

Les ONGs, 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.

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 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) ?

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.

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.