



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 !

Ensuite nous avons voulu comprendre si :

- ✓ « 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 penché sur la question « est-il 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 ! Est ce un bien et devons 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 : « L'entreprise sociale : une nouvelle façon responsable d'entreprendre ? »
- ✓ Mais chacun est libre et veut garder son autonomie alors « Responsabilités et Libertés sont-elles antinomiques dans l'entreprise ? »

- À ce propos, nous ne pouvons faire l'impasse sur la question: Que seront les nouveaux managers de demain ?
- ✓ Et si on voulait ne pas être responsable ; est-il possible de vivre dans un autre monde sans responsabilité ? Mais oui bien sûr, en créant son avatar dans un monde virtuel ! Pourtant pas si simple, d'où la question suivante : « Quelle responsabilité dans les mondes virtuels ? »
 - ✓ On parle constamment de faire attention à la génération future, mais nos écoles prennent-elles en compte, la responsabilité, dans leur enseignement ? Comment l'enseigne-t-elles ? Ceci devait évidemment faire partie de notre cycle !
 - ✓ Pour terminer, nous avons voulu comprendre comment, en s'appuyant de plus en plus sur la science et les techniques, nous avons fini par nous créer un nouveau cadre prépondérant de notre responsabilité. « N'étant plus tout à fait maître de ma responsabilité, est-ce que je gère sans vraiment gérer ? »

Comment avons-nous procédé pour aborder toutes ces questions ? Et bien, comme le principe de 'PhiloMag', c'est de faire venir un penseur « philosophe majoritairement de surcroît », pour nous donner son avis sur ces questions en fonction des travaux ou des fonctions qu'il exerce aujourd'hui ou, des travaux qu'il a pu effectuer sur le sujet.



F. Ewald

**L'entreprise :
Être moral,
régulateur,
acteur,
spectateur et
policier du monde ?**

EWALD

Pour démarrer le cycle nous avons demandé à '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.

Pour lui, 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^{ème} siècle ! Pour 'Pasquero', 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 en annexe)



Partant des mêmes faits, Ewald met pourtant un tout autre accent à cette histoire : Pour lui, la RSE naît véritablement au 19^{ème} 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 également, 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^{ème} 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.



E. Toniutti

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

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.

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 taoistes). 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.



A. Van Waeyenberge

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

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.

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 ?



D. Hurstel

Le Social Business : nouvelle façon responsable d'entreprendre ?

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 !

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.

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 ?



Responsabilité et liberté : antinomiques dans l'entreprise ?

I. Getz

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 'Carney' résumèrent 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 !
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 !



B. Ramanantsoa

Quelles responsabilités pour les business schools ?

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.

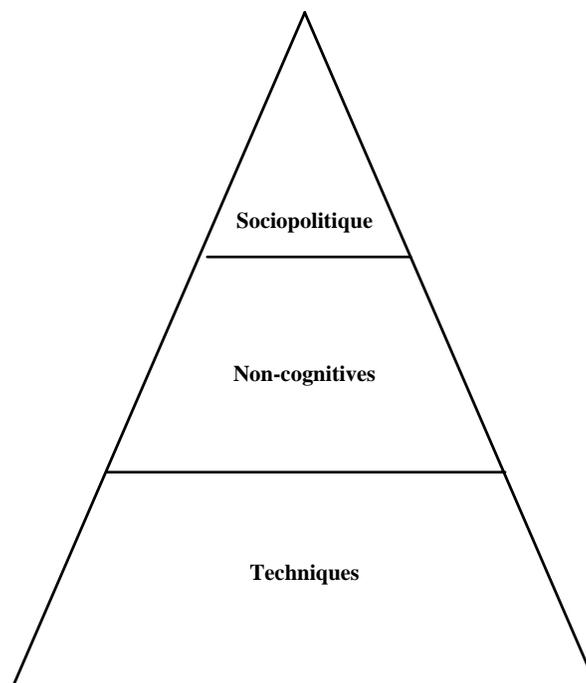
Ainsi on est assuré, même si ce n'est pas toujours l'intention, que le département RSE s'occupera de projets périphériques au business, qu'il ne remettra pas en cause le 'Core Business'.

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

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 étant **la technique** (les disciplines que l'on doit enseigner est optimisable)
- Le centre un peu moins large sont **les autres matières 'non cognitives'** : le choix, l'attitude, le comportement dans l'action, négociation non optimisable, ...
- Le top, plus petit mais si important à ces yeux : **le socio-politique** (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 ! (prendre l'exemple des élèves de St-Cyr). La boîte noire des entreprises, une lecture du pouvoir (notion de mort et de passion) !



Quelles responsabilités dans les mondes virtuels ?

J.M. Besnier – P.F. Docquir
Opdiss Writer

BESNIER & DORQUIR

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 » ?

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 « 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,...

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, moins virtuelle et plus réelle ?



T. Berns

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

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 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 « 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 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'édition 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

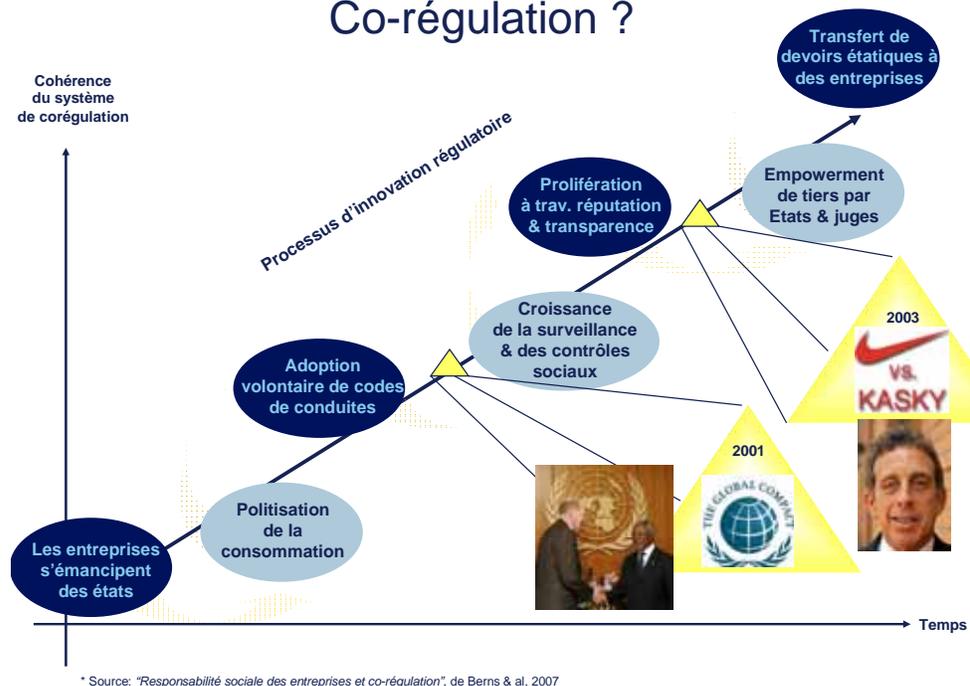
de régulation par excellence devient la réputation, molle mais très volatile, plutôt que la loi, rigide mais prédictible.

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

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 ?

Co-régulation ?



Les ONG, alliés objectifs des managers ?¹ par Benoit Frydman²

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.

¹ Ce texte a été établi au départ de la conférence prononcée dans le cadre de la conférence-débat organisée par l'association Philo&Management le 17 mai 2011 sur le thème « Quelle responsabilité individuelle pour chacun dans la mondialisation ? », avec Christian Jourquin, Laurent Ledoux et Roland Vaxelaire. La version orale de la conférence est disponible sur le site de Philo&Management à l'adresse suivante : **A COMPLETER**

² Professeur à l'Université Libre de Bruxelles (ULB), Directeur du Centre Perelman de Philosophie du Droit.

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 disant 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 réproouvent 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) ?

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 arrêté ? ».

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 *regulation* et *self-regulation*, 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.

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.

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.

Jourquin



L. De Brabandere



H. Richard



P. Portevin



F. Bellens



R. de Borchgrave



L. Hublet



E. Daout



A. Van Zeveren



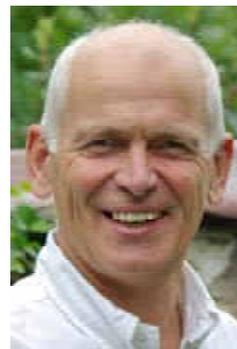
Nos partenaires



L. Simonet



D. Thommen C. de Crayencour



P. Moorkens





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 ?

UN EXECUTIVE EDUCATION PROGRAMME EXCLUSIF
LE MANAGER-PHILOSOPHE

 **Solvay Brussels School**
Economics & Management




LOUVAIN
School of Management


HEC
LIEGE EXECUTIVE SCHOOL

www.philosophie-management.com

**mais bon sang
qui est
responsable?**