



## Philosophie & Management asbl

Cycles de Séminaires 2010-11  
« *Mais bon sang qui est responsable ?* »

**Présentation finale & articles publiés  
dans le cadre du cycle**

**mais bon sang  
qui est  
responsable?**



QUESTION TIME  
2010-2011  
QUELLE RESPONSABILITÉ  
MANAGÉRIALE DANS  
**UN MONDE GLOBAL ?**

ALORS QUE LA MONDIALISATION semble **accroître la puissance des entreprises en même temps qu'elle réduit les moyens des États de les contrôler**, cette redistribution des pouvoirs semble impliquer **une redéfinition des responsabilités**.

La seule mission de l'entreprise consiste-t-elle à réaliser du profit ou doit-elle assumer d'autres devoirs vis-à-vis de ses travailleurs, de l'environnement, des États qui l'accueillent ou plus généralement des êtres humains dont elle affecte l'existence ?

**Quelle est exactement la nature de ces responsabilités :**

morales, juridiques, voire politiques ?

Comment peuvent-elles être mises en œuvre et par qui ?

Et dans tout cela, où commencent et où s'arrêtent **mes responsabilités personnelles** ?

Comment puis-je et dois-je les exercer ?

Aborder ces questions et **rechercher des réponses appropriées est l'ambition de «Question time»**, un cycle annuel de séminaires-rencontres entre dirigeants et philosophes. Nous sommes heureux de vous convier à cette dixième édition qui s'annonce très vivifiante.



*« Il ne faut pas nécessairement changer le système.  
Il faut surtout modifier la manière de penser au sein  
du système. »*

**Emmanuel Toniutti,**

dans « L'urgence éthique » (Je Publie, 2010)

« La théorie économique nous a appris à concevoir les entrepreneurs sous les traits de l'homo oeconomicus, c'est-à-dire d'un être égoïste et rationnel, qui ne se soucie que de maximiser son profit personnel, en limitant autant que faire se peut sa responsabilité. Or, le discours sur la responsabilité sociale invite cet agent économique 'pur' qu'est l'entreprise à poursuivre audacieusement des fins altruistes, en assumant des responsabilités d'autant plus larges qu'elles sont définies en termes vagues (contribuer au bien-être collectif ou à l'intérêt général), autrement dit à se comporter de manière irréfléchie, déraisonnable et même dangereusement contraire à sa nature même.

Un tel discours suppose, semble-t-il, soit qu'on prête une conscience aux entreprises, sinon une âme, soit qu'on les considère de véritables sujets, non seulement sujets de droits et d'obligations, mais aussi sujets de la moralité, voire sujets politiques. Le philosophe aura tôt fait de constater là les effets d'une confusion des genres et des catégories, d'un anthropomorphisme pris au piège d'une vieille métaphore juridique. Mais peut-être faut-il aller plus loin que cette première analyse, finalement rassurante parce qu'elle nous conforte dans des certitudes acquises de longue date, et prendre la peine et le risque d'aller y regarder de plus près pour tenter de comprendre le sens des pratiques et des discours qui sont en train de se multiplier et de se répandre. »

*Benoît Frydman, phrases extraites de « Responsabilités des entreprises et co-régulation » (Ed. Bruylant, 2007).*

L'objectif du 10ème cycle de séminaires de Philosophie & Management est de prendre l'invitation de Benoît Frydman au pied de la lettre. L'année passée, le livre de Christian Arnsperger, « L'éthique de l'existence post-capitaliste » avait constitué le fil rouge qui avait présidé à l'articulation des thèmes abordés durant le cycle. Cette année, le livre de Benoît Frydman et de ses co-auteurs constituera le nouveau fil rouge de notre programme. Ensemble, nous tenterons, de mieux comprendre le sens et la portée globale du phénomène de la responsabilité sociale des entreprises dans sa triple dimension : juridique, politique et éthico-morale. Composé de 8 séminaires (quatre en 2010 et quatre en 2011) et accompagné de deux séances publiques gratuites (ouverture et clôture des travaux), il comprendra aussi deux conférences à l'occasion de la venue de certains orateurs en collaboration avec la ligue des optimistes. Plus encore que par le passé, nous nous engageons et souhaitons vous engager à questionner notre système économique et nos méthodes de gestion, et à contribuer à l'identification de pistes pour les dépasser. Dans cet esprit, nous collaborerons avec nos orateurs pour que leurs interventions et les débats qui s'en suivront favorisent l'exploration de nouvelles pistes pour construire un nouveau système de gouvernance ou développer d'autres approches du management. Lors des séminaires, nous veillerons aussi à ce que chaque orateur limite sa présentation à trois quart d'heure, afin de privilégier le temps d'interaction avec les participants.

Les fruits de ces discussions pourront être approfondis dans des ateliers supplémentaires ad hoc, via notre site, ou encore via la publication d'articles ou d'ouvrages collectifs. Vous trouverez plus d'info sur nos neuf précédents cycles de séminaires (y compris de nombreux compte-rendus, des audios et des vidéos) et les activités de notre association sur [www.philosophie-management.com](http://www.philosophie-management.com).



<b>15/09</b> 18:00 21:30	SÉANCE PUBLIQUE D'OUVERTURE (ENTRÉE GRATUITE) <b>QUELLES STRATÉGIES DE RESPONSABILISATION À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION ?</b>	B. Frydman, E. Toniutti, M. Pébereau & L. de Brabandere	Auditoire de BNP Paribas Fortis, 10 Rue des Boîteux à 1000 Bruxelles
<b>25/09</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 1 <b>L'ENTREPRISE : ÊTRE MORAL, RÉGULATEUR, ACTEUR, SPECTATEUR ET POLICIER DU MONDE ?</b>	François Ewald	Adresse des séminaires  Institut de NeuroManagement, 81, Av. de Tervuren à 1040 Etterbeek
<b>16/10</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 2 <b>LA RSE ET L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES CORRESPONDENT-ELLES À UN RETOUR AUX IDÉES PREMIÈRES DU LIBÉRALISME ?</b>	Emmanuel Toniutti	
<b>20/11</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 3 <b>EST-IL RESPONSABLE DE CONFIER LE SORT DE NOTRE PLANÈTE AUX MARCHÉS ?</b>	Kevin Maréchal	
<b>18/12</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 4 <b>L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL : UNE NOUVELLE FAÇON RESPONSABLE D'ENTREPRENDRE ?</b>	Daniel Hurstel	
<b>15/01</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 5 <b>RESPONSABILITÉ ET LIBERTÉ DE CHACUN SONT- ELLES ANTINOMIQUES DANS L'ENTREPRISE ?</b>	Isaac Getz	
<b>26/02</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 6 <b>QUELLE RESPONSABILITÉ DANS LES MONDES VIRTUELS ?</b>	Jean-Michel Besnier et Opdiss Writer (alias P.-F. Docquir)	
<b>19/03</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 7 <b>QUELLE RESPONSABILITÉ POUR LES BUSINESS SCHOOLS ?</b>	Bernard Ramanantsoa	
<b>16/04</b> 09:00 12:30	SÉMINAIRE 8 <b>SCIENCES &amp; TECHNIQUES : NOUVEAU CADRE PRÉPONDÉRANT DE NOTRE RESPONSABILITÉ ?</b>	Thomas Berns	
<b>05/05</b> 18:00 21:30	SÉANCE PUBLIQUE (ENTRÉE GRATUITE) <b>QU'AVONS-NOUS APPRIS ? QUE FAIRE LUNDI MATIN ? QUEL RÔLE POUR L'ACTION INDIVIDUELLE RESPONSABLE DANS UN MONDE GLOBAL ?</b>	Benoît Frydman, Pascal Salin	Séance de clôture Adresse encore à définir
<b>15/10</b> 18:00 21:00	WORKSHOP 1 <b>COMMENT DÉVELOPPER UN LEADERSHIP ÉTHIQUE ET RESPONSABLE ?</b>	Emmanuel Toniutti	Adresse des workshops et conférences  Ligue des Optimistes, 1, Av. Alfred Solvay à 1070 Watermael – Boisfort.
<b>14/01</b> 18:00 21:00	WORKSHOP 2 <b>COMMENT STIMULER LA RESPONSABILITÉ DE VOS EMPLOYÉS ?</b>	Isaac Getz	
	<b>LES SÉMINAIRES 1, 4, 6, ET 7 SERONT PRÉCÉDÉS PAR UNE CONFÉRENCE LA VEILLE – À CONFIRMER VOIR NOTRE SITE ULTÉRIEUREMENT</b>		

INSCRIPTIONS & PARTICIPATION AUX FRAIS POUR LES SÉMINAIRES ET WORKSHOPS :  
VOIR LA DERNIÈRE PAGE DE CETTE BROCHURE  
OU DIRECTEMENT [WWW.PHILOSOPHIE-MANAGEMENT.COM](http://WWW.PHILOSOPHIE-MANAGEMENT.COM)



LAURENT HUBLET ET  
LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et  
Management

## RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES

# Histoires multiples ?

**B**ien qu'employée très régulièrement par tout le monde, la responsabilité est une notion qui peut être déclinée de multiples façons et selon des logiques très différentes: juridique, sociale, politique, économique, éthique, morale... Comme le remarque François Ewald, grand spécialiste français de ce concept, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, le mot «responsabilité» n'est apparu dans la langue française qu'en 1787 et cela bien que l'idée existe depuis toujours sous l'une ou l'autre forme. Le mot lui-même vient d'ailleurs, selon Ewald, du mot latin «*sponsio*». Dans l'antiquité romaine, il s'agissait d'une formule solennelle prononcée à l'occasion d'un engagement d'une personne vis-à-vis d'une autre à tenir sa promesse, quoi qu'il arrive.

### Un millefeuille épais

Similairement, le terme «responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises» (RSE) date des dernières décennies même si le concept même est apparu au 18<sup>e</sup> siècle. On peut par ailleurs interpréter de plusieurs manières son évolution au travers des deux derniers siècles. L'interprétation que l'on retiendra n'est d'ailleurs pas anodine pour apprécier au mieux ce qu'elle est aujourd'hui, vers où elle va et ce que l'on estime devoir faire par rapport à cette évolution.

Ainsi, si l'on suit Jean Pasquero, professeur de management à l'École des sciences de la gestion de l'université du Québec à Montréal, la responsabilité sociétale du patron du 18<sup>e</sup> siècle était essentiellement de gérer efficacement son entreprise. A cela se sont ajoutés la philanthropie au 19<sup>e</sup> siècle, la sollicitude au début du 20<sup>e</sup>, la réduction des nuisances environnementales dans

les années 1960, suivies ces dernières décennies de la rectitude éthique, du triple *reporting* et de la participation citoyenne. Pour Pasquero, la RSE actuelle ressemble donc à un millefeuille qui s'épaissit avec le temps, à mesure que la société se complexifie et demande toujours plus aux entreprises.

### Un nouveau tournant

Partant des mêmes faits, Ewald met pourtant d'autres accents à cette histoire. Pour lui, la RSE naît véritablement au 19<sup>e</sup> siècle, sous la forme du paternalisme des grands chefs d'entreprise. Ceux-ci constatent alors que l'utopie libérale de la responsabilité (chacun est responsable de sa vie et doit l'organiser de manière à ne devoir dépendre de personne) ne fonctionne pas. Ils initient alors une série d'actions «sociales» (telle la construction de logements) de manière à assurer à leurs ouvriers une certaine sécurité d'existence, et s'assurer ainsi une plus grande stabilité dans leur capacité à produire la force de travail nécessaire à l'essor industriel. C'est d'ailleurs du paternalisme patronal que naîtra, selon Ewald, la sécurité sociale moderne.

Selon lui, nous assistons actuellement à un nouveau tournant dans l'histoire de la RSE. Dans un monde globalisé où les États ont beaucoup perdu de leurs pouvoirs face aux grandes entreprises, ces dernières sont de plus en plus interpellées par la société civile afin d'œuvrer pour alléger certains problèmes sociétaux. Face à cette interpellation, Ewald considère que la réponse à ce jour des entreprises est bien maigre et souvent superficielle. C'est un «ersatz» si on la compare à ce que faisaient de nombreux patrons au 19<sup>e</sup> siècle.

Il ne faudrait bien sûr pas en déduire qu'Ewald plaide pour un retour au paternalisme. Son analyse montre simplement que malgré la complexification de la RSE mise en avant par Pasquero, l'impact réel de celle-ci est proportionnellement moins important que par le passé. Il laisse d'ailleurs entendre que la judiciarisation du concept de responsabilité et l'essor de la société anonyme à responsabilité limitée, dans laquelle la responsabilité des dirigeants l'est également, n'est probablement pas étrangère à cette évolution. Cela ouvre la voie à d'autres questions que nous aborderons dans d'autres chroniques. ©

**\* On peut interpréter de plusieurs manières l'évolution de la RSE au travers des deux derniers siècles.**

Actualité

opinion



LAURENT HUBLET ET  
LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et  
Management

## CULTURE D'ENTREPRISE

# Quelles valeurs promouvoir demain ?

**A**cette question que se posent de nombreuses entreprises, Emmanuel Toniutti, PDG de l'International Ethics Consulting Group, répond invariablement: «Avant tout, celles qui correspondent le mieux aux mythes fondateurs de votre entreprise.»

En d'autres termes, n'essayez pas de savoir quelles valeurs paraissent être dans l'air du temps ou manquer dans votre entreprise. Analysez plutôt en profondeur l'histoire de votre société et faites émerger les valeurs qui y sont déjà, naturellement, présentes. Sans une telle analyse historique exigeante, les valeurs promotionnées, même formulées par les meilleurs experts en communication, sembleront insipides et fausses à vos collaborateurs. En conséquence, elles resteront lettre morte car elles ne colleront pas à leur vécu quotidien ou à l'inconscient collectif qui règne au sein de votre entreprise.

### Le CEO doit s'impliquer

Philosophe et théologien, Emmanuel Toniutti sait de quoi il parle. Ces dernières années, il a aidé avec ses équipes plusieurs dizaines d'entreprises, petites et grandes, à mieux identifier leurs valeurs et à veiller à ce qu'elles soient respectées, même en situation de stress, par exemple à l'occasion d'un dilemme éthique ou moral auquel sont confrontés administrateurs, dirigeants et managers.

Pour lui, la première clé de réussite d'un tel exercice est sans nul doute un CEO qui s'implique personnellement tout en invitant les différentes catégories du personnel à s'exprimer activement sur le sujet au travers de la participation de nombreux collaborateurs. L'implication personnelle du CEO est cruciale parce qu'exemplative. S'il ne s'approprie pas les valeurs de son entreprise en aidant à les définir, le CEO n'en sera pas le modèle et, très rapidement, personne dans l'entreprise n'y portera attention, aussi belles et bien formulées soient-elles. Or, un tel exercice est moins facile qu'il n'y paraît. Il peut nécessiter pour le CEO d'avoir le cou-

rage de reconnaître des réalités qu'il préférerait taire. Cela peut aussi nécessiter le courage d'identifier l'éventuelle peur personnelle qui l'empêche de reconnaître ces réalités. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si, à l'origine, en latin, le mot «valeur» désignait également le courage, «l'homme valeureux». Et il s'agit bien ici d'un courage qui n'est pas *a priori* donné à tout le monde. Sur base de son expérience personnelle, Emmanuel Toniutti estime que quelque 15% seulement des CEO possèdent ce courage qui permet de reconnaître l'une des neuf peurs fondamentales (d'être faible, de souffrir, de ne pas être aimé, du vide intérieur...) qui caractérise chacun et qui influence, inconsciemment, son comportement et ses décisions.

### Cohérence et adéquation

D'un autre côté, le CEO est à lui seul incapable d'identifier les valeurs de son entreprise. Celles-ci se sont élaborées depuis sa fondation, au travers du vécu quotidien de chacun des collaborateurs. Elles se transmettent de génération en génération, de collaborateur en collaborateur, au travers d'histoires vécues, d'anecdotes, de «mythes» et de «rites». De tout cela émergent souvent de façon claire et univoque des valeurs qui, tout en faisant écho aux mythes fondateurs de la civilisation dans laquelle baigne l'entreprise (par exemple, la culpabilité et le mensonge pour les cultures monothéistes; la honte pour les cultures confucéennes et taoïstes), sont formulées de façon originale et spécifique à chaque entreprise. Impliquer activement un nombre suffisant de personnes dans une telle analyse historique n'est pas facile, *a fortiori* pour des grands groupes, pour des sociétés dites «anonymes». Ainsi, pour une entreprise de 120.000 employés que conseille actuellement Toniutti, 8.000 personnes issues de toutes les catégories des travailleurs de l'entreprise sont impliquées soit en réflexion interactive en *workshops*, soit par l'Intranet de l'entreprise.

Un tel investissement du CEO et de toute l'entreprise pour définir les valeurs est-il raisonnable? Certainement si l'on en croit Emmanuel Toniutti. Selon lui, dans un monde globalisé où de nombreux processus sont standardisés, «benchmarkés» ou «outsourcés», l'avantage compétitif d'une entreprise réside de plus en plus dans ses valeurs. Et ce ne sont pas tant les valeurs en elles-mêmes qui font la différence mais, comme pour n'importe quel être vivant, la cohérence de celles-ci entre elles et leur adéquation avec leur environnement et les parties prenantes. ©

\* **L'avantage compétitif d'une entreprise réside de plus en plus dans ses valeurs.**



## ENVIRONNEMENT

# Le marché, antidote au marché?

LAURENT HUBLET ET  
LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et  
Management

La dégradation de l'environnement peut être vue comme un échec des marchés: l'atmosphère terrestre est un bien collectif et est dès lors utilisée gratuitement par les agents économiques. Ce faisant, ceux-ci génèrent des externalités négatives, comme la pollution: ses coûts sont bien réels pour la collectivité mais ne sont pas intégrés par les agents dans leurs calculs économiques individuels. Cela mène inévitablement à une allocation non optimale des biens collectifs, bref à leur gaspillage.

Pour pallier une approche réglementaire souvent jugée inefficace, la création de marchés de «droit à polluer» est un instrument jugé «efficace» par les économistes: il permet de minimiser les coûts totaux de la dépollution. Le mécanisme est simple en théorie: on distribue à des agents économiques polluants la quantité de droits de polluer correspondant à un objectif global de dépollution. Les agents économiques qui reçoivent ces droits de polluer échangeables bénéficient d'une flexibilité dans la mesure où ils peuvent décider soit d'investir dans une technologie moins polluante et dès lors vendre leur surplus de «droits» à d'autres exploitants demandeurs, soit d'acheter à d'autres exploitants des droits supplémentaires car cela leur revient moins cher que d'effectuer les investissements nécessaires à une technologie moins polluante. Cela induit les agents à comparer le prix de ces droits et le coût marginal de dépollution de leurs systèmes de production; ce faisant, ils internalisent les externalités négatives dans leurs calculs.

## Les coûts de dépollution augmentent exponentiellement

La mise en place de tels marchés se heurte pourtant dans la pratique à de vives controverses, qui opposent les uns et les autres sur la base de considérations relatives à ce qui est souhaitable, juste ou équitable. Lors de notre dernier séminaire, nous avons abordé ces questions avec Arnaud Van Waeyenberge, chercheur au Centre Perelman de philosophie du droit de l'ULB.

**\* Les coûts de la pollution sont bien réels pour la collectivité mais ne sont pas intégrés par les agents économiques dans leurs calculs.**

La question de l'équité dans l'organisation de ces marchés est évidemment centrale et se pose à différents niveaux: entre les pays développés, grands pollueurs, et les pays «en développement», en passe de le devenir; entre les grandes entreprises et les PME; et bien sûr, entre les générations actuelles et futures. La difficulté de s'entendre, à l'échelon mondial, sur un partage initial des efforts et sur les «règles du jeu» explique en grande partie la lenteur avec laquelle ces marchés se mettent en place de façon intégrée et pourquoi leur impact est encore loin des objectifs poursuivis en termes de dépollution. Malheureusement, les coûts totaux que devra supporter la collectivité mondiale pour revenir à des niveaux d'émissions compatibles avec la survie de l'humanité augmentent de façon exponentielle à mesure du temps qui passe.

Au-delà des questions d'équité, la création de ces nouveaux marchés suscite un affrontement idéologique concernant les rôles respectifs du «marché» et de l'autorité publique. Van Waeyenberge constate ainsi que l'intervention croissante d'intermédiaires financiers (fonds d'investissement, courtiers, Bourses...) sur ces marchés est paradoxale et pose question: d'un côté, ils sont nécessaires pour rendre ces marchés liquides mais d'un autre, la financiarisation (la création de produits financiers liés à ces marchés) a un effet multiplicateur sur la quantité de droits de polluer en circulation, rendant plus difficile la réalisation des objectifs initiaux de dépollution.

## Une seule logique, marchande?

Plus fondamentalement encore, l'idée de corriger les marchés par d'autres marchés, c'est-à-dire par l'extension de la logique marchande à de nouveaux domaines, doit nous faire réfléchir. Que devons-nous penser d'une «civilisation» qui ne semble pas capable de trouver d'autres moyens que les marchés pour se contraindre à changer des pratiques qui menacent sa survie même? Certaines civilisations du passé n'ont-elles pas suivi d'autres logiques pour induire des comportements plus respectueux de leur environnement? Et puis, jusqu'où allons-nous permettre l'extension de la logique marchande? N'envahit-elle pas déjà le domaine de la santé où le calcul explicite du prix d'une vie humaine est de plus en plus utilisé pour décider de l'allocation des ressources?

Vu l'urgence des défis, les marchés de droits de polluer doivent certainement faire partie de la panoplie des instruments pour nous contraindre à changer nos comportements. Tout en restant vigilant cependant à ce qu'insidieusement la logique marchande n'envahisse pas tous les pans de notre vie. Le pourrons-nous? ©

Retrouvez  
les chroniques  
de Laurent Hublet et  
Laurent Ledoux  
sur notre site  
[trends.be](http://trends.be)



PHOTO NEWS

## SOCIAL BUSINESS

# Le profit : une fin ou un moyen ?

LAURENT HUBLET ET  
LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et  
Management

**M**algré les canons toujours plus bruyants de la RSE (Responsabilité sociale des entreprises), les acteurs de l'économie sociale et de l'économie marchande ne se connaissent pas ou très peu. Ils s'opposent même parfois, se rejetant l'un et l'autre la paternité des maux dont souffre notre société.

Ces dernières années, a pourtant fait irruption un nouveau type d'organisation, qui ne se revendique ni de l'un ou de l'autre camp : le *social business*. Il s'agit d'entreprises qui poursuivent un but social mais qui sont organisées comme celles du secteur marchand, adoptant les techniques de gestion du secteur privé les plus éprouvées. Le *social business* emprunte donc à la fois au monde social et au monde capitaliste : il cherche à être rentable, voire à faire du profit, mais le profit n'est pas une fin pour lui ; il n'est qu'un moyen pour poursuivre un but social qui le dépasse.

## Une nouvelle façon de s'engager

Face à la lassitude que génère la poursuite du profit comme fin et la frustration que provoquent les lourdeurs organisationnelles des acteurs traditionnels de l'économie sociale, un nombre croissant de jeunes et de moins jeunes, dont les plus talentueux, se sentent appelés par cette nouvelle façon de s'engager pour une société meilleure.

Force est de constater cependant que, dans la plupart des pays de tradition «civile», la législation actuelle ne facilite pas l'émergence de ces nouveaux acteurs. Pourquoi ?

D'une part, parce que le droit des sociétés, dans sa forme actuelle, ne permet tout simplement pas le but social : juridiquement, il n'envisage pas, excepté sous des conditions restrictives, la poursuite d'autre chose que celle du profit et de son partage entre les actionnaires.

D'autre part, parce que les formes juridiques relatives à l'économie sociale traditionnelle (associations, fondations, coopé-

ratives...) induisent l'adoption de principes, telle la gestion démocratique («un homme, une voix»), reposant sur l'idée que ces organisations sont avant tout un projet collectif qui repose avant tout sur le don et le bénévolat.

Or ces principes ne facilitent pas, à moins de leur tordre le cou juridiquement, le lancement et la gestion pérenne de projets plus individuels, reposant sur une initiative privée mais désintéressée et s'exerçant dans le secteur marchand. Ainsi, ces principes rendent difficiles la levée de fonds nécessaires à la conduite du projet, l'évolution des rapports de pouvoir que le projet peut impliquer ou encore le maintien de l'équilibre adéquat entre la volonté de l'entrepreneur social de conserver le contrôle du projet et la nécessaire protection des créanciers et apporteurs de fonds.

## Modifier le droit des sociétés ?

Comme l'explique Daniel Hurstel, avocat d'affaires et maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris, il serait pourtant assez simple d'éliminer ces obstacles juridiques au développement du *social business*. Dans son livre, *La nouvelle économie sociale*, Hurstel propose de modifier, grâce à l'ajout de quelques mots, l'article du droit des sociétés qui définit le but de celles-ci (l'article 1 en droit belge) en permettant aux fondateurs d'une nouvelle société de choisir entre un but lucratif ou un but social et cela sans contraintes majeures en termes organisationnels.

Selon Daniel Hurstel, ce petit correctif ne devrait pas seulement faciliter l'émergence du *social business* mais également le rapprochement entre économie sociale et économie capitaliste, en facilitant sa création au sein même de sociétés capitalistes, afin de mieux répondre par exemple aux besoins des populations défavorisées.

Daniel Hurstel pense que les modes de gestion et l'approche particulière de ces *social businesses* pourraient aussi induire, par capillarité ou mimétisme, d'autres comportements au sein des sociétés capitalistes. Cela devrait permettre, indirectement mais plus profondément que ne le fait à ce jour la RSE (qui ne touche que trop souvent les activités périphériques des entreprises), de toucher le *core business* des entreprises capitalistes, en stimulant en leur sein une culture plus attentive aux autres. *Too good to be true*? Cela ne coûte pourtant pas grand-chose d'essayer : juste l'ajout de quelques mots dans un texte de loi. Ne serait-il pas dommage que des réflexes corporatistes, de part et d'autre, nous empêchent de le faire ?

Retrouvez  
les chroniques  
de Laurent Hublet et  
Laurent Ledoux  
sur notre site  
[trends.be](http://trends.be)

✳ **La législation actuelle ne facilite pas l'émergence du «social business». Pourquoi ?**





PHOTO NEWS

## LIBÉRER L'ENTREPRISE

# Le manager est-il un animal nuisible ?

LAURENT HUBLET ET  
LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et  
Management

Isaac Getz ne mâche pas ses mots : « En ce qui concerne les collaborateurs d'une organisation, je préfère ne plus parler de management. Le *management* du personnel, de sa motivation, se résume fondamentalement à un maniement plus ou moins subtil de la carotte et du bâton. Cette méthode a fait ses preuves : elle génère des résultats... qui sont loin d'être impressionnants. Au contraire, les entreprises libérées de ce type de management génèrent, elles, année après année, des résultats exceptionnels. »

Getz n'est pourtant pas un soixante-huitard attardé, ni un chantre tardif des entreprises autogérées qui n'ont d'ailleurs jamais eu de succès. Professeur de psychologie à la *business school* parisienne très prisée, l'ESCP-Europe, il a parcouru le monde entier ces dernières années pour analyser la recette miracle de ces entreprises qu'ils appellent « libérées » et qui affichent des performances autant exceptionnelles que pérennes. Parmi ces sociétés, il y en a des grandes et très sophistiquées comme Gore (fabricant entre autres du célèbre « Goretex », qui emploie 9.000 personnes) ou de plus petites à l'image de Favi, la fonderie picarde de 500 personnes qui exporte jusqu'en Chine. Certaines sont même dans des secteurs *a priori* peu sophistiqués, c'est le cas de Sol, une firme de nettoyage de bureau finlandaise.

## Trois « règles de vie »

Dans leur livre, *Freedom, Inc.*, dont la traduction française paraîtra bientôt, Isaac Getz et son collègue Brian Carney résumant à trois les simples « règles de vie » qui caractérisent les environnements de travail bâtis par les *leaders* de ces entreprises, et leurs conséquences directes :

1. Chacun est traité en tant qu'**intrinsèquement égal**, c'est-à-dire sans discrimination aucune, avec confiance, respect, équité (pas de privilèges spéciaux pour les « managers », pas *d'a priori* sur qui peut avoir des idées...): les collaborateurs ont « envie » de prendre des initiatives;

2. Chacun peut **se développer** (comme il pense devoir le faire pour réaliser ses initiatives, pas comme certains « managers » pen-

sent qu'ils devraient se développer selon des schémas préétablis): les collaborateurs sont « capables » de mener à bien leurs initiatives;

3. Chacun peut **s'auto-diriger** (comme le résume Ricardo Semler, les « managers s'occupent de ce que le collaborateur contribue à l'entreprise et de rien d'autre — certainement pas de problème de l'école primaire tels l'heure d'arrivée, la manière de s'habiller, l'heure de départ ou où est la personne): les collaborateurs ont la « possibilité » de réaliser leurs initiatives.

Ces trois règles paraissent tellement simples et évidentes. Elles n'ont d'ailleurs rien de nouveau à bien y réfléchir. Si elles permettent aux entreprises qui les appliquent tranquillement des performances aussi remarquables depuis des décennies, pourquoi donc sont-elles encore si peu répandues ? La réponse est tout aussi simple : c'est extrêmement exigeant et dur de créer un tel environnement. Bob Davis, président d'un des meilleurs vignobles californiens, le résume de façon colorée : « Une goutte d'urine suffit à gâcher toute la soupe. Il faut vider la casserole, la désinfecter et tout recommencer. » Bâtir un tel environnement demande donc une volonté et une discipline à toute épreuve. Discipline qui n'a pourtant rien à voir avec des procédures strictes et des structures rigides. Au contraire. Il s'agit plutôt d'une discipline de vie, ancrée dans une vision particulière de l'homme et du travail.

Retrouvez  
les chroniques  
de Laurent Hublet et  
Laurent Ledoux  
sur notre site  
[trends.be](http://trends.be)

## Devenir un « patron-philosophe »

Ce n'est donc pas un hasard si tous les *leaders*, femmes ou hommes, de ces entreprises « libérées » soient des « managers-philosophes ». Pas dans le sens où ils auraient lu Platon, Kant ou Spinoza dans le détail mais dans le sens où ils ont tous réfléchi profondément sur la nature humaine, sur le sens de leur activité et de leur travail en commun et sur la façon de traduire en acte ces idées au quotidien. Comme le dit Joan Magretta, la « discipline » du management est probablement l'innovation la plus importante de ces deux derniers siècles, celle qui a facilité une myriade d'autres innovations fondamentales. Soutenue par une vision mécanique de ce qui motive les êtres, elle peut malgré tout se révéler contreproductive, voire carrément nuisible. Au contraire, ce qui fait la beauté paradoxale d'approches managériales orientées vers la « liberté », c'est qu'elles permettent d'atteindre, comme le montre Getz, une performance forte et pérenne alors même que la performance n'est pas ou n'est plus le premier objectif recherché par les « managers-philosophes » qui les promeuvent. Si vous en doutez, réfléchissez un instant à ce qui vous motive vraiment au travail. En doutez-vous encore ? ©

✳ **La performance n'est pas ou n'est plus le premier objectif recherché par les « managers-philosophes ».**



PHOTO NEWS

LAURENT HUBLET ET  
LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et  
Management

## GESTION DE LA CRISE

# Quelle responsabilité pour les «business schools» ?

**A** l'occasion de la crise, les *business schools* de par le monde ont été critiquées pour n'avoir pas suffisamment préparé les futurs cadres à agir de manière éthique et responsable. Depuis l'on voit fleurir sur la plupart des campus des cours d'éthique, de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou de *leadership* responsable. Les étudiants de la Harvard Business School ont même rédigé un serment au travers duquel les signataires s'engagent à œuvrer pour une société meilleure.

### Un premier pas... insuffisant

Malgré ces témoignages de bonnes intentions, on peut douter que cela soit suffisant pour induire des manières fondamentalement différentes de gérer les entreprises, et ce pour au moins deux raisons.

Tout d'abord, dans la plupart des *business schools*, l'éthique ou le sens des responsabilités sont enseignés comme des matières à part entière, à côté des autres cours tels le marketing ou la gestion financière dans lesquels les questions d'éthique ou de responsabilité sociétale restent souvent peu traitées. Il n'est dès lors pas surprenant qu'il en soit de même dans la plupart des entreprises: le département RSE est un département à part entière, dont le responsable rapporte le plus souvent au secrétaire général ou au responsable de la communication. De la sorte, on est assuré, même si ce n'est pas toujours l'intention, que le département RSE s'occupera de projets périphériques au *business*, bref qu'il ne remettra pas en cause le *core business*.

**\* Selon une étude d'Egerie-research, 97% des cadres pensent que de nouvelles sources d'inspiration sont nécessaires pour induire les changements culturels favorisant une refonte du management.**

Ensuite, les cours d'éthique sont trop souvent promus à partir du postulat selon lequel la clé du changement serait une moralisation des agents. Cela paraît bien court face aux défis qu'il nous faut relever. Il s'agirait plutôt de repenser en profondeur le système économique actuel et la manière dont sont gérées les entreprises. C'est précisément là que la philosophie, dans son rôle de regard critique sur le monde qui est plus large que celui de l'éthique, peut jouer un rôle important.

### Le changement par la philosophie

La réflexion philosophique, par la prise de distance qu'elle stimule, peut en effet faciliter la capacité de se remettre en question et de repenser en profondeur nos façons de voir le monde et de gérer les choses. Or cette volonté de remise en question est manifestement très présente parmi nos dirigeants. Ainsi, 82% des cadres interviewés lors d'une enquête récente menée par Egerie-research<sup>(\*)</sup> estiment par exemple que les scénarios de stabilisation, de retour à la situation d'avant la crise, ne suffisent plus: il faut oser un changement profond dans notre manière de gérer.

Nonante-sept pour cent pensent que de nouvelles sources d'inspiration sont aujourd'hui nécessaires pour induire les changements culturels favorisant une refonte du management.

L'union inédite de trois principales *business schools* belges — Solvay Brussels School, la Louvain School of Management et HEC Liège — pour lancer un Executive Master de philosophie pour managers<sup>(\*)</sup> est donc en soi le témoignage du besoin d'unir toutes les forces vives pour relever les défis sociétaux actuels. Dans le même souci d'alliance, chacune des neuf journées de ce master seront animées par un binôme différent composé d'un chef d'entreprise de haut niveau (Axel Miller, CEO de Petercam, Pierre Gurdjian, de Mc Kinsey, ou Marc Grynberg, d'Umicore) et d'un philosophe de haut vol (François Jullien, Philippe de Woot...) afin de prendre le recul nécessaire pour explorer de façon nouvelle, à la fois pragmatique et philosophique, les défis essentiels qui se présentent aux managers aujourd'hui.

Nos *business schools* semblent, manifestement, avoir tiré les leçons de la crise et assument leurs responsabilités. On ne peut que s'en réjouir

Retrouvez  
les chroniques  
de Laurent Hublet et  
Laurent Ledoux  
sur notre site  
[trends.be](http://trends.be)



<sup>(\*)</sup> [www.solvay.edu/philo](http://www.solvay.edu/philo)



PHOTO NEWS

LAURENT HUBLET ET  
LAURENT LEDOUXAsbl Philosophie et  
Management

## TRANSPARENCE

Nouvelle servitude  
volontaire?

Selon le CEO de Google, Eric Schmidt, «si vous n'êtes pas prêt à ce que ce que vous faites soit connu de tous, peut-être ne devriez-vous tout simplement pas faire ce que vous faites». Schmidt se fait ici l'écho de philosophes du 16<sup>e</sup> siècle tel Jean Bodin. Aux opposants des premiers recensements de populations, qui «éventaient le secret des maisons», Bodin argumenta que l'homme vertueux ne peut vouloir se cacher. Avec d'autres, il inaugura ainsi discrètement «l'âge de la transparence», qui connaît peut-être aujourd'hui son apogée. En effet, grâce aux nouvelles technologies de l'information et à notre manie du *reporting*, nous laissons, volontairement (ou inconsciemment), toujours plus de traces sur nos activités les plus diverses. Ce qui nous permet ainsi de collecter toujours plus de statistiques, censées nous révéler la réalité de nos existences.

Or ces statistiques ne sont pas seulement informatives. Elles nous servent aussi à élaborer des «normes», c'est-à-dire des règles de conduite qui agissent sur nos comportements. Pour le comprendre, il suffit de penser aux messages d'Amazon.com à ses clients. De manière souvent très utile, ceux-ci nous invitent à considérer l'achat de nouvelles publications dont les sujets s'apparentent aux livres que nous avons achetés dans le passé. Malgré leur caractère non contraignant, ces messages agissent pourtant bel et bien sur nos comportements, ne fût-ce que parce qu'ils augmentent les informations dont nous disposons pour un domaine particulier, grâce aux informations que nous avons générées précédemment au travers de nos «clics». On peut dire dès lors que nous acceptons volontairement un «asservissement» à ces normes.

## Le danger des normes

Tout ceci ne mériterait pas qu'on s'y attarde si ces normes se limitaient à celles qui dictent nos achats en ligne. Pourtant, comme l'explique le philosophe Thomas Berns, qui a animé notre dernier séminaire, nos comportements sont de plus en plus influencés, «gouvernés», par des normes plutôt que par des lois.

Établies par les organismes «reconnus» les plus divers ou par nous-mêmes, sur la base de statistiques et de *benchmarks*, les normes se différencient fortement des lois, édictées par des parlements le plus souvent après de difficiles débats politiques. Ainsi,

**\* La responsabilité des entreprises peut devenir illimitée et l'instrument de régulation par excellence devient la réputation...**

la principale force des normes réside directement dans le rapport qu'elles prétendent entretenir avec le réel, avec un réel qu'elles se contenteraient de décrire de manière technique et non politique. Elles semblent en outre d'autant plus efficaces qu'elles sont discrètes, qu'elles ne sont pas accompagnées de contraintes ou de sanctions, et qu'elles semblent stimuler notre constante amélioration. La Commission européenne écrit en ce sens: «Telles des forces invisibles, les normes veillent au bon ordre des choses.»

Or c'est précisément à cause de ce caractère à la fois inoffensif et efficace des normes pour «gouverner sans gouverner» (le titre du dernier livre de Berns) qu'il est opportun de les questionner. En effet, elles induisent insidieusement une responsabilité individuelle potentiellement sans limites et sans répit pour ceux qu'elles gouvernent, contrairement aux lois dont les bornes sont à la fois plus génériques, plus claires et assorties de prescriptions. Plus fondamentalement encore, les normes ne sont pas génératrices de sens puisqu'elles gouvernent à partir du réel (statistiques, *benchmarks*...). Au contraire, les lois, qui tentent de gouverner le réel, sont édictées à partir de débats idéologiques où s'affrontent de grands récits, d'où un sens commun peut émerger.

## Dans un tel cadre, Big Brother est partout

Sans bien sûr rejeter en bloc les normes, il est donc important de les questionner, d'y résister le cas échéant et de stimuler les débats nécessaires à l'édiction de lois, de règles communes.

Mais en quoi ceci serait-il pertinent pour les managers d'entreprises? Pour le comprendre, il faut voir comment les rapports d'activités qu'individus et entreprises sont toujours plus amenés à rédiger participent à une dynamique similaire à celle qui fait des normes une nouvelle servitude volontaire. L'exemple le plus emblématique est celui du *Global Compact*, ce «contrat» signé entre les Nations unies et des multinationales sur une base volontaire pour promouvoir la responsabilité sociale des entreprises: typiquement, il n'oblige les entreprises signataires à rien, si ce n'est à progresser dans le respect de certaines normes et à faire rapport, de la manière la plus transparente possible, sur ces progrès. Il institue ainsi les entreprises comme des sujets politiques, ce qui est déjà une révolution. Mais il crée aussi une dynamique où la responsabilité sociale des entreprises se définit au travers de ce qu'elles communiquent: leur responsabilité peut devenir illimitée et l'instrument de régulation par excellence devient la réputation, molle mais très volatile, plutôt que la loi, rigide mais prédictible. Dans ce cadre, Big Brother n'existe pas ou plus: il est partout. Avons-nous bien réfléchi, en tant que managers, à ce que signifie la gestion d'une entreprise dans ce contexte? Si ce n'est pas le cas, n'est-il pas temps de nous y préparer? ©

Retrouvez  
les chroniques  
de Laurent Hublet et  
Laurent Ledoux  
sur notre site  
[trends.be](http://trends.be)

## ENTREPRISES ET SOCIÉTÉ

## Responsabilités virtuelles?

L'année dernière, le succès du film *Avatar* a fait connaître à un large public la signification de ce mot qui trouve ses origines dans la religion hindoue et qui désigne les incarnations du dieu Vishnou dans le monde. Ce mot est connu depuis bien plus longtemps des adeptes de *SecondLife* ou *World of WarCraft*, où il désigne l'apparence physique que peut prendre un *typist*, un internaute qui tape sur le clavier pour diriger son avatar dans l'un de ces mondes.

Bien que ces mondes virtuels soient encore loin d'atteindre l'importance que certains leur prédisaient il y a quelques années, ils constituent un espace de développement expérimental intéressant et ne sont pas anodins: en 2007, *SecondLife* était la 77<sup>e</sup> économie mondiale; des avatars y ont gagné des millions de véritables dollars; on y a vu des crises bancaires... Il n'est donc pas surprenant qu'ils invitent à débattre sur la notion de responsabilité, comme nous l'avons fait avec Jean-Michel Besnier, philosophe des sciences, et Pierre-François Docquir, chercheur au Centre Perelman de philosophie du droit. Un avatar peut-il avoir des responsabilités distinctes de celles du *typist*? Lesquelles? En quoi les tentatives de réponse à ces questions peuvent-elles nous aider à penser ce qu'est la responsabilité dans le monde réel, tant la nôtre en tant qu'individus que celles des organisations, des entreprises. En effet, celles-ci ne peuvent-elles pas être considérées comme les avatars de groupes humains dans un monde économique où il semble de plus en plus difficile de distinguer le réel du virtuel?

Nous vous proposons donc de questionner ici le concept de responsabilité sociétale des entreprises et son évolution à la lumière de quatre caractéristiques essentielles du concept général de responsabilité selon Jean-Michel Besnier.

**Limites.** La responsabilité présuppose des frontières à ce qui est possible, permis. Or, les mondes virtuels sont réfractaires à celles-ci. Ils sont même souvent promus comme les lieux d'une libération des contraintes physiques ou morales de la réalité. On peut y voler comme un oiseau ou y vivre selon d'autres normes.

**\* Pourrons-nous trouver les clés d'une responsabilité sociétale des entreprises moins bling-bling et plus habitée, moins virtuelle et plus réelle?**



LAURENT HUBLET ET LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et Management

Pourtant, comme le note Pierre-François Docquir, le droit s'y développe malgré tout et y introduit de nouvelles limites: il les «désenchante». Cela ne rappelle-t-il pas la façon dont les entreprises ont cherché, au travers de la globalisation de l'économie, à se libérer de législations et de solidarités nationales pour se heurter maintenant à d'autres limites (celles des ressources naturelles, celles des disparités acceptables entre riches et pauvres...)?

**Identité.** Condition même de notre humanité selon certains philosophes, la responsabilité présuppose et façonne à la fois l'identité des êtres. Or, dans les mondes virtuels, c'est plutôt l'interchangeabilité, voire le refus d'une identité stable ou assumée, qui est souvent de mise. De même, l'interchangeabilité entre les êtres a été poussée fort loin au sein de certaines organisations. On en voit pourtant les limites aujourd'hui. Est-ce un hasard si tant d'entreprises déploient tant d'efforts aujourd'hui pour mieux cerner leur identité, leurs valeurs ou raisons d'être?

**Vulnérabilité.** La responsabilité présuppose la vulnérabilité des êtres, ou des choses, dont nous nous sentons responsables et avec lesquels nous entretenons une relation asymétrique, telle la mère vis-à-vis du nourrisson. Or, dans les mondes virtuels, le corps, la chair, les caresses, n'ont évidemment pas cours: le biologique y est éliminé. Similairement, n'y a-t-il pas eu dans les organisations une volonté parfois extrême d'éliminer les contingences biologiques et psychiques des êtres, au travers de procédures rigides, de hiérarchies strictes ou de codes de conduite désincarnés? Ne voit-on pas aujourd'hui les limites de telles approches? L'émergence de l'éthique du *care* (le soin), reprise dans des programmes politiques, celle des réseaux sociaux et leur impact sur les structures organisationnelles des entreprises, les styles de *leadership* de plus en plus centrés sur les personnes, sont-ils les témoins d'un regain réel de préoccupation pour les êtres et leur vulnérabilité?

**Volonté.** La responsabilité présuppose enfin la volonté de «faire l'histoire». Or, les mondes virtuels sont pour certains l'occasion d'échapper à une réalité qui les déçoit et qu'ils n'ont plus espoir de pouvoir changer. Cela ne rappelle-t-il pas la thèse de la «fin de l'histoire» de Fukuyama et la croyance encore fort répandue que le système économique actuel est indépassable? La crise que nous traversons et qui opère à de multiples niveaux ne nous invite-t-elle pas à ne plus nous satisfaire de telles visions et, au contraire, à nous donner la volonté de contribuer à l'élaboration de l'histoire?

Limites, identité, vulnérabilité, volonté? Pourrons-nous trouver dans ces concepts les clés d'une responsabilité sociétale des entreprises moins bling-bling et plus habitée, moins virtuelle et plus réelle? ©

Retrouvez les chroniques de Laurent Hublet et Laurent Ledoux sur notre site [trends.be](http://trends.be)


 LAURENT HUBLET ET  
 LAURENT LEDOUX

 Asbl Philosophie et  
 Management

## PERFORMANCE FINANCIÈRE

# Plus d'éthique, donc plus de profits ?

Les entreprises respectueuses de l'environnement ou attentives au bien-être de leurs collaborateurs sont-elles plus performantes pour leurs actionnaires que les autres ? Y a-t-il un intérêt financier à investir dans des sociétés « qui font le bien » ? Plusieurs auteurs anglo-saxons, à l'exemple de Geoffrey Heal dans son livre *When Principles Pay (Lorsque les principes rapportent)*, soutiennent que c'est effectivement le cas. Ils soulignent les résultats de plusieurs études statistiques montrant que les rendements boursiers des actions des firmes « agissant bien » (bon score pour le respect de l'environnement, standards de responsabilité sociétale supérieurs à la moyenne,...) sont supérieurs à ceux du marché. Les auteurs mettent en avant trois types d'arguments pour expliquer cette meilleure performance financière.

Tout d'abord, les firmes ne disposant pas de bonnes politiques pour le respect de l'environnement ou la responsabilité sociétale s'exposent à des risques plus importants de pénalités financières (procès, amendes, etc.) Dans une étude parue il y a quelques années, la banque Crédit Suisse (peu suspecte d'angélisme en matière de *corporate social responsibility*) soulignait l'importance de ces risques pour la rentabilité à long terme, en particulier pour les firmes industrielles. Par exemple, les économies faites par BP sur sa plate-forme *Deepwater Horizon* dans le golfe du Mexique auront probablement été bien maigres face aux milliards de dédommagement que la firme a dû payer. Et en l'espace de quelques semaines, les actionnaires de BP ont perdu 50 % de leur argent.

Le second argument est que les entreprises qui « agissent bien » parviennent plus facilement à attirer les talents, et à les garder. Elles sont aussi capables de retirer plus de leur capital humain. Par exemple, les connaissances informelles (très utiles à l'efficacité de l'entreprise) sont mieux utilisées du fait d'une plus faible rotation du personnel.

Enfin, la respectabilité des firmes « agissant bien » leur permet d'attirer plus de clients (donc d'améliorer leurs parts de marché), et éventuellement de pouvoir vendre un produit similaire plus cher qu'un concurrent.

Ces arguments sont typiques du courant *doing well by doing good* aux Etats-Unis (*être florissant en faisant le bien*). Ils laissent à penser que ni régulation ni réglementation ne sont nécessaires pour rendre les firmes plus attentives au respect de l'environnement ou

de leurs employés. Les entreprises tendront naturellement vers plus de responsabilités, car c'est là leur intérêt.

## «Doing well by doing good»

Tout irait donc pour le mieux dans le meilleur des mondes ? Malgré les éléments avancés, il n'est pas clair que les firmes « agissant bien » soient plus rentables. D'autres auteurs ont montré que des firmes clairement « non éthiques » (les producteurs de cigarette par exemple) sont au moins aussi rentables, si pas plus rentables, que les firmes « éthiques ».

De plus, la polémique fait toujours rage entre les spécialistes quant aux modèles statistiques à utiliser pour prouver la meilleure rentabilité des « bonnes » entreprises. En effet, il est possible que ce soient précisément les firmes les plus efficaces qui mettent en place des politiques de responsabilité sociétale ; les autres ont d'autres chats à fouetter. Dans ce cas, dire que les firmes éthiques sont les plus performantes est une tautologie : ce sont les firmes performantes qui parviennent à mettre en place des politiques éthiques.

L'argument du *doing well by doing good* ne suffit dès lors plus : un régulateur est nécessaire pour inciter **toutes** les entreprises à adopter les meilleurs standards environnementaux ou éthiques.

Enfin, il y a probablement un effet de mode dans le fait que les sociétés « éthiques » performant mieux sur les marchés boursiers. A l'occasion d'une recherche menée entre 2008 et le premier trimestre 2011 sur le rendement de firmes américaines bien classées dans les *rankings* « respect de l'environnement » et « responsabilité sociétale », nous avons trouvé que ces firmes surperforment nettement le marché sur le court terme (un an). Au-delà de cette période, leur rendement retombe au même niveau que le marché.

Bien que cela soit encore à démontrer, il est donc possible que le *doing well by doing good* ne se vérifie que lorsque les actions « éthiques » sont liées à un effort de communication plus important des firmes sur le bien qu'elles font autour d'elles. Cela n'aurait rien de surprenant somme toute. Mais cela doit nous amener à nous interroger sur le caractère « éthique » de certains actes : un acte qui est fait avant tout pour l'impact médiatique positif attendu peut-il être encore qualifié d'éthique ? Inversement, il n'est pas facile, même pour des personnes physiques, de concevoir des actes totalement désintéressés. De surcroît donc pour des personnes morales. Or le bon équilibre à trouver entre « engagement véritable » et « communication » est d'autant plus important à trouver pour les entreprises qu'elles sont composées de personnes physiques dont le jugement quant à ce qui est éthique peut varier énormément et dont la capacité de dénoncer via les médias les incohérences de leurs employeurs entre leurs actes et leurs messages est aujourd'hui très grande. Ne s'agirait-il donc pas plutôt de *doing well by doing good and letting it know, in a balanced and coherent way* ? Plus facile à dire qu'à faire, assurément!

Retrouvez  
 les chroniques  
 de Laurent Hublet  
 et Laurent Ledoux  
 sur notre site  
**trends.be**

**\* La polémique fait rage  
 quant aux modèles statistiques  
 à utiliser pour prouver  
 la meilleure rentabilité  
 des « bonnes » entreprises.**

APRÈS LE SERMENT D'HIPPOCRATE,  
LE SERMENT D'HERMÈS ?

## Que valent les serments éthiques des managers ?

Les dernières années n'ont pas été avariées en scandales financiers: bilans truqués (Enron, Parmalat), reporting de transactions boursières inexistantes (Madoff, Kerviel), faits de corruption ou incitation à la fraude fiscale, etc. La menace de poursuites pénales n'étant apparemment pas suffisante, comment décourager les «villains petits canards» du management de porter préjudice à leurs clients, leur entreprise ou la société en général ?

Pour tenter de répondre à cette question, les étudiants de plusieurs business schools ont lancé des codes éthiques, que les étudiants s'engagent à respecter pendant et surtout après leurs études. A l'initiative de la Harvard Business School, une quarantaine d'écoles ont opté pour un serment commun, détaillé et à large portée: «en tant que manager, mon but est de servir le bien commun en rassemblant les gens et les ressources pour créer de la valeur que nul ne peut à lui seul créer.» Le serment reprend également sept engagements précis (consultables sur <http://mbaoath.org>). D'autres écoles, telles que la Columbia Business School à New York, ont opté pour une version plus minimaliste, d'une phrase seulement: chaque étudiant s'engage par écrit, «en tant que membre à vie de la communauté Columbia Business School, à adhérer aux principes de vérité, d'intégrité et de respect, à ne pas mentir, tricher ou voler et à ne pas tolérer ceux qui le font.»

Une réflexion similaire est en cours dans les écoles de commerce belges: à Solvay par exemple, la question d'un serment du manager a fait l'objet d'un mémoire cette année. Il montre que l'intérêt pour le sujet existe, tant chez les étudiants que les professeurs et les praticiens. Alors, à l'exemple du serment d'Hippocrate, parlera-t-on bientôt du serment d'Hermès (dieu grec du commerce)? Le sujet soulève beaucoup de questions, et nous nous limiterons ici à en discuter trois qui nous semblent importantes:

### 1. Un serment permettra-t-il d'améliorer effectivement le comportement des managers ?

On peut en douter, surtout si le non-respect du serment n'entraîne pas de sanctions. Dans le cas des médecins, le serment n'est pas obligatoire et n'a pas de portée juridique; c'est l'inscription à

l'ordre des médecins qui importe. Un praticien qui ne respecte pas les règles doit être exclu de l'ordre et n'est plus autorisé à pratiquer. La sanction est très claire. Mais qu'en est-il pour le manager? Il n'existe pas d'ordre dont il peut être exclu s'il se comporte «mal». Ceci nous amène dès lors à la deuxième question.

### 2. Qui doit prononcer ce serment ?

S'agit-il uniquement des diplômés en gestion, ou de tous les gestionnaires quelle que soit leur formation? Dans le premier cas, la possibilité de sanction est plus réaliste, car le contrevenant peut être exclu de la «communauté des anciens de l'école». Notons au passage que le serment de Columbia fait explicitement référence à la notion de communauté. L'objectif est autant de protéger la réputation des autres membres que d'empêcher les actes non éthiques. Toutefois, on crée ainsi deux classes de managers: ceux qui s'engagent moralement, du fait de leurs études, et ceux qui ne le font pas. Or la véritable portée d'un serment n'est atteinte que lorsque toutes les personnes concernées s'engagent. A cet égard, le serment de Harvard ne fait aucune mention de «communauté des anciens d'Harvard» et peut théoriquement être signé par n'importe qui. Mais alors se pose une troisième question, plus fondamentale.

### 3. Qu'est-ce qu'un manager ?

En effet, si la définition d'un médecin est claire, la définition d'un manager l'est beaucoup moins. Est-ce quelqu'un «qui est en charge d'une organisation ayant une reconnaissance légale»? Dans ce cas, Jérôme Kerviel n'aurait pas eu à prononcer de serment. Est-ce quelqu'un «qui est engagé dans une activité lucrative»? Un gestionnaire d'administration publique serait alors exclu, de même qu'un directeur d'ONG. Est-ce quelqu'un «qui gère une équipe»? Une infirmière en chef entre dans cette catégorie; doit-elle pour autant prêter un serment de manager?

Ces questions mènent inévitablement à en poser une autre, plus fondamentale: ces serments sont-ils une manière soft pour les managers de s'autoréguler, afin d'éviter une régulation plus contraignante? Une question similaire est d'ailleurs formulée par certains quant aux actions dites de *Corporate Social Responsibility*, de plus en plus promotionnées par de nombreuses entreprises. Quoi qu'il en soit, même si l'intention du serment éthique des managers est louable, il est clair que son exécution est rendue difficile par des obstacles importants tels que la difficulté de sanctions crédibles ou le flou qui règne autour de la notion même. Et pourtant, on ne peut balayer d'un revers de la main le besoin d'une déontologie managériale. Quelles sont dès lors les actions les plus adéquates à prendre, individuellement ou collectivement, pour tenter d'éviter les dérives de certains managers? A suivre... ©



LAURENT HUBLET ET  
LAURENT LEDOUX

Asbl Philosophie et  
Management

Retrouvez  
les chroniques  
de Laurent Hublet  
et Laurent Ledoux  
sur notre site  
[trends.be](http://trends.be)

\* Ces serments sont-ils  
une manière soft pour  
les managers de s'autoréguler,  
afin d'éviter une régulation  
plus contraignante ?



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
**« Mais bon sang qui est responsable ? »**  
**Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?**  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

### Compte-rendu

17.05.2011

*(Une version audio et vidéo de ce compte-rendu est disponible sur notre site)*

**« Mais bon sang qui est responsable ?  
Qu'avons-nous appris ?  
Que faire lundi matin ? »**

*B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire*





# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
**« Mais bon sang qui est responsable ? »**  
**Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?**  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

## TABLE DES MATIERES

1.	Laurent Ledoux & Roland Vaxelaire – Ce que nous avons appris.....	3
2.	François Ewald – L'entreprise : être moral, régulateur, acteur, spectateur et policier ?.....	5
3.	Emmanuel Toniutti – Comment promouvoir un leadership responsable ? .....	7
4.	Arnaud Van Waeyenberge – Est-il responsable de confier le sort de la planète aux marchés ?.....	9
5.	Daniel Hurstel – Le Social Business : nouvelle façon responsable d'entreprendre ?.....	11
6.	Isaac Getz – Responsabilité et liberté : antinomiques dans l'entreprise ? .....	13
7.	Bernard Ramanantsoa – Quelles responsabilités pour les business schools ?.....	15
8.	Jean-Michel Besnier & Pierre-François Docquir, alias Opdiss Writer – Quelles responsabilités dans les mondes virtuels ? .....	17
9.	Thomas Berns – Gouverner sans gouverner ? Transparence et normes ? Nouveau cadre de notre responsabilité ? .....	19
10.	Benoit Frydman – Les ONGs, alliés objectifs des managers ?.....	22
11.	Christian Jourquin – La responsabilité du chef d'entreprise.....	26
12.	Débat entre les orateurs et avec les participants .....	29
13.	Intelligence de la nature – Notre prochain cycle débutera en Sept. 2011 .....	30
14.	Executive Master en Philosophies & Management – Débuts prometteurs .....	31
15.	Remerciements à l'équipe et aux partenaires de PhiloMa .....	32





# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« *Mais bon sang qui est responsable ?* »  
*Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?*  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

## 1. Laurent Ledoux & Roland Vaxelaire – Ce que nous avons appris

La thématique de ce cycle était la « responsabilité ». Bien qu'employée très régulièrement par tout le monde, la responsabilité est une notion qui peut-être déclinée de multiples façons et selon des logiques très différentes : juridique, sociale, politique, économique, éthique, morale,...

Elle peut également être regardée sous différents prismes ; c'est ce regard multi facettes que nous avons voulu développer lors de nos séances cette année.

Pour ce faire nous nous sommes posé plusieurs questions :

- ✓ *L'entreprise peut-elle être un être moral, régulateur, acteur, spectateur et policier du monde ?* Si oui, et en réfléchissant sur l'origine de la responsabilité, on se rend compte que, si nous en sommes arrivé là, ce n'est pas un hasard, mais une évolution !
- ✓ *La RSE et l'éthique des affaires, correspondent-elles à un retour aux idées premières du libéralisme ?* Se fût un travail d'introspection et de réflexion : comment mettre cette responsabilité en relation avec nos propres valeurs ? Nous agissons dans un environnement : notre écosystème. A-t-il lui aussi un rôle pour nous aider dans la prise de responsabilité ?
- ✓ *Dois-je en déléguer une partie ?* Pour cela, nous nous sommes penchés sur la question de savoir s'il est responsable de confier le sort de notre planète au marché ? En étudiant cette question nous avons vu que pour finir, nous faisons tout rentrer dans une économie marchande ! Quels en sont les dangers ? Ne devons-nous pas y mettre des gardes fous ?
- ✓ *Mais y a-t'il d'autres économies, d'autres logiques ou systèmes ?* Pouvons-nous être entrepreneur, sans faire du profit un but en soi ? C'est dans cet état d'esprit que nous nous sommes posé naturellement la question de savoir si « l'entreprise sociale », le « social business », est une nouvelle façon responsable d'entreprendre ?
- ✓ *Et au niveau individuel, comment concilier liberté et autonomie ?* Responsabilités et Libertés sont-elles antinomiques dans l'entreprise ?
- ✓ *À ce propos, nous ne pouvions faire l'impasse sur la question de savoir ce que seront les nouveaux managers de demain ? Qu'est-ce qu'un manager responsable ?*
- ✓ *Et si on refuse d'être responsable, peut-on le faire en s'évadant dans les mondes virtuels ?* Est-il possible de vivre dans un monde sans responsabilité ? En créant son avatar dans un monde virtuel ? Comme nous le verrons, ce n'est pourtant pas si simple...
- ✓ *On parle constamment de faire attention à la génération future, mais nos business schools promeuvent-elles vraiment le sens des responsabilités dans leur enseignement ?* Comment l'enseignent-elles ? Ceci devait évidemment faire partie de notre cycle !



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
**« Mais bon sang qui est responsable ? »**  
**Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?**  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

- ✓ Pour terminer, nous avons voulu comprendre comment, en s'appuyant de plus en plus sur la science, les techniques, les normes, les benchmarks, nous avons fini par créer un nouveau cadre, induisant une manière nouvelle de gouverner, d'induire indirectement la responsabilité. *Sommes-nous de créer un monde où l'on gouverne sans gouverner ?*

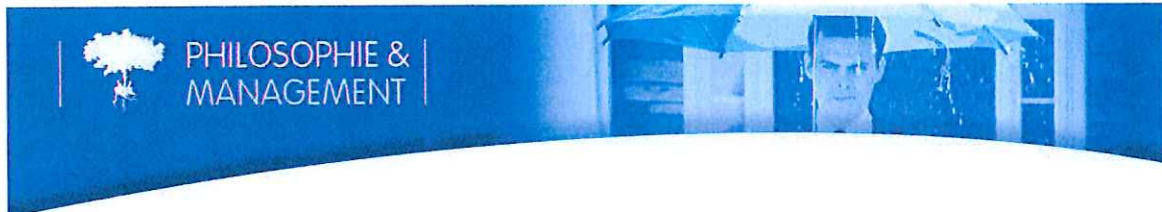
Comment avons-nous procédé pour aborder toutes ces questions ? Notre principe est simple : faire venir, pour nous aider à réfléchir sur chaque question, un penseur, « philosophe majoritairement de surcroît », pour nous aider à encore mieux formuler nos questions, et aller plus loin dans la réflexion avec ce penseur, en fonction des travaux ou des fonctions qu'il (ou elle) exerce aujourd'hui ou, des travaux qu'il (ou elle) a pu effectuer à partir de ces questions ou de questions similaires.

Pour démarrer le cycle nous avons invité François Ewald, grand spécialiste français de cette notion de Responsabilité, professeur au Conservatoire national des arts et métiers, d'animer notre premier séminaire sur cette question, et dont toute l'œuvre est parcourue d'une profonde réflexion sur le concept même de responsabilité.



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« *Mais bon sang qui est responsable ?* »  
*Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?*  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire



## L'entreprise : Etre moral, régulateur, acteur, spectateur et policier du monde ?

### 2. François Ewald

Pour François Ewald, le mot « Responsabilité » n'est apparu dans la langue française qu'en 1787, la notion par contre, existe depuis toujours dans une forme ou dans une autre ! Le mot lui-même vient d'ailleurs ; selon Ewald, du Latin « Sponsio », *dans l'antiquité romaine, il s'agissait d'une formule solennelle prononcée à l'occasion de l'engagement d'une personne vis-à-vis d'une autre. Par cette formule, une personne garantissait son engagement à tenir sa promesse, quoi qu'il arrive.*

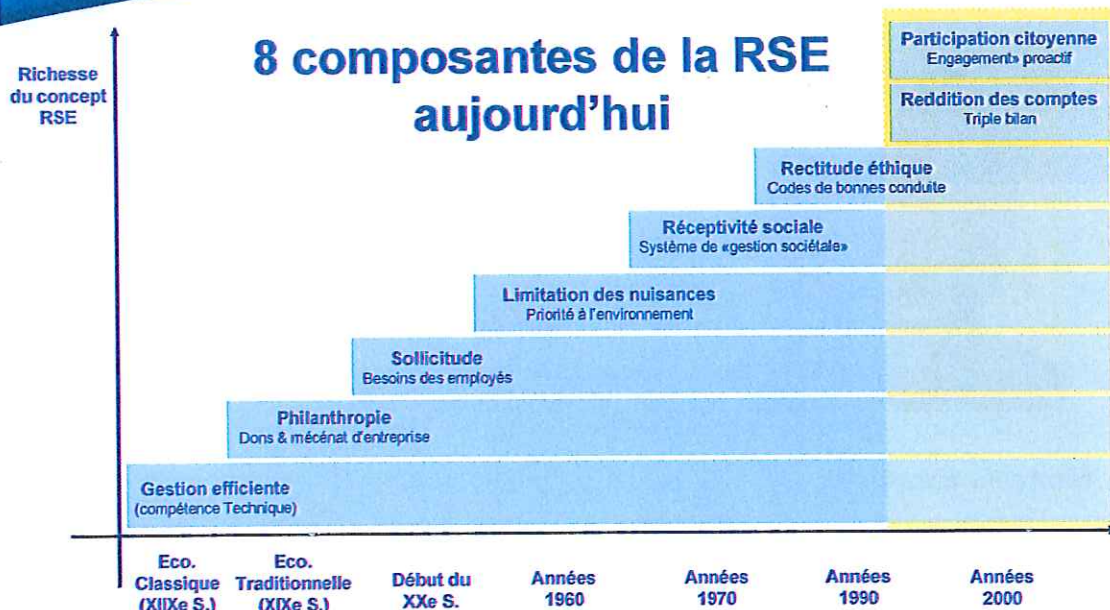
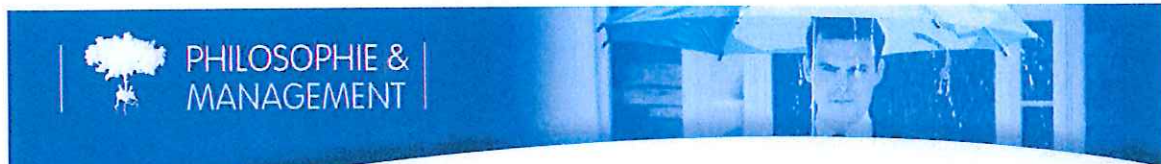
Similairement, le terme de 'Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises' (RSE), date des dernières décennies, même si le concept n'est apparu qu'au 18<sup>ème</sup> siècle ! Pour Jean Pasquero, professeur au Québec, la RSE actuelle ressemble donc à un mille feuilles qui s'épaissit avec le temps, à mesure que la société se complexifie et demande toujours plus compte aux entreprises (voir slide à la page suivante).

Partant des mêmes faits, Ewald met pourtant un tout autre accent à cette histoire : pour lui, la RSE naît véritablement au 19<sup>ème</sup> siècle, sous la forme du paternalisme des grands chefs d'entreprise. Ceux-ci constatent alors que l'utopie libérale de la responsabilité (chacun est responsable de sa vie et doit l'organiser de manière à ne devoir dépendre de personne) ne fonctionne pas. Ils initient alors une série d'actions « sociales », telle la construction de logements, de manière à assurer à leurs ouvriers une certaine sécurité d'existence, et s'assurer ainsi, une plus grande stabilité dans leur capacité à produire la force de travail nécessaire à l'essor industriel. C'est d'ailleurs du paternalisme patronal que naîtra, selon Ewald, la sécurité sociale moderne.



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
 « Mais bon sang qui est responsable ? »  
 Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
 B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire



Source : Jean Pasquero, adapté par L. Ledoux

Selon Ewald, nous assistons actuellement à un nouveau tournant dans l'histoire de la RSE. Dans un monde globalisé où les États ont beaucoup perdu de leurs pouvoirs face aux grandes entreprises, ces dernières sont de plus en plus interpellées par la société civile afin d'œuvrer pour alléger certains problèmes sociétaux. Face à cette interpellation, Ewald considère que, la réponse à ce jour, des entreprises, est bien maigre et souvent superficielle. C'est un « ersatz » si on la compare à ce que faisaient de nombreux patrons au 19<sup>ème</sup> siècle.

Il ne faudrait bien sûr pas en déduire qu'Ewald plaide pour un retour au paternalisme. Simplement son analyse montre que malgré la complexification de la RSE mise en avant par 'Pasquero', l'impact réel de celle-ci est, proportionnellement, moins important que dans le passé. Il laisse d'ailleurs entendre que la judiciarisation du concept de responsabilité, et l'essor de la société anonyme à responsabilité limitée, dans laquelle la responsabilité des dirigeants l'est également, n'est probablement pas étrangère à cette évolution.



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire



## Comment promouvoir un leadership responsable ? Retour aux idées premières du libéralisme ?

### 3. Emmanuel Toniutti

Si l'entreprise reste anonyme il n'en reste pas moins vrai, que son patron, est lui bien loin d'être anonyme ; il incarne bien souvent son entreprise et ses valeurs, et doit se poser la question : « Quelles valeurs promouvoir demain ? ».

Pour y répondre nous avons interrogé Emmanuel Toniutti, philosophe et théologien de renom qui a répondu assez invariablement : « Avant tout, celles qui correspondent le mieux aux mythes fondateurs de votre entreprise ».

En d'autres termes, n'essayez pas de savoir quelles valeurs paraissent être dans l'air du temps ou manquer dans votre entreprise !

Analysez plutôt, en profondeur, l'histoire de votre entreprise et faites émerger les valeurs qui y sont déjà, naturellement, présentes. Sans une telle analyse historique exigeante, les valeurs promotionnées, même formulées par les meilleurs experts en communication, sembleront insipides et fausses à vos collaborateurs.

En conséquence, elles resteront lettre morte, car elles ne colleront pas à leur vécu quotidien ou à l'inconscient collectif qui règne au sein de votre entreprise.

Pour se faire L'implication personnelle du CEO est cruciale parce qu'exemplative. S'il ne s'approprie pas les valeurs de son entreprise en aidant à les définir, le CEO n'en sera pas le modèle et, très rapidement, personne dans l'entreprise n'y portera attention, aussi belle et bien formulée soient-elle.

Or, un tel exercice est moins facile qu'il n'y paraît.



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
**« Mais bon sang qui est responsable ? »**  
**Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?**  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

Il peut nécessiter pour le CEO d'avoir le courage de reconnaître des réalités qu'il préférerait taire. Cela peut aussi nécessiter le courage d'identifier l'éventuelle peur personnelle qui l'empêche de reconnaître ces réalités.

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si, à l'origine, en latin, le mot « valeur » désignait également le courage, « l'homme valeureux ». D'un autre côté, le CEO est à lui seul incapable d'identifier les valeurs de son entreprise. Celles-ci se sont élaborées depuis sa fondation, au travers du vécu quotidien de chacun des collaborateurs. Elles se transmettent de génération en génération, de collaborateur en collaborateur, au travers d'histoires vécues, d'anecdotes, de « mythes » et de « rites ».

De tout cela émerge souvent, de façon claire et univoque, des valeurs qui, tout en faisant écho aux mythes fondateurs de la civilisation dans laquelle baigne l'entreprise (par exemple, la culpabilité et le mensonge pour les cultures monothéistes ; la honte pour les cultures confucéennes et taoïstes). Elles sont formulées de façon originale et spécifique à chaque entreprise. Selon lui, et il n'est pas le seul, Luc de Brabandère nous l'évoquait également, dans un monde globalisé où de nombreux processus sont standardisés, benchmarkés ou outsourcés, l'avantage compétitif d'une entreprise réside de plus en plus dans ses valeurs. Dans 'le Soft' et non dans 'le Hard' comme nous dit Luc de Brabandère !

Et ce ne sont pas tant les valeurs en elles-mêmes qui font la différence mais, comme pour n'importe quel être vivant, la cohérence de celles-ci entre elles et leur adéquation avec leur environnement et parties prenantes.



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
**« Mais bon sang qui est responsable ? »**  
**Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?**  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire



## Est-il responsable de confier le sort de la planète aux marchés ?

### 4. Arnaud Van Waeyenberge

Si nous devons diriger en fonction de nos valeurs, est-il raisonnable de confier notre sort et le sort de notre planète aux marchés ?

Pourtant, que devons-nous penser d'une « civilisation » qui ne semble pas capable de trouver d'autres moyens que les marchés pour se contraindre à changer des pratiques qui menacent sa survie même ?

Vous voyez tout de suite à quoi nous voulons faire référence ; la création de marchés de « droit à polluer » est un instrument jugé « efficace » par les économistes !

Il permet de minimiser les coûts totaux de la dépollution. La mise en place de tels marchés se heurte pourtant dans la pratique à de vives controverses, qui opposent les uns et les autres sur base de considérations relatives à ce qui est souhaitable, juste ou équitable.

Nous avons abordés ces questions avec Arnaud Van Waeyenberge, chercheur au Centre Perelman de Philosophie du droit de l'ULB.

Si nous l'avons posé, c'est que la question de 'l'équité dans l'organisation de ces marchés' est évidemment centrale et se pose à différents niveaux :

Entre les pays développés, grands pollueurs, et les pays « en développement », en passe de le devenir ; entre les grandes entreprises et les PME ; et bien sûr, entre les générations actuelles et futures.

Au-delà des questions d'équité, la création de ces nouveaux marchés suscite un affrontement idéologique concernant les rôles respectifs du « marché » et de l'autorité publique.



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
**« Mais bon sang qui est responsable ? »**  
**Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?**  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

On constate ainsi que l'intervention croissante d'intermédiaires financiers (fonds d'investissement, courtiers, bourses, ...) sur ces marchés, est paradoxale et pose question : D'un côté, ils sont nécessaires pour rendre ces marchés liquides, mais d'un autre, la financiarisation (la création de produits financiers liés à ces marchés) a un effet multiplicateur sur la quantité de droits de polluer en circulation, rendant plus difficile la réalisation des objectifs initiaux de dépollution.

Plus fondamentalement encore, l'idée de corriger les marchés par d'autres marchés, c'est-à-dire par l'extension de la logique marchande, à de nouveaux domaines, doit nous faire réfléchir : Jusqu'où allons-nous permettre l'extension de la logique marchande ?

N'envahit-elle pas déjà le domaine de la santé où le calcul explicite du prix d'une vie humaine est de plus en plus utilisé pour décider de l'allocation des ressources ?





## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire



### Le Social Business : nouvelle façon responsable d'entreprendre ?

#### 5. Daniel Hurstel

Dans le cadre de l'extension de la logique marchande n'existe-t-il pas d'autres logiques qui puissent répondre à notre souci permanent de responsabilité ?

Daniel Hurstel, avocat d'affaires et maître de conférences à l'Institut d'Études Politiques de Paris nous dit que oui par le social Business !

Il s'agit d'entreprises qui poursuivent un but social mais qui sont organisées comme toute autre du secteur marchand, adoptant les techniques de gestion du secteur privé les plus éprouvées. Le social business emprunte donc à la fois au monde social et au monde capitaliste : il cherche à être rentable, voire à faire du profit, mais le profit n'est pas une fin pour lui ; il n'est qu'un moyen, pour poursuivre un but social qui le dépasse !

Or, la législation actuelle ne facilite pas l'émergence de ces nouveaux acteurs ! Pourquoi ?

- D'une part, parce que le droit des sociétés, dans sa forme actuelle, ne permet tout simplement pas le but social ! Juridiquement, il n'envisage pas, excepté sous des conditions restrictives, la poursuite d'autre chose que celle du profit et de son partage entre les actionnaires.
- D'autre part, parce que les formes juridiques, relatives à l'économie sociale traditionnelle (associations, fondations, coopératives,...), induisent l'adoption de principes, tels que la gestion démocratique (« un homme, une voix »), reposant sur l'idée, que ces organisations sont avant tout un projet collectif qui repose sur le don et le bénévolat !

Il serait pourtant assez simple d'éliminer ces obstacles juridiques au développement du social business.



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
**« Mais bon sang qui est responsable ? »**  
**Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?**  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

Dans son livre, « La nouvelle économie sociale », Hurstel propose de modifier, grâce à l'ajout de quelques mots, l'article du droit des sociétés ; qui définit le but de celles-ci (l'article 1 en droit belge), en permettant aux fondateurs d'une nouvelle société de choisir entre un but lucratif ou un but social et cela sans contraintes majeures en termes organisationnels !

Selon Hurstel, ce petit correctif ne devrait pas seulement faciliter l'émergence du social business mais également le rapprochement entre : économie sociale et économie capitaliste, en facilitant la création de 'social business', au sein même de sociétés capitalistes, afin de mieux répondre, par exemple, aux besoins des populations défavorisées.

Hurstel pense que les modes de gestion, et l'approche particulière de ces 'social business' pourraient aussi induire, par capillarité ou mimétisme, d'autres comportements au sein des sociétés capitalistes.

Cela devrait permettre, indirectement mais plus profondément, que ne le fait à ce jour la RSE (qui ne touche que trop souvent les activités périphériques des entreprises), de toucher le « core » business des entreprises capitalistes, en stimulant en leur sein, une culture plus attentive aux « autres ». 'Too good to be true ?'

Cela ne coûte pourtant pas grand-chose d'essayer : juste l'ajout de quelques mots dans un texte de loi.

Ne serait-il pas dommage que des réflexes corporatistes, de part et d'autre, nous empêchent de le faire ?



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire



### Responsabilité et liberté : antinomiques dans l'entreprise ?

#### 6. Isaac Getz

Si nous avons à apprendre du Social Business pour accroître notre travail sur la responsabilité, nous avons certainement aussi à apprendre d'une gestion alternative de nos collaborateurs !

C'est grâce à 'Isaac Getz', professeur de Psychologie à l'ESCP Europe à Paris, qui, *en ce qui concerne les collaborateurs d'une organisation, ne mâche pas ses mots, et dit : « Je préfère ne plus parler de management. Le « management » du personnel, de sa motivation, se résume fondamentalement à un maniement plus ou moins subtil de la carotte et du bâton. Cette méthode a fait ses preuves : elle génère des résultats ; qui sont loin d'être impressionnants pour la majorité d'entreprises qui la pratique. Au contraire, les 'entreprises libérées' de ce type de management, génèrent, années après années, des résultats exceptionnels ! »*

Getz et son collègue Brian Carney résumant à trois, les simples « règles de vie », qui caractérisent les environnements de travail bâtis par les leaders de ces entreprises et leurs conséquences directes :

1. Chacun est traité en tant qu'**intrinsèquement égal**, c'est-à-dire, sans discrimination aucune, avec confiance, respect, équité (pas de privilèges spéciaux pour les « managers », pas d'a priori sur qui peut avoir des idées,...) : les collaborateurs ont **envie** de prendre des initiatives !
2. Chacun peut **se développer** (comme il pense devoir le faire pour réaliser ses initiatives, pas comme certains « managers » pensent qu'ils devraient se développer selon des schémas préétablis ou, plus souvent, de rester simplement au niveau auquel il a été recruté) : les collaborateurs sont **capables** de mener à bien leurs initiatives !



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« *Mais bon sang qui est responsable ?* »  
*Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?*  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

3. Chacun peut **s'auto-diriger** (comme le résume Ricardo Semler : les « managers s'occupent à ce que le collaborateur contribue à l'entreprise et de rien d'autre ; certainement pas de problème d'école primaire : tels que l'heure d'arrivée, la manière de s'habiller, l'heure de départ ou, où est la personne ! Les collaborateurs ont la **possibilité** de réaliser leurs initiatives.

Ces trois règles paraissent tellement simples et évidentes. Elles n'ont d'ailleurs rien de nouveau à bien y réfléchir et relèvent du pur bon sens.

Si elles permettent aux entreprises qui les appliquent tranquillement des performances aussi remarquables depuis des décennies, pourquoi donc sont-elles encore si peu répandues ?

La réponse est tout aussi simple : c'est extrêmement exigeant et dur de créer un tel environnement.

Robert Davids, président d'un des meilleurs vignobles Californiens 'Sea Smoke Cellars', le résume de façon colorée : « *Une goutte d'urine suffit à gâcher toute la soupe. Il faut vider la casserole, la désinfecter et tout recommencer !* »

Bâtir un tel environnement demande donc une volonté et une discipline à toute épreuve. Discipline qui n'a pourtant rien à voir avec des procédures strictes et des structures rigides. Tout au contraire : plutôt discipline de vie, ancrée dans une vision particulière de l'homme et du travail !

Ce n'est donc pas un hasard si tous les leaders, femmes ou hommes, de ces 'entreprises libérées', qui pour certains s'intéressent à la philosophie chinoise, mais pour la plupart ne se réfèrent à aucun philosophe, soient des « managers-philosophes ».

Pas dans le sens où ils auraient lu Platon, Kant ou Spinoza en détail, mais dans le sens où ils ont tous réfléchi profondément à la nature humaine, au sens de leur activité et de leur travail en commun et à la façon de traduire en acte ces idées au quotidien !



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire



### Quelles responsabilités pour les business schools ?

#### 7. Bernard Ramanantsoa

Mais que font nos 'Business Schools' dans ce contexte ?

Vont-ils apprendre à nos enfants et aux cadres dirigeants, les techniques innovantes du 'social business' ou du 'manager leader' à la Getz ?

Dans ce contexte il est clair que l'effort est encore mince, même s'il est louable, et on peut, dans tous les cas, douter que cela soit suffisant pour induire, des manières fondamentalement différentes, de gérer les entreprises et ce pour au moins deux raisons :

Tout d'abord, dans la plupart des 'business schools', l'éthique ou le sens des responsabilités sont enseignés comme des matières à part entière, à côté des autres cours tels que le marketing ou la gestion financière, dans lesquels, les questions éthiques ou de responsabilité sociétale restent souvent peu traitées !

Il n'est, dès lors pas surprenant, qu'il en aille de même dans la plupart des entreprises aujourd'hui ! Le département RSE est un département à part entière, dont le responsable rapporte le plus souvent au secrétaire général ou au responsable de la communication.

Ainsi on est assuré, même si ce n'est pas toujours l'intention, que le département RSE s'occupera de projets périphériques au business, qu'il ne remettra pas en cause le 'Core Business'.

Ensuite, les cours d'éthique sont trop souvent promues, à partir du postulat selon lequel la clé du changement serait une moralisation des agents.



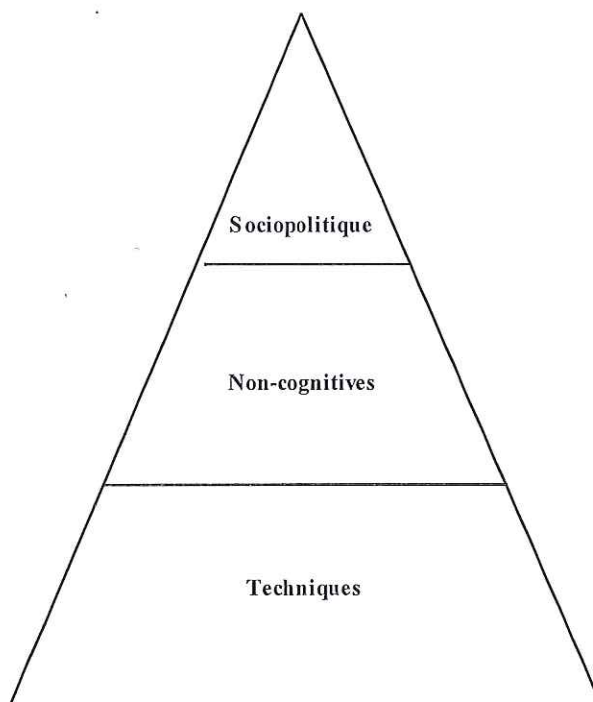
## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

Or cela paraît bien court face aux défis qu'il nous faut relever ! Il s'agit plutôt de repenser en profondeur le système économique actuel et la manière dont sont gérées les entreprises.

C'est précisément là que la philosophie, dans son rôle de regard critique sur le monde qui est plus large que celui de l'éthique, peut jouer un rôle important. !

Nous avons voulu savoir comment une grande école comme HEC abordait cette notion de responsabilité ? Nous l'avons posé à 'Bernard Ramanantsoa', directeur général de HEC Paris, qui décrivait sa vision d'une 'business school' comme la construction d'une pyramide ou l'on enseigne par couche successives :



- La base est la **technique** (les disciplines que l'on doit et que l'on peut enseigner) : « optimisable »
- Le centre un peu moins large, ce sont les **autres matières 'non cognitives'** : le choix, l'attitude, le comportement dans l'action, négociation,... : plus difficile à enseigner et plus difficilement « optimisable »
- Le top, plus petit mais si important à ces yeux, c'est le **socio-politique**. Il s'agit de cette compréhension intérieure des managers qu'il est si dur d'enseigner ; c'est peut être cette partie qui rend les écoles de commerce élitistes ! (tout comme l'école de St-Cyr). C'est la boîte noire des entreprises, une lecture du pouvoir (notion de mort et de passion). Très difficile à enseigner et bien évidemment « non optimisable » !



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire



## Quelles responsabilités dans les mondes virtuels ?

### 8. Jean-Michel Besnier & Pierre-François Docquir, alias Opdiss Writer

Avant de conclure ce cycle nous avons voulu savoir si nous pouvions nous créer un monde « sans Responsabilité ».

Pour se faire, pourquoi ne pas se créer son propre Avatar ?

Ce mot est connu depuis bien plus longtemps chez les adeptes de 'SecondLife' ou de 'World of Warcraft', où il désigne de façon similaire, l'apparence physique que peut prendre un « typist », un internaute qui tape sur le clavier pour diriger son « avatar » dans l'un de ces mondes virtuels.

Qui mieux que Jean-Michel Besnier, philosophe des sciences, et Pierre-François Docquir, chercheur au Centre Perelman de Philosophie du droit, pouvait réfléchir avec nous sur le sujet : Un avatar, peut-il avoir des responsabilités distinctes de celles du typist ? Lesquelles ? D'où viennent-elles ?

En quoi les tentatives de réponses à ces questions peuvent-elles nous aider à penser ce qu'est la responsabilité dans le monde « réel » ? Tant la nôtre en tant qu'individus, que celles des organisations, des entreprises.

En effet, celles-ci ne peuvent-elles pas être considérées les « avatars » de groupes humains dans le monde économique, où il semble de plus en plus difficile de distinguer le « réel » du « virtuel » ?



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

Nous vous proposons donc de questionner ici le concept de responsabilité sociétale des entreprises et de son évolution, à la lumière de quatre caractéristiques essentielles du concept général de responsabilité, selon J.M. Besnier :

## 1. Limites

La responsabilité présuppose des frontières à ce qui est possible, permis. Or, les mondes virtuels sont réfractaires à celles-ci. Ils sont même souvent promus comme les lieux d'une libération des contraintes physiques ou morales de la réalité. On peut y voler comme un oiseau ou y vivre selon d'autres normes. Pourtant, comme le note P.F. Docquir, le droit s'y développe malgré tout et y introduit de nouvelles limites : il les « désenchanté ». Cela ne rappelle-t-il pas la façon, dont les entreprises ont cherché, au travers de la globalisation de l'économie, à se libérer de législations et de solidarités nationales pour se heurter maintenant à d'autres limites : celles des ressources naturelles, celles des disparités acceptables entre riches et pauvres, ... ?

## 2. Identité

« Condition même de notre humanité », la responsabilité, présuppose et façonne à la fois, l'identité des êtres. Or, dans les mondes virtuels, c'est plutôt l'interchangeabilité, voire le refus d'une identité stable ou assumée, qui est souvent de mise. De même, l'interchangeabilité entre les êtres a été poussée fort loin au sein de certaines organisations. On en voit pourtant les limites aujourd'hui. Est-ce un hasard si tant d'entreprises déploient tant d'efforts aujourd'hui pour mieux cerner leur identité, leurs valeurs ou raisons d'être ?

## 3. Vulnérabilité

La responsabilité présuppose la vulnérabilité des êtres ou des choses dont nous nous sentons responsables et pour lesquelles nous sommes dans une relation asymétrique, telle que la mère vis-à-vis du nourrisson. Or, dans les mondes virtuels, le corps, la chair, les caresses, n'ont évidemment pas cours : le biologique y est éliminé. Similairement, n'y a-t-il pas eu dans les organisations une volonté parfois extrême d'éliminer les contingences biologique et psychique des êtres, au travers de procédures rigides, d'hierarchies strictes ou de codes de conduite désincarnés ? Ne voit-on pas aujourd'hui les limites de telles approches ? L'émergence de l'éthique du « care » (du soin), reprise dans des programmes politiques, celle des réseaux sociaux et leur impact sur les structures organisationnelles des entreprises, les styles de leadership de plus en plus centrés sur les personnes, sont-ils les témoins d'un regain réel de préoccupation pour les êtres et leur vulnérabilité ?

## 4. Volonté

La responsabilité présuppose enfin la volonté de « faire l'histoire ». Or, les mondes virtuels sont pour certains l'occasion d'échapper à une réalité qui les déçoit et qu'ils n'ont plus espoir de pouvoir changer. Cela ne rappelle-t-il pas la thèse de la « fin de l'histoire » de Fukuyama et la croyance encore fort répandue, que le système économique actuel est indépassable ? La crise que nous traversons et qui opère à de multiples niveaux ne nous invite-t-elle pas à ne plus nous satisfaire de telles visions et, au contraire, à nous donner la volonté de contribuer à l'élaboration de l'histoire ?

Limites, identité, vulnérabilité, volonté ? Pourrons-nous trouver dans ces concepts les clés d'une RSE moins 'bling-bling' et plus habitée, plus « core business » et moins « périphérique », moins virtuelle et plus réelle ?





## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« *Mais bon sang qui est responsable ?* »  
*Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?*  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire



### Gouverner sans gouverner ? Transparence et normes : nouveau cadre de notre responsabilité ?

#### 9. Thomas Berns

Mais revenons au monde bien réel et regardons s'il y a un moyen de respecter la liberté de chacun et agir en tant que responsable : la solution n'est elle pas d'être si transparent que cet adage du patron de Google devient réalité ? Eric Schmidt, disait « *Si vous n'êtes pas prêt à ce que vous faites soit connu de tous, peut-être ne devriez-vous tout simplement pas faire ce que vous faites* ». Et oui, la transparence est peut-être une nouvelle servitude volontaire ? En effet, grâce aux nouvelles technologies de l'information, et à notre manie du 'reporting', nous laissons, volontairement ou inconsciemment, toujours plus de traces sur nos activités les plus diverses. Ce qui nous permet ainsi de collecter toujours plus de statistiques, censées nous révéler la réalité de nos existences.

Or ces statistiques ne sont pas seulement informatives, elles nous servent également à élaborer des « normes », c'est-à-dire des règles de conduites qui agissent sur nos comportements ! Pour le comprendre, il suffit de penser aux messages 'd'Amazon.com' à ses clients. De manière souvent très utile, ceux-ci nous invitent à considérer l'achat de nouvelles publications dont les sujets s'apparentent aux livres que nous avons acheté dans le passé. Malgré leur caractère non contraignant, ces messages agissent pourtant bel et bien sur nos comportements. Ne fût-ce que parce qu'ils augmentent les informations dont nous disposons pour un domaine particulier, grâce aux informations que nous avons générées précédemment au travers de nos « clicks ». On peut dire dès lors que nous acceptons volontairement une « servitude » à ces normes !

Tout ceci ne mériterait pas qu'on s'y attarde si ces normes se limitaient à celles qui dictent nos achats en ligne ! Pourtant, comme l'explique le philosophe Thomas Berns, qui a animé notre



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

dernier séminaire, nos comportements sont de plus en plus influencés, « gouvernés », par des normes plutôt que par des lois.

Établies par les organismes « reconnus » les plus divers ou par nous-mêmes, sur la base de statistiques et de benchmarks, les normes se différencient fortement des lois, édictées par des parlements le plus souvent après de difficiles débats politiques.

Ainsi, la principale force des normes réside directement dans le rapport qu'elles prétendent entretenir avec le réel, avec un réel qu'elles se contenteraient de décrire de manière technique et non politique.

Elles semblent en outre d'autant plus efficaces qu'elles sont discrètes, qu'elles ne sont pas accompagnées de contraintes ou de sanctions, et qu'elles semblent stimuler notre constante amélioration. La Commission écrit en ce sens : « *Telles des forces invisibles, les normes veillent au bon ordre des choses* ».

Or c'est précisément à cause de ce caractère, à la fois inoffensif et efficace des normes pour « gouverner sans gouverner » (le titre du dernier livre de Berns), qu'il est opportun de les questionner. En effet, elles induisent insidieusement une responsabilité individuelle potentiellement sans limites et sans répit pour ceux qu'elles gouvernent, contrairement aux lois dont les bornes sont à la fois plus génériques, plus claires et assorties de prescriptions. Plus fondamentalement encore, les normes ne sont pas génératrices de sens puisqu'elles *gouvernent à partir du réel* (statistiques, benchmarks,...).

Au contraire, les lois, qui tentent de *gouverner le réel*, sont édictées à partir de débats idéologiques où s'affrontent de grands récits, d'où un sens commun peut émerger, du moins temporairement.

Sans bien sûr rejeter en bloc les normes, il est donc important de les questionner ; d'y résister le cas échéant et de stimuler les débats nécessaires à l'édiction de lois, de règles communes.

Mais en quoi ceci serait-il pertinent pour les managers d'entreprises ?

Pour le comprendre, l'exemple le plus emblématique est celui du Global Compact ; ce « contrat » signé entre les Nations Unies et des multinationales, sur une base volontaire, pour promouvoir la responsabilité sociétale des entreprises.

Concrètement, il n'oblige les entreprises signataires à rien, si ce n'est de progresser dans le respect de certaines normes, et de faire rapport, de la manière la plus transparente possible, quant à ces progrès. Ce faisant, il institue les entreprises comme des sujets politiques, ce qui est déjà en soi une révolution ! Mais il crée aussi une dynamique où la responsabilité sociétale des entreprises se définit au travers de ce qu'elles communiquent : leur responsabilité peut devenir illimitée et l'instrument de régulation par excellence devient la réputation, molle mais très volatile, plutôt que la loi, rigide mais prédictible.

Dans un tel cadre, 'Big brother' n'existe pas ou plus : il est partout.



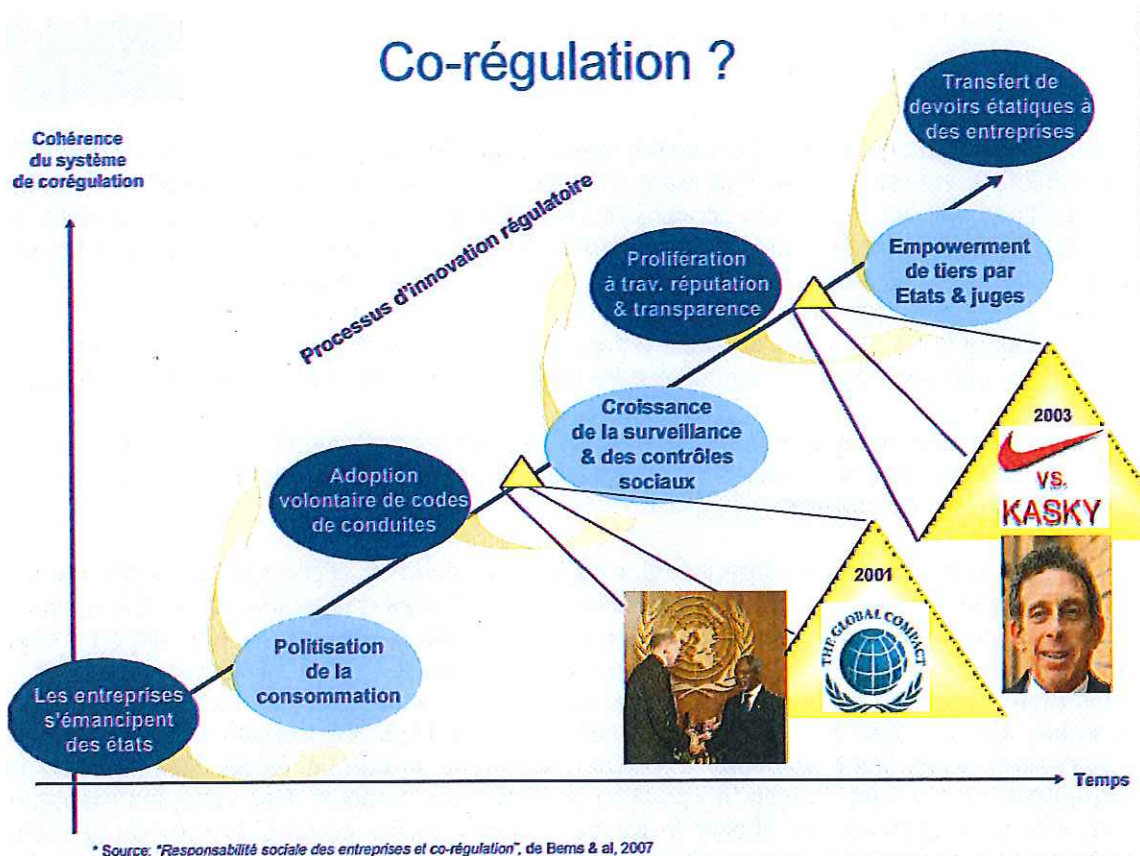
# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

Avons-nous bien réfléchi, en tant que managers, à ce que signifie la gestion d'une entreprise dans ce cadre ?

Si ce n'est pas le cas, n'est-il pas temps de nous y préparer ?

Le slide suivant reprend de façon stylisée le processus d'innovation régulatoire, menant à la co-régulation, telle que décrite dans le livre qu'on co-signé Benoît Frydman, Thomas Berns, Pierre-François Docquir : « Responsabilité des entreprises et co-régulation » (publié chez Larcier).





## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

### 10. Benoit Frydman – Les ONGs, alliés objectifs des managers ?

A l'occasion de cette soirée de clôture, Benoit Frydman, Professeur à l'Université Libre de Bruxelles (ULB), Directeur du Centre Perelman de Philosophie du Droit et l'un des auteurs du livre qui a inspiré ce cycle de séminaires (« Responsabilité des entreprises et co-régulation » - publié chez Larcier), a fait une allocution. Il a rédigé le texte qui suit à partir de ses propres notes.



Nous sommes accoutumés à penser les règles en général et les règles de droit en particulier de manière « top-down ». La règle vient d'en haut, de l'Etat, du Souverain et elle s'impose à ses destinataires, les sujets, les citoyens, sous peine de sanction. C'est la vision de Hobbes. Ce régime de contrainte détermine également un régime de libertés, qui nous est précieux : chacun est libre de poursuivre ses propres fins, ses intérêts, pour autant qu'il respecte les règles. A condition de respecter les règles, tout est permis. Ce régime, qui est le nôtre, est confortable : il nous dispense de nous demander quelle devrait être la règle ou si la règle est juste. Mais il ne contribue pas à nous rendre responsable ; il est même un peu infantilisant.

Ce que je dis vaut non seulement pour chacun de nous, en tant que femme ou homme, mais aussi bien pour les entreprises, qui sont soumises au même statut, et donc pour les managers qui les conduisent.

Le rapport classique de l'entreprise aux règles est donc la recherche du profit dans le respect des lois, le meilleur résultat possible dans les limites des règles du jeu. Sans avoir la responsabilité de faire les règles, ni de les évaluer ou de se positionner par rapport à elles. De ce point de vue, Milton Friedmann a raison de dire que « la seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit ». Cependant, dans l'environnement libéralisé, globalisé, dérégulé, dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui, les choses changent et nos conceptions aussi sont appelées à évoluer. Dans ce « marché global des règles », les entreprises se trouvent souvent en position de choisir leurs règles. Par suite, les managers sont mis sous pression de choisir le moins normatif, perçu comme la solution la moins coûteuse pour l'entreprise, avec les conséquences que l'on connaît : délocalisations sociales, optimisation fiscale, dumping environnemental, etc.

Les managers font ainsi souvent face à un dilemme éthique, douloureux pour beaucoup, dans lequel, ils sont poussés par les marchés, les actionnaires, les agences de notation, mais aussi par leurs valeurs de performance et leur formation, bref par le système, à faire des choix qui peuvent conduire l'entreprise à adopter des comportements à l'égard des personnes, de la société, de l'environnement, que ces mêmes managers réprouvent ou condamnent au regard de leurs valeurs personnelles, de leurs convictions morales ou politiques de citoyen. Combien de managers ne rencontrent pas aujourd'hui qui vivent cette forme de dissociation de leur personnalité (morale) ?



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

Et la réponse qu'apportent ces managers à ce dilemme éthique est souvent la suivante : *il faudrait établir de nouvelles règles du jeu plus justes et surtout plus contraignantes*. Mais ils sont forcés d'ajouter, et cet *addendum* est frustrant : en attendant que ces nouvelles règles soient établies, je suis bien obligé de jouer selon les règles actuelles. Et certains d'ajouter : sinon, je ne resterai pas longtemps à ma place.

Voici une suggestion (philosophique) : et si, à défaut de pouvoir changer les règles, nous changions déjà notre rapport à celles-ci ? Est-ce qu'il ne serait pas temps de sortir de cette conception, moderne certes mais néanmoins infantilisante, selon laquelle les règles viennent forcément d'en haut ? Et si nous envisagions la responsabilité individuelle comme une invitation à participer à cette activité éminemment humaine qui consiste à se donner des règles, à rechercher ce qui est juste et à régler nos comportements sur ces standards ?

Beau programme me direz-vous, mais comment faire en pratique, en l'absence d'institutions démocratiques mondiales ?

Devenir responsable en se fixant ses propres règles. Serais-je donc en train de plaider pour l'autorégulation ? Pourquoi pas. Le seul problème avec l'autorégulation, comme me le disait un professeur à Oxford, c'est que « l'on ne s'autorégule qu'avec un pistolet braqué sur la tempe ». Or, pour le moment, les marchés braquent sur la tempe des managers de bien plus gros calibres que les législateurs et les moralistes.

J'étais frappé à cet égard d'entendre un brillant financier que l'on interrogeait sur les dérives et les imprudences qui avaient conduit à la crise que l'on sait s'exclamer : « Mais pourquoi donc personne ne nous a-t-il arrêtés ? ».

En d'autres termes, il n'est pas facile de se fixer à soi-même et à son entreprise ses propres règles, surtout lorsque le système en place vous met sous la pression constante d'autres contraintes et d'autres incitations.

Mais donc si, à présent, la loi n'est pas assez contraignante, ni la morale suffisante, comment faire en sorte que des règles soient établies et respectées ? Entre *régulation* et *self-régulation*, réglementation et autorégulation, existe-t-il une troisième voie, réaliste et praticable ? Il y en a une, bien connue depuis longtemps des philosophes et des sociologues : c'est le « contrôle social » ou « contrôle public », celui que nous exerçons plus ou moins inconsciemment les uns sur les autres à longueur de journées et surtout le contrôle que chacun exerce sur lui-même lorsqu'il s'expose au regard des autres. C'est un mode de régulation ou de « corégulation » si vous voulez, vieux comme la société humaine, plus influent en pratique que le droit et que la morale réunis, selon John Locke, et dont le philosophe américain William Godwin affirme même qu'« il constitue une censure tout à fait irrésistible ».

C'est ici que je voudrais introduire les organisations de la société civile et leur rôle dans la régulation globale. Ces fameuses ONGs qui, comme leur nom l'indique, ne sont pas des autorités publiques et qui pourtant se mêlent de dire ce qui est juste, quelles règles il faudrait appliquer et prétendent même parfois les imposer aux autres, au premier chef aux entreprises.



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

Une des fonctions majeures que s'attribuent ces organisations, c'est précisément cette fonction du contrôle public et de la surveillance par le regard : *Human Rights Watch* ; *Corporate Watch* ; *Social Watch* ; *Finance Watch* ; *UN Watch* ; etc. autant d'ONGs qui jouent, avec la presse, le rôle de « *watchdogs* », de « chiens de garde », qui surveillent, qui aboient et parfois qui mordent.

Ces organisations contribuent, avec le concours indispensable des médias et des technologies de l'information et de la communication, à installer une sorte de gigantesque panoptique, du nom de ce dispositif architectural inventé par le philosophe et juriste Jeremy Bentham et mis en œuvre dans les prisons notamment, qui permet de surveiller tout et tout le monde depuis un point aveugle, lui-même invisible. Bentham rêvait d'imposer une telle surveillance notamment à la fonction publique et même à la société tout entière. Vaste projet, à vrai dire terrifiant et potentiellement totalitaire, mais que beaucoup, dont Foucault et Deleuze, jugeaient prophétique.

Les entreprises appréhendent beaucoup ces *watchdogs*, ces censeurs, dont elles redoutent les campagnes de dénonciation (« *naming and shaming* » pour désigner et faire honte), qui placent tous leurs agissements, par l'effet d'une loupe grossissante et déformante, sous les yeux d'une opinion publique appelée à s'indigner, à condamner, voire à boycotter l'entreprise.

Cesare Beccaria, philosophe italien fondateur du droit pénal moderne (un contemporain de Bentham), contribue à nous l'expliquer en montrant que, quand les lois sont faibles, les sociétés vivent, comme sous l'Ancien régime, sous le règne de l'honneur (on dirait aujourd'hui de la « réputation » ou de « l'image de marque »). Or, dans un tel régime, chacun d'entre nous et spécialement les puissants ne jouissent pas de la liberté, que seules procurent les bonnes lois selon Beccaria, car ils sont soumis à la tyrannie de l'opinion. Tyrannie forcément arbitraire (c'est le propre de la tyrannie) prompt à condamner, mais incapable de fixer une règle.

On peut dès lors comprendre les réactions irritées de certaines personnes, notamment de chefs d'entreprise, qui s'interrogent et parfois s'insurgent contre cette tyrannie des ONGs qui s'auto-instituent en censeurs de l'opinion publique, alors qu'elles ne sont finalement elles aussi que des entreprises privées, qui poursuivent leurs propres intérêts, pas toujours incontestables (même si ce n'est pas forcément la recherche du profit) et qui exigent des autres une totale transparence, sans la pratiquer elles-mêmes (comme le point aveugle du panoptique de Bentham).

Ces critiques méritent d'être discutées et on peut même se demander s'il ne faut pas envisager de récuser ce clivage habermassien entre la société civile et le marché, qui paraît placer de part et d'autre d'une ligne de démarcation morale, d'un côté les bonnes ONGs et de l'autre les mauvais marchands ou les méchants industriels ; d'une part, ceux qui proclament les maximes universelles de la morale et de la justice et de l'autre ceux qui cèdent aux intérêts pathologiques du désir et de l'argent ; bref, d'un côté les entrepreneurs et les managers, qui ont « les mains sales » en les plongeant dans le cambouis et de l'autre ceux que Hegel appelait les « belles âmes », celles à qui ils reprochaient, comme à Kant, de garder les mains propres uniquement parce qu'ils n'ont pas de mains.



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« *Mais bon sang qui est responsable ?* »  
*Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?*  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

Pour ma part, c'est une autre approche que je voudrais suggérer de ce regard extérieur que les ONGs font peser désormais en permanence sur les entreprises et leurs managers. Ce dispositif de surveillance, qui est perçu, non sans motif, par les managers comme une menace et un danger, ne pourrait-il être utilisé comme un allié objectif du manager ? La tyrannie de l'opinion, manifestée par l'action des ONGs, n'offrirait-elle pas paradoxalement aux managers une opportunité de s'émanciper quelque peu de la loi d'airain des marchés, en montrant que le manager ne saurait, sans danger pour l'entreprise, méconnaître ni l'une ni l'autre ?

En d'autres termes, la pression qu'exerce l'opinion sur les entreprises, si elle n'équilibre pas celle des marchés, ouvre peut-être aux managers une certaine marge de manœuvre pour arbitrer le dilemme éthique, que j'évoquais tout à l'heure, dans lequel il se trouve pris lui et l'entreprise avec lui.

En ce sens, le mouvement de la « responsabilité sociale des entreprises » dessine peut-être une voie alternative à une *corporate governance* exclusivement centrée sur la recherche à tout prix de valeur à court terme pour l'actionnaire.

Bien sûr, nous n'en sommes encore qu'aux balbutiements de ces réponses des managers et des entreprises aux inquiétudes de la société civile; et les réponses sont parfois hypocrites, maladroites ou insatisfaisantes.

Mais la perspective est intéressante et la marge de progression importante.



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

## 11. Christian Jourquin – La responsabilité du chef d'entreprise



Le texte suivant reprend, de façon non-éditée, les notes qu'a utilisés Christian Jourquin durant son allocution le 17 mai.

Son allocution peut être écoutée via le document audio qui se trouve sur notre site.

### 1) Le chef d'entreprise – la personne

- Dichotomie entre fonction et la personne (dimension personnelle)
- Dichotomie entre exercice de la fonction et la responsabilité lié à l'exercice de la fonction (contraire à l'égalité)
  - a) des attentes du monde externe = être soi-même dérange ....
  - b) différence entre identité et image transmise/perçue

### **Responsabilité du chef d'entreprise :**

#### *Responsabilité absolue – objective...*

- Assumer la survie et le développement de l'entreprise par création valeur économique et au travers de celle-ci
  - contribuer à l'intérêt général
  - assurer développement économique
  - développement scientifique

#### *... liées aux activités*

- Temps – Développer les activités qui résistent au temps et adaptées aux méga trends (exemple : vente de la division pharmacie alors qu'elle était profitable à ce moment-là)
- Espace – répondants :
  - A l'expansion démographique
  - Au déplacement géographique de la croissance

#### *... liées à l'homme*

- Intégration culturelle
  - Culture intégrant culture locale (philosophie occidentale <-> orientale) : les comprendre, les intégrer, s'y adapter.
  - Éthique : codes de conduite basés sur des principes universels.
- Résister à la tentation de la facilité = oser prendre les mesures impopulaires = devoir de pilotage ... les tempêtes
- Cohérence au cours du temps (maintenir le cap)





# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

## Responsabilité relative – subjective :

- Répondre aux attentes fluctuantes de la société « dite civile » (8 composantes)
- Modèle mouvant en fonction du cycle politico-social
  - Batra = 4 périodes
  - Sorakin = 3 périodes : Spirituel / matériel / intégration (Crise financière/industrielle/sociale)
- Evolution en fonction progrès sociétal et environnemental
  - Solvay il y a 150 ans Europe (Pension, Ecole, Hôpitaux) → Plus de sens
  - Solvay aujourd'hui (Bulgarie, Egypte,...)
  - Question du paternalisme ? « On attend le retour du père »
  - Perspective = on attend du monde de l'entreprise plus que du monde politique.

## Quelques réflexions :

- Service de l'intérêt général
- Sens moral du devoir avec angoisse
  - Préserver emploi pour X personnes
  - Amener y personnes au chômage (ex. Pharma)
- Respect de valeurs partagées et individuelles
- Réflexion
  - Marc-Aurèle
  - Kipling
  - Taoïste – Marc Aurèle – Diogène
- Développement éthique personnelle et liberté de pensée et d'esprit
  - se mettre au-dessus des passions
  - trouver son propre chemin
  - identifier le sens de l'histoire
  - accepter l'humain dans son moi profond

## 2) Encouragement de la prise de responsabilités dans l'entreprise

- Engagement pour le développement durable (Social/Economique/Environnemental)
- Positionnement de l'entreprise quant :
  - à ses produits
  - à sa géographie
  - à sa sollicitation sur son milieu environnant
- Positionnement quand à une éthique qui peut aller au-delà des lois ou des pratiques.
- Attention permanente pour la sécurité du personnel et de l'environnement : On traite la sécurité avant les résultats économiques. Objectif = **0 accident**.
- On a un dialogue ouvert avec le personnel quant aux grands enjeux sociétaux → Assurer l'autonomie :
  - L'autonomie conduit à la responsabilisation
  - La responsabilisation accroît la motivation.
- Cela correspond aux principes de décentralisation de notre nouvelle organisation => elle doit être acceptée => gestion par projets de plus en plus importante.



# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

## 3) Responsabilité à l'égard de la société

- Définir correctement le rôle de chacun
  - Celui de l'état
  - Celui de l'entreprise
- Comportementale et contractuelle :
  - Respecter les lois et se comporter en honnête homme → en revanche l'entreprise doit être respectée et bénéficier d'un environnement favorable (shopping légal réglementation / racket légal et réglementaire).
  - L'entreprise peut influencer une réflexion politique en fonction de sa propre finalité (exemple : éducation politique scientifique)
  - L'état doit se mériter les entreprises.
- Cohérente avec pratiques du temps (les entreprises s'émancipent des états / les états s'émancipent de beaucoup de leurs devoirs)
- Responsabilité sociétale
  - Devoirs définis par les états
  - Contribution à l'intérêt général par sa propre prospérité (on ne peut être généreux que si on est fort).
  - Retour à la responsabilité de l'entreprise parce que les états ont fait trop souvent faillite. En conséquence, les entreprises sponsorisent les universités, instituts de santé,...
- Alors que la ponction fiscale assurant la marche de l'état ne fait que grandir (entropie dissipative du contrôle et de la régulation face à la finalité).
- Sens moral du comportement:
  - Les x milliers de personnes dont on est responsable.
  - Respect des valeurs de l'entreprise (Respect de l'être humain)
- Etre en ligne avec angoisses du peuple
  - Entreprise cocon.
  - Entreprises poubelle = ce que l'on fait est criminel et le patron est le « juif de l'inquisition ».
  - Retour du paternalisme sans père puisqu'il doit avoir honte.
  - En conséquence : retour aux modèles de Batra et Sorakin.

## 4) Solvay

- Comportement encourageant la responsabilité
  - Développement durable
    - Social (formation jeunes)
    - Environnemental
    - Succès d'entreprise
  - Soutien à la recherche scientifique



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
**« Mais bon sang qui est responsable ? »**  
**Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?**  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

### **12. Débat entre les orateurs et avec les participants**

Après l'allocution de Christian Jourquin, un débat s'est animé entre Benoit Frydman et lui, ainsi qu'avec tous les participants (à peu près 200 personnes).

Ce débat peut-être écouté dans son intégralité sur notre site.



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

### 13. Intelligence de la nature – Notre prochain cycle débutera en Sept. 2011

Pour plus d'info et pour vous inscrire : 0478 62 14 21 (Laurent)



1. Vision : interdépendance / Dominance ?
2. Croissance : Biens / Liens ?
3. Modèle d'affaires : Produits / Fonctions ?
4. Concurrence : Entraide / Compétition ?
5. Organisation: Structure / Chaos ?
6. Connaissances : Raison / Sens ?
7. Innovation : Créativité / Mimétisme ?
8. Diversité : Résilience / Efficacité ?



## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

### 14. Executive Master en Philosophies & Management – Débuts prometteurs

Pour info, le premier Executive Master du monde (à notre connaissance ;-)) a débuté en mai de cette année. Pour notre plus grand bonheur, avec 40 inscrits, toutes les places ont été prises !

Il est le fruit d'un partenariat entre notre asbl et les trois business schools francophones belges (c'est également une première !) : la Solvay Brussels School, La Louvain School of Management et HEC Liège.

Entreprises, si vous désirez y envoyer vos cadres, réservez déjà vos places pour le programme de l'année prochaine ! Pour plus d'info : 0478 62 14 21 (Laurent) ou Philippe Biltiau (0475 77 07 98).

UN EXECUTIVE EDUCATION PROGRAMME EXCLUSIF  
LE MANAGER-PHILOSOPHE





# Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
« Mais bon sang qui est responsable ? »  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

## 15. Remerciements à l'équipe et aux partenaires de PhiloMa



L. De Brabandere



H. Richard



P. Portevin



F. Bellens



R. de Borchgrave



L. Hublet



E. Daout



A. Van Zeveren



## Nos partenaires



L. Simonet



D. Thommen C. de Crayencour



P. Moorkens





## Philosophie & Management asbl

Compte-rendu de la séance de clôture  
**« Mais bon sang qui est responsable ? »**  
Qu'avons-nous appris ? Que faire lundi matin ?  
B. Frydman, C. Jourquin, L. Ledoux & R. Vaxelaire

