste à concrétiser et à prendre soin d'une valeur (ce qui est important pour nous), comme parcours pour la réalisation de l'individu et, en même temps, pour le développement humain. Elle est soumise au principe de commune humanité et dignité et au principe de valorisation de toutes les ressources sur le long terme¹². Au niveau économique, cela se traduit dans le déplacement, déjà mentionné, d'une croissance purement quantitative à une idée de développement incluant des dimensions plus qualitatives. En d'autres termes, la générativité est la modalité spécifique de l'action-relation sociale (au sens wébérien) de l'individu ou du groupe – avec les autres et avec le contexte historique, social et environnemental dans lequel il vit – qui réalise la notion de valeur contextuelle¹³. Bien entendu, la générativité ne se limite pas au domaine économique ; plus en général, en élargissant l'idée de filiation de la dimension biologique à la dimension symbolique, elle est, selon la définition d'Erikson, la capacité de mettre au monde et de prendre soin de ce que l'on fait exister :

« Elle [la générativité] est donc traversée par une propension marquée par les traits du gaspillage et de la gratuité, comme le montre son inquiétude “de créer et de diriger une nouvelle génération” » [Erikson, 1950, p. 249, notre traduction].

12. Ces liens, unis par le principe de protection de la vie, visent à exclure l'instrumentalisation dont l'action générative, comme toute autre, pourrait être l'objet, à exclure donc la possibilité de recours à la violence (précisément : mort, exploitation et autres formes dé-généralités) pour réaliser la création de valeur contextuelle.

13. Plus précisément, c'est la modalité spécifique de relation entre les êtres de la Cité soutenable [Magatti-Gherardi, 2012].

Inquiétude à entendre, au sens large, comme soin des prémisses favorables – soutenable dans le futur, innovatrice et « excédante » – à la vie sociale commune. C'est également pour cette raison que la générativité peut être considérée comme un type d'action sociale qui résout la question capitale de la possibilité d'une vie commune pacifique entre les hommes, qui est la question du convivialisme [Convivialistes, 2014]. Donc, la question de la compatibilité entre être reconnu et reconnaître, entre donner et recevoir.

Les modalités propres de l'action générative sont créées : protéger et donner. Nous avons déjà parlé de créer et protéger dans une perspective de valeur partagée dans laquelle la réalité est contexte. Le don, au contraire, requiert une précision qui permet de distinguer l'action générative des régimes d'action fondés sur la logique du don inconditionné. L'action générative, ne se réduisant pas à un pur calcul, constitue toujours un arrondissement par excès, requiert une dépense de soi¹⁴ qui l'éloigne, ainsi que la composante affective qui l'anime, de l'action rationnelle en finalité. Il s'agit, certes, d'une action vers la valeur, mais qui, d'un côté, ouvre la logique du don et du contre-don au tiers – l'exemple des générations futures qui, selon la célèbre blague de Woody Allen, n'ont jamais rien fait pour nous, est éloquent –, de l'autre représente un don qui ne fait pas abstraction de la soutenabilité de toutes les ressources sur le long terme¹⁵. Ce dernier point fait sortir l'action générative de l'agapè [Boltanski, 1990] dans laquelle prédomine le principe de donner tout ce que l'on a, au-delà de tout calcul, au moment où une nécessité se présente. C'est justement la compatibilité de l'action générative avec les contraintes posées par les ressources – en plus de son élan sur le long terme [Hart-Maruna, 1998] – qui la rend passible de constituer une logique de l'entreprise. Nous approfondirons ce point au paragraphe suivant, dans lequel seront exposés les traits communs des entreprises « génératives ». L'orientation à la valeur partagée éloigne, ensuite, l'action générative du subjectivisme auquel toute action de laquelle participe l'affectivité risque d'être pliée. L'action

14. Cette dépense de soi se démarque de la notion de dépense traitée par Bataille [1933] puisque cette dernière inclut le gaspillage qui, de toute évidence, ne tient pas compte de la finitude des ressources.

15. Pour un approfondissement des contraintes qui pèsent sur un monde soutenable, nous renvoyons à l'article complet sur la Cité de la Soutenabilité chez Magatti-Gherardi [2012].

générationnelle comporte sans aucun doute un investissement affectif et des référents précis et réels. Si cet investissement devait manquer, on ne donnerait pas cet « excédent qualitatif » qui permet d'aller au-delà du calcul. Cependant, l'action générationnelle n'est pas non plus irrationnelle, au sens de fruit de l'émotivité ou du ressenti subjectif du moment. Plutôt, le type particulier d'affectivité exprimé par la générationnelle ne s'épuise pas dans le sujet auquel elle s'adresse et, pour cela, reste ouvert au tiers : sa référence ultime est la création de valeur partagée. Il s'agit, donc, d'une action ouverte à l'universel, qui ne légitime aucun favoritisme au nom de la relation privilégiée entre générant et généré, sous peine de pervertir son orientation à la valeur. De cette manière, l'action générationnelle a la capacité de maintenir unis le particulier et l'universel sans que le premier prévale, tout en restant proche de la réalité concrète de la vie. Parmi les qualités de l'action générationnelle, outre la valorisation, la soutenabilité et l'affectivité, qui va avec l'« excédent qualitatif » et la personnalisation, il est nécessaire de rappeler le caractère entreprenant – en tant que disponibilité à se dépenser de manière créative pour quelque chose de beau, de bon et de vrai, l'action générationnelle donne forme et caractère concret à la valeur tout en l'affirmant ; la résilience – le soin se mesure toujours avec les difficultés de la vie réelle et requiert une hiérarchie de priorité qui soutient sacrifice et résilience ; la construction d'alliances – comme investissement sur les liens et les significations partagés. Elle vit de l'innovation – la générationnelle se donne dans la capacité de se poser comme un anneau de jonction entre celui d'avant et celui d'après et introduit un élément de nouveauté qui altère le cours normal des choses, qui transforme du bas les formes institutionnelles de la vie sociale –, grâce à l'exemple et à la mobilisation – dans la mesure où la générationnelle est toujours, d'une certaine manière, contagieuse, elle voit l'implication de différentes personnes dans une initiative. Elle se donne dans la renonciation à l'omnipotence et aux perversions qui se greffent sur la possession : générer veut dire reconnaître que quelque chose nous dépasse, accepter de mettre au monde une valeur qui vaut notre vie même et que pourtant nous ne posséderons jamais, que ce soit un enfant, une école de pensée, une entreprise, une association, une œuvre d'art, une famille. Générer veut dire entrer dans le flux de la vie et par conséquent accepter que ce qui est généré trouvera sa voie, différente, dans tous les cas, de

la nôtre. De cette manière, la liberté générative ne tombe pas dans la tentation mortifère de l'obsession du contrôle.

2.1 Les entreprises « génératives » ou de la valeur contextuelle

La base de données de la recherche qui nous a permis d'étendre la théorisation de la générativité de la dimension psychologique à la dimension sociale¹⁶, selon la perspective exposée au paragraphe précédent, est constituée de plus de cent cas d'entreprises *profit* et *no profit* – qui figurent dans l'Archivio de la Générativité (<www.generativita.it>¹⁷). Ces entreprises sont définies « génératives » puisqu'elles incarnent l'action générative sur le plan économique, réunissant la création de valeur contextuelle et la possibilité de réalisation de soi contextuelle. Elles démontrent que la nouvelle articulation entre économie et société définie par le capitalisme de la valeur contextuelle est possible et en sont les épigones. Au-delà de l'incroyable variété des formes de gestion, des secteurs d'afférence, des particularités territoriales, les entreprises génératives ont en commun, en premier lieu, la capacité de maintenir unies fonctions techniques et significations. Grâce à cela, nous verrons qu'elles brisent bon nombre des dichotomies classiques et qu'elles peuvent, pour cette raison, être définies comme organisations hybrides, ou organisations « entre » : entre artisanal et industriel, entre intérêt et

16. À partir des années 1990, quelques élèves d'Erikson avaient orienté la notion de générativité vers le domaine social, en la définissant comme transmission générationnelle de ce qui a de la valeur ; on renvoie en particulier à McAdams, Hart et Maruna [1998]. La générativité ainsi entendue a cependant été plus souvent limitée au seul domaine familial.

17. L'Archivio naît en 2007 à l'initiative de l'Institut Luigi Sturzo de Rome et de l'Université Cattolica du Sacré-Cœur de Milan. La recherche, de portée nationale, concerne les secteurs de l'entreprise *profit*, de la société civile et de l'administration publique et a pour objectif de connecter les entreprises innovatrices productrices de valeur sociale. Elle rassemble aujourd'hui plus d'une centaine d'histoires d'entreprises ; le projet initial s'est étendu pour devenir un mouvement culturel cherchant à délimiter les lignes et les instruments d'une politique générative. Pour un approfondissement de la recherche, de la méthodologie et des méthodes d'archivage, nous renvoyons au site <www.generativita.it>.

gratuité, entre innovation et tradition, entre *profit* et *no profit*¹⁸, entre enracinement au local et grande ouverture globale. Les organisations génératives, en maintenant vivants les deux pôles des oppositions mentionnées, démontrent qu'il est possible d'être présent sur le marché aujourd'hui en maintenant unis don et performance, créativité et lien, intérêt pour soi et intérêt pour les autres [Caillé, 2011]. Les cas ont en commun l'attention à la création et/ou au maintien de la valeur contextuelle par le biais de la recréation des ressources, traduite en soin créatif d'éléments de contexte, dans une perspective de long terme. Nous sommes aux antipodes du court-termisme, de la recherche de l'efficacité à n'importe quel prix et de l'indifférence généralisée qui ont caractérisé le modèle de croissance de ces dernières décennies. Du point de vue historique, elles ne représentent pas un phénomène inédit mais peuvent être reconduites, au moins en partie, à la tradition de l'économie civile, qui pense de manière intégrée l'économie et la société car elle postule la possibilité d'harmonie des intérêts¹⁹. L'économie civile – qui rappelle la culture citoyenne, l'humanisme civil et la civilisation dont le développement doit être porteur –, contrairement au modèle anglo-saxon tout entier centré sur une vision individualiste, se développe dans une perspective personnaliste, où la différence entre l'individu et la personne renvoie fondamentalement à l'importance attribuée à la nature relationnelle du sujet. Pour cette raison, elle considère l'économie comme intimement enracinée dans la vie sociale et conçoit le bonheur en termes relationnels. Elle parle, en ce sens, non seulement le langage de l'appartenance, donc de l'importance des liens, de prendre soin, de prendre la responsabilité de, de la gratuité, comme dimensions non étrangères à la vie économique ordinaire, mais également du travail comme lieu de l'humain, de l'engagement éthique et civil²⁰.

18. La recomposition, de la part de l'entreprise générative, de valeur économique et valeur sociale, est approfondie dans la thèse de doctorat de Patrizia Cappelletti, intitulée : « L'innovation générative. Formes et logiques d'organisation de la générativité italienne » (U.C. Milano, 2014).

19. Les traits de la tradition de l'économie civile, dont les origines remontent au XVIII^e siècle en Italie, ont été récemment formalisés et actualisés par Bruni et Zamagni [Bruni-Zamagni, 2004, 2009 ; Zamagni, 2012].

20. De là, la centralité des figures du travailleur et du citoyen que l'action générative unit dans le registre public.

Les premières ressources à être valorisées dans une entreprise générative sont, c'est compréhensible, les ressources humaines. Les politiques du personnel représentent le levier privilégié, dont un indicateur important est le faible niveau de *turnover* que les entreprises génératives présentent. Capaciter les personnes signifie, dans le langage des organisations, les former, investir sur elles, en protéger le *work life balance* et la dignité, donc la réalisation contextuelle, partager avec elles informations et destins, en protéger la possibilité de critique et la diversité, se sentir responsable de la reproduction créative, dans le temps, du bien-travail que l'on partage²¹. Outre les personnes, la nature et les choses aussi sont valorisées. La référence est, en général, à une notion de soutenabilité intégrale qui entre dans le *business* de l'entreprise ; plus en détail, le *business* de certaines de ces entreprises consiste à transformer ce qui n'a plus de valeur en quelque chose qui en a²². La valorisation est action opposée à la prolétarianisation des personnes [Stiegler, 2009] et à l'exploitation de la nature²³. Être soutenables, pour les entreprises génératives, signifie faire circuler de la prospérité. Pour cette raison, le mouvement de l'entreprise générative est cyclique, au sens où il « redonne » au contexte ce que ce dernier a offert à l'entreprise – en conjuguant tradition et innovation²⁴. Cette posture,

21. Par exemple, la Milestone Srl qui, grâce à des parcours internes de croissance professionnelle et au soin constant envers la construction d'un environnement de travail accueillant et constructif, présente des pourcentages de *turnover* proches de zéro (<www.generativita.it>).

22. Le cas de la Marco Polo Engineering est à ce sujet exemplaire : l'entreprise transforme les déchets (les déjections animales) en ressource. C'est ainsi que naît l'Humus Anezy, utilisé avec succès dans la reconstruction de la structure de terrains appauvris par des années de monoculture et/ou par l'utilisation excessive de fertilisants chimiques (<www.generativita.it>).

23. La valorisation peut être entendue aussi comme processus contraire à la banalisation, comme reconnaissance de l'unicité sur la base de la valeur produite. La marque Brandina en est un exemple : elle transforme le tissu utilisé depuis des décennies dans la production de chaises longues pour la plage de Rimini en sacs et accessoires (<www.generativita.it>).

24. Les caves Argiolas de Sardinia, en Sardaigne, en sont un exemple : elles ont adopté des technologies à l'avant-garde visant à la fois à l'amélioration des processus de production et des produits et à la protection du patrimoine environnemental local et de l'économie d'énergie. Ce qu'elles proposent sur le marché, ce ne sont pas des bouteilles de vin mais une certaine manière d'être au monde et de produire, une relation avec une terre, la terre de Sardaigne, et avec sa culture, que l'on entend promouvoir intégralement (<www.generativita.it>).

dérivant du sentiment d'être partie intégrante d'un écosystème, contribue à expliquer l'investissement dans ce qui est commun, qui caractérise les organisations génératives et qui se traduit en efforts concrets dans des domaines comme celui du *Welfare* d'entreprise, du développement culturel, de la valorisation d'éléments spécifiques de la tradition locale. Cette prise en charge naît de la conscience, de la part de l'entreprise, de vivre et de prospérer grâce à la richesse d'un humus présent sur un territoire donné, c'est-à-dire grâce au capital humain, relationnel, culturel, social, historique et spirituel de ce dernier. Le maintien et l'amélioration de ce capital sont essentiels pour la qualité de la vie des personnes qui font l'entreprise, ainsi que pour le succès économique de l'entreprise même. La tension à la croissance trouve donc son équilibre dans la tension restitutive qui devient paramètre et boussole pour la direction de l'entreprise²⁵. Il est ainsi évident que l'entreprise générative se meut à l'intérieur de coordonnées éthiques précises qui dessinent un nouveau rapport avec l'espace et relancent le thème de l'*embeddedness*. Face à la prédominance de formes de relation instrumentales avec le territoire, qui a souvent représenté uniquement une plateforme sur laquelle poser l'entreprise, dans une relation opportuniste, ou même prédatrice, émergent des rapports profonds, presque intimes, avec un territoire et une communauté locale avec lesquels l'entreprise a un rapport d'interdépendance²⁶.

Plus généralement, les organisations génératives sont des organisations à fort taux d'innovation qui trouvent, paradoxalement, une source d'inspiration et un modèle culturel²⁷ justement dans la

25. Sur ce point, le cas Cucinelli est parlant : entreprise affirmée productrice de cashmere coloré, dont 20 % des gains sont destinés à des projets de développement culturel, comme la requalification du bourg de Solomeo où siège l'entreprise et la construction du Forum des arts – un complexe d'espaces parmi lesquels le théâtre, l'amphithéâtre et le siège de l'Académie néohumaniste, qui propose des parcours de formation où les pratiques artisanales sont enseignées en même temps que l'anglais, l'architecture et la philosophie à employés et citoyens (www.generativita.it).

26. Eataly est un modèle de *business* en mesure de constituer une plateforme innovatrice pour l'internationalisation des produits italiens à partir de la connaissance, de la reconnaissance et de la valorisation du *made in Italy* local et de qualité (<www.generativita.it>).

27. Le cas de Loccioni, qui se définit une couture technologique, est typique. L'entreprise, benchmark pour l'innovation dans son secteur, fait explicitement référence aux modèles culturels de la terre des Marches – monachisme et métayage –

tradition dans laquelle elles s'enracinent. L'espace devient ainsi contexte avec lequel l'entreprise tisse une relation d'échange osmotique, sous peine d'appauvrissement réciproque. Grâce au fait d'être à l'écoute des instances sociales et des besoins émergeant dans le plus ample contexte dans lequel elle opère, outre qu'en son propre intérieur, l'entreprise générative est en mesure d'anticiper une demande à laquelle elle répond avec des produits ou des services novateurs. C'est justement ce lien entre citoyenneté en entreprise (là où l'organisation est un lieu de croissance, de formation et de diversité) et citoyenneté de l'entreprise, que l'entreprise se légitime en tant qu'« institution » sur un territoire. De là, le rôle joué par l'entreprise générative dans le développement de pratiques de nature sociale qui ont une signification politique puisqu'elles posent des questions collectives – comme le *Welfare*, la formation et la recherche, les infrastructures, la qualité environnementale, les connexions internationales²⁸. Outre que sujet économique, l'entreprise générative se révèle, donc, sujet politique au moment où elle devient laboratoire pour une nouvelle *polis*. L'enracinement à un territoire n'exprime en aucun cas une fermeture sur le local. Au contraire, un des traits qualifiants de ces organisations est justement la sensibilité pour les problèmes et les défis globaux, auxquels elles cherchent à donner une réponse²⁹.

Les cas d'entreprises génératives analysés montrent qu'il est possible pour les organisations de prospérer tout en se décrochant du modèle précédent, c'est-à-dire d'un assujettissement passif à la performance financière sur le très court terme. Les entreprises génératives semblent plutôt partager une conception de temps plus détendu qui leur permet de considérer la valorisation des différents types de ressources comme un investissement pour le futur

centrés sur l'autonomie, l'esprit entreprenant et le respect du sujet et de la nature (<www.generativita.it>).

28. C'est le cas de Luxottica qui, à partir d'une brève expérience de chômage interne, a développé avec les parties sociales un modèle de *Welfare* d'entreprise à fait école (<www.generativita.it>).

29. L'entreprise Berbrand, par exemple, société productrice de boutons de nacre, anticipant les tendances du marché, a développé un processus de production à soutenabilité écologique totale, certifié par Ecotest. Ce qui l'a amenée à investir dans la protection et le repeuplement des fonds marins du Western Australia, d'où provient sa matière première, avec des bénéfices qui ont des retombées tant sur les populations locales que sur l'entreprise même (<www.generativita.it>).

– qu’elles-mêmes font exister – et non comme un coût immédiat. Les résultats sont payants au niveau économique et gestionnaire, mais aussi, plus largement, social et humain. Garder une perspective signifie, en effet, générer, à l’intérieur et en dehors de l’entreprise, surtout de la confiance, ingrédient crucial pour toute entreprise, que les temps de crise finissent presque inévitablement par déprimer et frustrer. Dilater l’horizon temporel permet, et c’est loin d’être secondaire, d’insérer la dimension du sens dans le cadre de l’action de l’organisation. Il est donc possible de lire l’engagement de l’entreprise et des personnes qui en font partie à l’intérieur d’un cadre où les choses que l’on fait bien, puisqu’elles durent, permettent de « vaincre » le temps. Parmi les stratégies distinctives de l’action des organisations génératives, nous mentionnons la mobilisation comme capacité d’attirer et de regrouper des ressources dispersées afin de produire de la valeur, selon des modalités de collaboration plus ou moins formelles, qu’il s’agisse d’autres entreprises, de talents isolés ou d’organisations avec lesquelles on partage des manières de faire, en plus des objectifs. Dans la mobilisation, la diversité est incluse et intégrée pour amener, à l’intérieur de l’entreprise, des perspectives nouvelles. De cette manière, on a une génération et régénération des liens et de la confiance qui constitue un « plus de valeur ».

La richesse des dimensions qui émergent pose le problème de mesurer³⁰ les entreprises génératives, dont l’évaluation ne peut se faire sur la base des seuls indicateurs quantitatifs. Le soin apporté aux personnes et aux produits ainsi qu’au social et à l’environnement montre que ces entreprises assument non seulement leurs propres outputs, mais également leurs propres moyens et objectifs comme indicateurs de la capacité de créer de la valeur. Il est nécessaire de tenir compte de ce « plus de valeur » et des externalités positives que l’entreprise engendre, bien que difficiles à mesurer. C’est-à-dire, par exemple, du sens d’appartenance à l’entreprise, de la passion pour son propre travail, de la qualité des relations et du renforcement des liens sociaux, de la circulation de confiance, du niveau de créativité et d’innovation, de la réputation gagnée et d’autres externalités³¹.

30. Cela renvoie aux réflexions, développées ces dernières années, sur la nécessité d’étendre la notion de richesse et des instruments qui la mesurent, parmi lesquels, au niveau macro, le PIB comme mesure du bien-être [Sen *et al.*, 2009a ; 2009b].

31. Outre le problème de paramétrer la valeur contextuelle, nous signalons une ultérieure interrogation portant sur le travail effectué, jusqu’à maintenant limité aux

Conclusion

Le capitalisme de la valeur contextuelle, en réunissant économie et société, réalisation de soi et progrès social, intérêt et gratuité, constitue une nouvelle possibilité de coexistence pacifique des individus. Il se greffe sur un modèle de développement économique qui est un développement humain, visant à la création de valeur contextuelle, ou partagée. À son tour, ce modèle repose sur une anthropologie anti-utilitariste. S'il est vrai que le capitalisme de la valeur contextuelle, dont notre article a mis en évidence les premiers signaux, ouvre une nouvelle phase dans l'évolution du capitalisme sur les cendres de la précédente, il est également vrai qu'il n'est, pour l'instant, pas possible d'en prévoir le développement, ni l'extension. Il s'agit d'un processus n'ayant rien d'inévitable qui pourrait rester minoritaire, par exemple en coexistant avec d'autres paradigmes de développement. Nous avons vu qu'il peut rouvrir le désir à la transcendance et à l'idéal, mais ce dynamisme – bien qu'il apparaisse aujourd'hui comme une nécessité face à la nouvelle demande de réalisation à travers les liens – n'a rien de déterministe. La diffusion du capitalisme contextuel est, en dernière analyse, dans les mains des personnes, des mouvements culturels qu'elles forment, des marchés qu'elles créent et des États qu'elles composent. Cela revient à dire qu'il sera du devoir de l'action individuelle et politique de soutenir le changement dans cette direction. Afin que ce paradigme puisse gagner toute sa place, une articulation nouvelle des relations entre État, société civile et entreprises sera nécessaire, visant à la création de valeur partagée. Visant, donc, à soutenir un développement moins déséquilibré et unilatéral, plus attentif à la dimension sociale, relationnelle, contextuelle de la vie humaine, qui puisse mener à une nouvelle prospérité. Une prospérité qui n'est donc évidemment pas synonyme de richesse matérielle, parce qu'elle ne se réduit pas au profit mais reflète la pluridimensionnalité de la vie bonne. Qui valorise les choses, la nature et les personnes, au lieu de les appauvrir. Et qui parle le langage du convivialisme, après des années d'individualisation.

frontières territoriales nationales ; c'est-à-dire qu'il reste à comprendre si l'on peut étendre au niveau supranational le modèle d'entreprise générative tel qu'il est décrit.

Références bibliographiques

- BATAILLE Georges, 1933, « La notion de dépense », *La critique sociale*, n° 7, p. 7-15.
- BAUMAN Zygmunt, 2000, *Modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari.
- BOLTANSKI Luc, 1990, *L'Amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Métailié, Paris.
- BOLTANSKI Luc, CHIAPPELLO Ève, 1999, *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.
- BRUNI Luigino, ZAMAGNI Stefano, 2004, *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- 2009, *Dizionario di economia civile*, Città Nuova, Roma.
- BUTERA Federico, 2009, *L'impresa integrale : teoria e metodi*, « Sviluppo e Organizzazione », p. 18-38.
- CAILLÉ Alain, 2011, *Pour un manifeste du convivialisme*, Le Bord de l'Eau éditions, Lormont.
- CAILLÉ Alain, HUMBERT Marc, LATOUCHE Serge, VIVERET Patrick, 2011, *De la convivialité. Dialogues sur la société conviviale à venir*, La Découverte, Paris.
- CAPPELLETTI P., 2014, *L'innovazione generativa. Forme e logiche organizzative della generatività italiana*, Phd, U.C. Milano.
- CONVIVALISTES, 2014, *Manifeste convivialiste. Déclaration d'interdépendance*, Le Bord de l'Eau éditions, Lormont.
- ERIKSON ERIK H., 1959, *Identity and the Life Cycle*, International Universities Press, New York.
- 1950, *Childhood and Society*, Norton, New York.
- FABRIS Giampaolo, 2010, *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, Milano.
- FELBER Christian, 2010, *Die Gemeinwohl-Ökonomie : Das Wirtschaftsmodell der Zukunft*, Deuticke, Vienne.
- FITOUSSI Jean-Paul, ELOI Laurent, 2008, *La Nouvelle écologie politique*, Seuil, Paris.
- MAGATTI Mauro, GHERARDI Laura, 2014, *Una Nuova prosperità*, Feltrinelli, Milano.
- 2012, « Sur le renouvellement du capitalisme. Vers un monde soutenable? », *Revue du MAUSS semestrielle*, n° 36, p. 487-510.
- MCADAMS D.P., SAINT-AUBIN Ed. de, 1992, « A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography », *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 62, p. 1003-1015.

- MCADAMS Dan P., HART H. M., MARUNA S., 1998, « The anatomy of generativity », in MCADAMS Dan P., SAINT-AUBIN Ed. de (dir.), *Generativity and Adult Development. How and why we care for the next generation*, Apa Press, Washington DC, p. 7-43.
- MEYER Chris, KIRBY Julia, 2012, *Standing on the Sun. How the explosion of Capitalism Abroad will Change Business Everywhere*, Harvard Business Review Press, Boston (MA).
- PORTER Michael E., KRAMER Mark R., 2011, « Creating shared value », *Harvard Business Review*, 89 (1/2), p. 62-77.
- RIFKIN Jeremy, 2009, *The empathic civilisation : the Race to Global Consciousness in a World in Crisis*, Polity Press, Cambridge.
- FITOUSSI Jean-Paul, SEN Armatya, STIGLITZ Joseph 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.
- SENNETT Richard, 2006, *The Culture of the New Capitalism*, Yale University Press, Yale.
- STIEGLER Bernard, 2009, *Pour une nouvelle critique de l'économie politique*, Galilée, Paris.
- TAYLOR Charles, 1989, *Sources of the Self : The Making of the Modern Identity*, Harvard University Press, Cambridge (MA).
- ZAMAGNI Stefano, 2012, *Per un'economia a misura di persona*, Città Nuova, Roma.