

3. La légitimité de l'œuvre

1. L'œuvre doit être légitime

Le monde n'est pas une marchandise

Cette courte phrase est l'apport historique du mouvement altermondialiste. Elle porte un coup d'arrêt à ce Prométhée déchaîné dont parle Philippe De Woot à propos de la grande entreprise, à l'extension sans fin des échanges marchands au détriment de tous les autres rapports sociaux, à la dissolution progressive des sociétés dans des logiques purement instrumentales, à l'abolition du sacré et du politique. Elle introduit parfaitement les questions préalables : à quelles conditions le système de production et d'échange peut-il être jugé légitime ? *A contrario*, en quoi le système actuel ne l'est-il pas ? Qu'impliquerait à terme, pour nos sociétés, la poursuite du développement d'un système illégitime ?

Pour y répondre, il faut commencer par préciser la différence entre légalité et légitimité, termes souvent pris l'un pour l'autre.

La légalité est le constat que les règles ont été élaborées conformément à des lois et que les individus et les organisations, en particulier ceux qui détiennent un pouvoir, agissent conformément aux règles. Elle est de l'ordre des faits. La légitimité, elle, est subjective. Elle exprime le sentiment général d'être bien gouverné, que les contraintes sont exercées au bénéfice de la

société : l'autorité me constraint, mais j'ai le sentiment qu'elle le fait dans mon propre intérêt ou, du moins, dans l'intérêt commun. La découverte faite par nos sociétés, au cours des cinquante dernières années, est que, dans des sociétés démocratiques, la légalité ne suffit pas à rendre le pouvoir légitime. C'était un peu un angle mort de la pensée politique. En effet, la démocratie se définissant comme le libre choix par l'ensemble des citoyens de leurs gouvernants et de leurs règles, comment les mêmes citoyens pourraient-ils ensuite juger illégitimes ces dirigeants ou ces règles ? C'est pourtant ce qui se passe.

En quoi la réflexion sur la légitimité de l'exercice du pouvoir s'applique-t-elle à des entreprises de production ou de distribution et au secteur financier ? La question de la légitimité du pouvoir politique découle du fait qu'il impose des limites à l'autonomie et à la liberté de chacun au nom du bien commun. Peut-on l'étendre à un dirigeant d'entreprise, de supermarché ou de banque ? Son activité ne restreint pas l'autonomie et la liberté des individus comme peut le faire une contrainte légale, une règle administrative ou fiscale ! Selon moi, la légitimité s'étend en réalité à toute situation de pouvoir, quelle que soit sa nature. Prenons un exemple. Depuis les années 2003-2004, le débat sur la rémunération des dirigeants des grandes entreprises fait rage, aussi bien aux États-Unis qu'en Europe. Les conseils d'administration des entreprises ont répondu aux critiques sous l'angle de la légalité : ce dirigeant a été nommé par le conseil d'administration, qui n'a rien trouvé à redire à la rémunération, soumise par ailleurs au comité des rémunérations, etc. Mais rien n'y fait ! Le scandale demeure. Il ne concerne pas que les syndicats, c'est-à-dire l'intérieur de l'entreprise, il devient un débat de société. Et, en l'occurrence, la société a parfaitement raison de se poser le problème. Les grandes entreprises sont, a-t-on dit, les « acteurs pivot » de notre époque : des acteurs autour desquels s'organise le système. Elles contribuent à déterminer la hiérarchie des valeurs et des prestiges. La hiérarchie que symbolisent les rémunérations des dirigeants rejoue sur la manière dont la société se perçoit elle-même. Les repères moraux sont plus

fondamentaux à la cohésion et à la pérennité d'une société que les repères légaux. De sorte que les règles publiques qui s'imposent à l'entreprise, d'une part, et celles, privées, qui découlent de son mode de fonctionnement interne, d'autre part, ne constituent pas, aux yeux de la société, des domaines séparés dont l'un serait public et l'autre privé. Ce sont deux composantes constitutives de l'exercice d'un pouvoir social qui modèle la société et donc doit s'exercer de façon légitime.

Tout pouvoir, qu'il soit public ou privé, doit être examiné sous l'angle de sa légitimité : légitimité de ses fondements et légitimité de son exercice. La question de la légitimité est à la fois philosophique, éthique, historique, politique et sociologique. L'économie actuelle l'esquive en traitant séparément la question juridique – le statut de l'entreprise et le droit qui encadre son activité – et la question opérationnelle – l'optimisation de l'activité de l'entreprise dans la poursuite de ses propres finalités – sans questionner ses finalités, la « main invisible » du marché assurant que cette poursuite permet d'atteindre au mieux le bien commun. Ce qui pourrait à la rigueur s'admettre avec un tissu de petites entreprises, dont aucune n'a d'influence isolable sur la vie en société, n'a plus de sens quand l'essentiel de la production et de l'échange se structure autour de grandes filières mondiales, elles-mêmes organisées autour de très grandes entreprises qui en sont le pivot.

Ceci est tellement vrai que les dirigeants des très grandes entreprises en viennent à prétendre énoncer le bien commun à partir de leurs propres critères. Est-ce forcer le trait que de le prétendre ? Paul Dembinski, dans le numéro 24 de la revue *Finance & The Common Good/Bien Commun*, éditée par l'Observatoire de la finance⁵⁶, rend compte du rapport qu'a publié au début de l'année 2006 le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Il présente la vision de « dirigeants d'entreprises

56. *Finance & the Common Good/Bien Commun*, n° 24, printemps-été 2006, Observatoire de la finance, Genève.

éclairés » sur le rôle que devraient jouer les entreprises (le business) dans le monde de demain. En toute simplicité, les auteurs se qualifient de « leaders de demain ». Constatant l'impuissance des dirigeants politiques à gérer le monde dans un système mondialisé, ils se retrouvent dans l'obligation morale de prendre les commandes. Rhétorique familière du forum de Davos. On ne peut que saluer ce sens des responsabilités, sauf que... la suite fait frémir. En effet, nos « leaders de demain » considèrent que la « valeur d'actionnaire » (c'est-à-dire en clair le retour sur investissement) est la mesure de la valeur apportée par l'entreprise à la société. Ils estiment qu'il faut étendre les frontières de l'activité des entreprises à des domaines de l'activité humaine auxquels elles n'ont pas eu accès jusqu'à présent, de façon à amener plus de personnes sur le marché et les rendre ainsi plus heureux. Comme le résume Paul Dembinski, ces « leaders de demain », autoproclamés, se prennent pour les arbitres de ce qui est bon pour la société, comme s'ils avaient une connaissance éminente de ce qu'est le bien commun et de la manière de l'atteindre ! C'est à cette prétention exorbitante que fait écho le slogan : « le monde n'est pas une marchandise ».

La question de la légitimité se pose en œconomie sous deux angles : la légitimité du système et la légitimité de ses acteurs. Je me concentrerai dans ce chapitre sur la légitimité des acteurs. La légitimité du système sera abordée plus loin à propos des agencements institutionnels qui organisent la production et l'échange.

La légitimité de l'œuvre découlent de la capacité des sociétés humaines à subordonner les mécanismes de la production et de l'échange – c'est-à-dire le système économique – à des finalités qui se situent en dehors d'eux et à créer des mécanismes permettant d'optimiser l'usage des ressources rares. Les deux idées sont liées : un enfant d'école primaire comprend aisément que pour optimiser l'usage des ressources, il faut nécessairement définir les buts que l'on poursuit ! Comme le dit le proverbe chinois, « quand le sage montre la lune, l'imbécile regarde le doigt ». À ne nous intéresser qu'aux mécanismes d'optimisation sans nous

interroger sur leur finalité, nous voilà devenues sociétés à regarder le doigt jusqu'à en loucher.

Puisqu'on parle de la Chine, repartons de Lu Jia, qui, il y a vingt-deux siècles, écrivit les *Nouveaux principes de politique* (Xinyu) à l'intention de Liu Bang, le fondateur de l'empire des Han, pour lui expliquer à quelles conditions sa dynastie pourra durer⁵⁷. « Pourquoi un régime tombe-t-il à la renverse ?, se demande Lu Jia. Parce qu'il choisit des principes erronés et des hommes inadéquats, répond-il ». Et de préciser : « Plus le Qin [le fameux « premier empereur » de la Chine] menait les opérations militaires, plus la révolte grondait ; plus la loi sévissait, plus l'empire s'embrasait ». Au contraire, sous un régime légitime « les sujets seront respectueux sans la sanction des châtiments et zélés sans l'incitation des récompenses ». Nous voilà loin des licenciements brutaux de dirigeants qui n'assurent pas à leurs actionnaires le taux de profit attendu ou de cadres que l'on fait marcher à coup de stock-options.

Trêve de plaisanterie, Lu Jia définit parfaitement les deux termes de la légitimité : des principes justes ; des dirigeants adéquats, c'est-à-dire à la fois compétents et dignes de foi. Ce sont ces deux composantes que nous allons explorer tout au long du chapitre.

2. L'application à l'œuvre des principes généraux de légitimité

J'ai identifié dans *La Démocratie en miettes* cinq critères de légitimité :

- l'exercice du pouvoir doit se faire au service d'un besoin ressenti par la communauté, d'un bien commun ;
- le pouvoir et les règles qui le régissent doivent être équitables ;
- le pouvoir doit être exercé conformément à des valeurs et des principes communs et reconnus ;
- le pouvoir doit être exercé efficacement par des gouvernants responsables et dignes de foi ;

57. Lu Jia, *Nouveaux principes de politique*, op. cit.

– le pouvoir doit être exercé selon le principe de moindre contrainte.

Ce sont ces cinq critères que nous allons successivement appliquer à l'œuvre.

3. L'activité œconomique doit viser un besoin ressenti par la communauté

L'entreprise n'est légitime que si son activité contribue au bien commun. Dès que le bien commun perd son urgence et son évidence, les contraintes imposées en son nom perdent leur légitimité et chacun cherche à s'y soustraire. Ce principe vaut déjà à l'intérieur de l'entreprise. Dans une économie qui fait de plus en plus appel à la coopération entre ses membres et à la mobilisation des savoirs et des savoir-faire, on ne peut requérir la mobilisation des talents de façon aussi mécanique que dans un travail manuel à la chaîne. On ne peut guère mobiliser des tranches de « cerveau disponible », comme l'a dit un jour en toute franchise Patrick Le Lay, directeur de TF1, à propos de la publicité sur sa chaîne, comme on mobilise une obéissance mécanique. C'est tellement vrai que certains salariés préfèrent se cantonner dans une activité machinale, qui laisse leur esprit errer librement, plutôt que de s'impliquer dans une activité plus « intelligente » qui mobilise leurs talents au service d'un but qu'ils n'ont pas choisi.

Comme la valeur ajoutée vient, de façon croissante, des activités non machinaires, les autres pouvant être remplacées progressivement par une main-d'œuvre beaucoup moins coûteuse à l'autre bout de la terre ou par un automate, il devient nécessaire de convaincre l'ensemble du personnel que la poursuite des finalités purement économiques de l'entreprise, le profit, contribue au bien commun. À défaut de convaincre de cette aimable fable, l'entreprise est amenée à poser et à se poser publiquement la question de l'utilité sociétale de ce qu'elle produit et de la manière dont elle le fait.

L'étude réalisée au début des années 2000, par la grande banque d'affaires Goldman Sachs, sur le secteur pétrolier, donne une bonne idée de l'importance de l'enjeu de la mobilisation des talents⁵⁸. Goldman Sachs dit en substance, en se plaçant du point de vue de l'intérêt d'un investisseur à long terme : il ne faut investir que dans les entreprises du secteur pétrolier qui s'intéressent déjà sérieusement à l'énergie renouvelable et veillent à se comporter de façon citoyenne dans les pays où elles sont implantées. C'est moins cette affirmation qui est intéressante que les raisons mises en avant par Goldman Sachs pour l'étayer. L'activité pétrolière, selon l'auteur de l'étude, Antony King, va être de plus en plus complexe. Elle s'inscrit dans un marché international concurrentiel. Elle nécessite des modes d'extraction et de transport de plus en plus sophistiqués à mesure que les ressources les plus accessibles s'épuisent. En d'autres termes, l'époque où, pour reprendre l'imagerie populaire, aidé d'un géologue pour choisir le bon emplacement et d'un foreur pour percer un trou d'où faire jaillir le pétrole, l'entrepreneur pétrolier faisait fortune est révolue. L'entreprise qui réussira à long terme sera aujourd'hui celle qui saura maîtriser des projets complexes. Et cela dépend avant tout de sa capacité à attirer en son sein des jeunes de talent. Or, précise Goldman Sachs, ces jeunes de talent ne sont pas motivés seulement par l'argent. En un mot comme en cent, il ne suffit pas, sauf exception, de leur faire un pont d'or pour les faire venir : ils veulent donner un sens à leur vie (où diable ont-ils été chercher tout ça ?). Et comment accepteraient-ils de travailler dans des entreprises qui, ouvertement, n'iraient pas dans le sens du bien commun ?

Cette analyse de Goldman Sachs recoupe les conclusions de l'enquête internationale menée par Vincent Commenne et Écosol sur la responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques⁵⁹. Parmi les facteurs favorables à une responsabilité sociale

58. Disponible sur le site du groupe Goldman Sachs :
<http://www2.goldmansachs.com>

59. Vincent Commenne (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques*, Ed. Charles Léopold Mayer, 2006.

et environnementale de qualité, Vincent Commenne retient comme un des plus importants la quête de sens. Plus les personnes sont qualifiées et potentiellement mobiles sur le marché du travail, en un mot plus il s'agit de profils désirables pour l'entreprise, et plus le sens du travail prend de l'importance à leurs yeux.

Le professeur de philosophie d'une école de commerce prestigieuse me disait un jour : « Mes étudiants sont constitués de trois groupes : les fous, qui marchent à fond dans le système, n'ont en vue que leur carrière et poursuivront la même logique sans état d'âme toute leur vie ; les interrogatifs, qui dès l'école s'interrogent sur le sens de tout cela et en particulier sur le sens aujourd'hui de l'action des entreprises classiques, chercheront plutôt à s'orienter vers des organisations à but non lucratif même s'ils y gagnent beaucoup moins ; enfin, le groupe le plus nombreux comme toujours, le marais, ceux qui prennent pour argent comptant ce qu'on leur enseigne et se retrouvent à quarante ans sur le divan d'un psychanalyste. »

La légitimité de l'entreprise s'entrevoit aussi à travers le prestige social de ceux qui la font fonctionner. Gilles Merritt, président de Friends of Europe, ancien correspondant du *Financial Times*, que l'on ne peut donc guère suspecter de gauchisme, faisait observer lors d'un séminaire que « l'entreprise avait déjà perdu la bataille des médias ». Cela se retrouve d'ailleurs dans les enquêtes d'opinion internationales menées par l'institut Gallup. Les chefs d'entreprise rejoignent les responsables politiques en queue de peloton des gens en qui on peut faire confiance. Dans un système fondé sur la démocratie politique et le développement des entreprises, ce constat n'est pas rassurant ! En tout cas, il permet de comprendre concrètement l'écart entre légalité et légitimité.

Dans le livre sur l'économie sociale⁶⁰, Thierry Jeantet et Jean-Philippe Poulnot analysent les raisons de la reprise récente du développement des entreprises d'économie sociale qui, après le grand élan mutualiste du XIX^e siècle, semblaient vouées à perdre

60. Thierry Jeantet et Jean-Philippe Poulnot (dir.), *L'économie sociale, une alternative planétaire*, op. cit.

définitivement leur identité et leur efficacité dans un monde de compétition internationale ouverte. Trois milliards de personnes dans le monde, font-ils observer, se trouvent concernées de près ou de loin par les coopératives (et vous, lecteurs, en faites sans doute partie à travers une mutuelle) et ces entreprises trouvent aujourd’hui une nouvelle jeunesse. Selon eux, cela tient précisément au fait que ces entreprises se posent de façon consubstantielle la question de la nature des richesses qu’elles créent, de leur répartition et du droit pour chacun d’être acteur dans le champ économique.

La question de la légitimité, posée, comme on vient de le voir, de l’intérieur de l’entreprise, est posée avec plus de vigueur encore de l’extérieur. Nous avons montré, à propos de la nature des biens, que lorsque l’entreprise veut, pour son propre projet, soumettre à la logique du marché des biens qui, par nature, n’en relèvent pas, elle n’agit plus en fonction d’un besoin ressenti par la communauté et elle perd son sens.

C’est pourquoi, elle cherche à se relégitimer en faisant appel à des généralités: « la création de richesses », « la création d’emplois », « la création de connaissances ». Ces évocations plus ou moins incantatoires par lesquelles la corporation des dirigeants demande qu’on lui remette les clés de la ville, car elle seule saura la défendre, est la position qui domine encore, comme nous l’avons vu, chez les « dirigeants éclairés » auto-proclamés du World Business Council on Sustainable Development (WBCSD). Elle me fait penser au « contrat social » conclu au lendemain de la Seconde Guerre mondiale entre la corporation des scientifiques et la société. Ce contrat, fort bien résumé par Jacques Mirenowicz⁶¹, est fondé sur le raisonnement suivant: il faut convertir à la vie civile, après la guerre, toutes les énergies scientifiques mobilisées pour sauver les démocraties, mobilisation symbolisée par le projet Manhattan de création de la bombe atomique; on opérera cette conversion en développant les sciences fondamentales avec le concours

61. Jacques Mirenowicz, *Science et démocratie : le couple impossible ?*, Éd. Charles Léopold Mayer, 2000.

des deniers publics ; ces sciences fondamentales nourriront les sciences appliquées, qui nourriront l'innovation, qui nourriront la croissance, qui garantira la cohésion sociale et la paix. CQFD.

Je serais tenté de décrire pour les Trente Glorieuses, cette période qui va en gros de 1945 à 1975, le même pacte implicite à propos de la relation entre les entreprises et la société : les sociétés renoncent à définir elles-mêmes les champs prioritaires de l'activité économique et délèguent ce soin aux entreprises ; de toute façon, les besoins de la société sont si nombreux et les lois du marché sont si bien faites qu'assurément les entreprises rencontreront les vrais besoins si elles veulent survivre et se développer ; en échange elles garantissent la prospérité, le développement et le plein emploi.

Qu'il s'agisse de la science ou de l'entreprise, ce contrat implicite de l'après-guerre a perdu sa raison d'être et, de ce fait, science et entreprise ont perdu une partie de leur légitimité. Plus les personnes ont fait d'études, plus elles doutent des vertus automatiques du progrès technique. De même, mieux elles sont informées, plus elles doutent de l'aptitude de l'économie actuelle à produire des biens et services répondant à des besoins véritablement ressentis par la communauté. Chacun voit bien l'effort désespéré des entreprises pour susciter de nouveaux besoins à seule fin de continuer à faire tourner une machine économique, consommant de plus en plus de ressources non renouvelables. Bref, le sentiment d'absurdité ne cesse de gagner du terrain. En 2007-2008, crise du système financier et augmentation brutale du coût du pétrole : le réveil a un goût amer.

Pour asseoir leur légitimité dans les pays où elles sont nées, les entreprises gardent encore en main deux cartes maîtresses : la création d'emplois et le maintien d'un différentiel de niveau de vie entre les pays économiquement développés et les autres. Mais il faut dans les deux cas y regarder de plus près. Chacun voit bien que nos sociétés se « tertiarisent », que ce qui crée de l'emploi, c'est l'activité de services et en particulier de services aux personnes. Le champ est donc ouvert à d'autres formes d'activités économiques,

que j'imagine comme un métissage entre l'entreprise classique et l'entreprise mutualiste territorialisée capable, comme la première, de mobiliser les ressources de l'intelligence et du savoir-faire et, comme la seconde, de se mettre au service des besoins de la communauté. Reste la question du différentiel de mode de vie. Les entreprises sont-elles capables de le maintenir ? Ce différentiel est symbolisé en Europe par la déclaration de Lisbonne. Elle prétend faire de l'Europe le continent le plus compétitif, le mieux armé pour maintenir sa prospérité en étant à la pointe de l'innovation et de l'œuvre de la connaissance. C'est aussi, on l'a vu, l'argument que Daniel Cohen développe pour estimer que la suprématie de l'Amérique, malgré les coûts de fonctionnement de l'empire, pourra se maintenir : les États-Unis sont gouvernés par la « logique schumpeterienne » où la croissance, dit-il, dépend de la capacité d'innovation. Peut-être cet argument aura-t-il encore une base matérielle pendant vingt ou trente ans. À mon avis pas plus, pour deux raisons déjà évoquées. D'abord, connaissances et savoir-faire sont des biens qui se multiplient en se partageant et la création d'une rente à partir d'eux est profondément illégitime. Ensuite, les grands pays asiatiques, en particulier la Chine et l'Inde, sont, à terme, aussi sinon mieux armés que l'Europe et les États-Unis pour développer une économie de la connaissance et ils sont animés par un esprit de revanche farouche et justifié. Ils reconquéreront, d'une manière ou d'une autre, la place qui leur revient dans la prospérité mondiale et revendiqueront, par la négociation ou par la force, leur juste accès aux ressources naturelles de la planète. C'est le message qu'ont voulu envoyer au monde, par la spectaculaire mise en scène des Jeux olympiques 2008, les dirigeants de Pékin.

Il n'y a donc pas d'autre issue que de créer en œconomie des logiques et des acteurs légitimes, c'est-à-dire producteurs de sens, de repères et de solidarité, à l'activité clairement orientée vers les objectifs de la société, évalués selon des critères d'utilité sociale, contribuant de façon mesurable au bien-être global de la

population. C'est tout l'enjeu des agencements institutionnels à inventer.

4. L'exercice du pouvoir œconomique suppose le respect d'un principe d'équité

Équité vient du latin *œquitas* qui signifie égalité : c'est, selon le dictionnaire *Le Robert*, la « notion de la justice naturelle dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun ; vertu qui consiste à régler sa droiture sur le sentiment naturel du juste et de l'injuste ».

« C'est pas juste » ! Quel parent, grand-parent ou enseignant n'a pas entendu cela de la bouche d'un petit enfant ? On se livre alors à une pesante explication du pourquoi les choses sont comme elles sont. On peut d'ailleurs avoir recours à de belles explications économiques sur la formation des prix, la compétitivité. L'enfant conclura toujours de manière péremptoire « oui, mais c'est pas juste ! ». C'est évidemment l'enfant qui a raison. Une société peut fonctionner sans égalité, elle ne peut pas fonctionner durablement, et *a fortiori* elle ne peut pas demander des sacrifices à ses membres si les inégalités ne reposent pas sur des justifications globalement admises ou au moins tolérées.

Dans la légitimité de la gouvernance, « équitable », « juste » sont pris dans leur sens moral et non dans un sens juridique : juste ne veut pas dire conforme au droit. Il suffit de voir les plus puissants des États ou des entreprises s'entourer de juristes et d'avocats d'affaires grassement payés pour bien mesurer la différence entre juridiquement et moralement juste.

Je me souviens encore de cette grande entreprise française de bâtiment, dont je tairai le nom par charité, qui commençait à constituer un dossier de contentieux le jour même de la signature du contrat. Comme le souligne Warren Buffett, l'entrepreneur milliardaire américain qui vient de confier l'essentiel de sa fortune à la fondation Bill et Melissa Gates : « On a tué dans le monde plus de gens avec un stylo qu'avec un revolver. » J'ai une autre anecdote en tête, déjà ancienne, qui rappelle combien le sentiment

d'équité est central dans la légitimité du système. C'est l'affaire, qui remonte au début des années 1990, de la plate-forme pétrolière offshore désaffectée de Brent Spar. L'entreprise propriétaire, Shell, prévoyait de la couler, en 1995, dans l'Atlantique Nord. Greenpeace a mené une campagne contre cette décision, arguant du fait qu'elle contenait encore 5 000 tonnes de pétrole et 1 300 tonnes de divers autres produits chimiques, et qu'il y avait donc là un risque majeur de pollution de l'Atlantique Nord. Cette campagne, incluant un boycott des produits Shell par les consommateurs européens, a été si efficace que Shell a renoncé à couler la plate-forme et l'a ramenée à terre. Or, les informations diffusées par Greenpeace étaient fausses, comme l'a reconnu son directeur exécutif, Lord Melchett, dans une lettre d'excuse à Shell ! Ce qui est intéressant dans cette anecdote qui, d'ailleurs, a contribué à réorienter la stratégie de Shell en direction du développement durable, c'est précisément l'impact sur l'opinion publique, notamment anglaise, d'une information fausse mais devenue immédiatement crédible. Un ami anglais m'en a donné quelques années plus tard une clé de lecture que je trouve très pertinente. Les ménages anglais, me disait-il, se sentent sous pression des différentes règles de protection de l'environnement. Ils savent ce que ça leur coûterait d'être pris à charger une vieille machine à laver sur leur barque pour la balancer à la mer. Et voilà que Shell, parce qu'elle était puissante, pouvait se permettre de balancer impunément à la mer l'équivalent d'une gigantesque machine à laver !

L'équité concerne le fond et non la forme : « chacun, personne ou peuple, puissant ou misérable, est-il également pris en considération et écouté ? Chacun bénéficie-t-il des mêmes traitements et des mêmes droits, est-il soumis aux mêmes contraintes, aux mêmes exigences et aux mêmes sanctions ? ». C'est ainsi que je définissais, dans *La démocratie en miettes*, le principe d'équité. Comment cela se traduit-il dans le champ de l'œuvre ? Je distinguerai à nouveau ce qui est lié au fonctionnement interne des acteurs économiques et ce qui est lié aux règles et contrats.

L'acception la plus familière du principe d'équité est que « chacun se trouve rémunéré selon ses mérites ». Notion éminemment subjective et l'on voit que d'une société à l'autre la différence de revenu communément admise comme équitable, parce que liée ou présumée liée à la différence de mérite ou d'effort, varie de façon considérable. En revanche, l'idée d'écart inacceptables est présente partout. C'est en ce sens que le débat du début des années 2000 sur le salaire des hauts dirigeants est très significatif.

Au plan macroéconomique, la rémunération de quelques centaines de dirigeants est, somme toute, assez secondaire : même avec des salaires exorbitants, cela touche si peu de personnes que la masse globale concernée est assez négligeable. En revanche, l'effet de démoralisation concerne toute la société. *A fortiori*, quand l'opinion a le sentiment, comme ce fut, par exemple, le cas avec le président de Vivendi, Jean-Marie Messier, que le système fonctionne à sens unique. Rémunération considérable en cas de succès de l'entreprise, parachute doré en cas de destruction massive de valeur : c'est aux petits, aux sans-grade de payer les pots cassés. Venant quelques années après l'affaire Jean-Claude Haberer, l'ancien président du Crédit lyonnais, l'affaire Messier a accrédité l'idée d'une élite, d'une nomenklatura économique, administrative et politique qui ne relève ni de la même justice ni du même code de l'honneur que le reste de la société. En France, l'impunité du président de la République et le choix sélectif des amnisties accréditent le « tous pourris » qui a, de tout temps, fait le lit des populismes. Une société a besoin de repères. Elle a besoin de croire en ses institutions, elle a besoin que morale publique et morale privée se reconnaissent dans les mêmes valeurs.

Jared Diamond va plus loin. Selon lui⁶², les sociétés qui s'autodétruisent ou sont particulièrement vulnérables à une agression étrangère sont celles où, comme dans l'empire inca, les rivalités et concurrences pour le pouvoir sont telles qu'aucune union sacrée n'émerge, même en cas de danger mortel ; où les « élites »

62. Jared Diamond, « Et si nous disparaissions comme les Mayas », in *Courrier international*, n° 751, 24 au 30 mars 2005.

politiques et économiques sont hors d'atteinte des maux qui accablent le peuple. Dans un remarquable ouvrage, *Le Management de l'extrême*⁶³, Michel Berry, directeur de l'École de Paris de Management réunit une série d'histoires d'entreprises en crise. Et l'on sent à travers elles combien la capacité des dirigeants à être, au sens propre, comme au sens figuré, « dans le même bateau » que les autres est décisive pour la conduite à bon port du bateau à travers la tempête.

Nous avons tous un besoin profond d'adhésion à une société, à des institutions, à des aventures humaines. « Donnez-leur une tour à construire et vous en ferez des frères » se plaisait à répéter l'historien africain Joseph Ki-Zerbo. Encore faut-il ne pas se sentir trahi au moment du partage des fruits du labeur.

J'ai déjà évoqué les circonstances historiques dans lesquelles, d'abord aux États-Unis puis dans le reste du monde occidental, les actionnaires ont repris le pouvoir en réaction à une autonomie croissante des technosstructures des grandes entreprises qui réinvestissaient les bénéfices dans une stratégie de croissance à tout va. Par un effet de balancier s'est imposée une logique fondée sur ce qu'il est convenu d'appeler « la valeur d'actionnaire ». Elie Cohen, dans *Le nouvel âge du capitalisme*, consacré aux affaires Vivendi en France et Enron aux États-Unis⁶⁴, montre comment les travaux de Michael Jensen sont venus s'opposer aux théories de John Kenneth Galbraith, qui célébrait, lui, le rôle des technosstructures et, à travers elles, la substitution de l'intelligence organisée au capital comme facteur crucial du développement. Selon Jensen, au contraire, cette substitution avait conduit à de mauvaises stratégies : « La volonté de certains dirigeants d'élargir le périmètre d'activités de leur entreprise conduisait à réduire l'efficacité du capital employé car une entreprise qui se disperse entre plusieurs activités ne peut réussir de façon optimale dans chacune d'entre elles. » Selon Elie Cohen, cette nouvelle théorie de la firme s'est

63. Michel Berry, *Management de l'extrême. Des patrons en pleine crise*, Autrement, 2006.

64. Elie Cohen, *Le nouvel âge du capitalisme*, Fayard, 2005.

imposée à la faveur de la sévère crise des entreprises américaines du début des années 1980, sérieusement menacées par le développement des raiders⁶⁵.

Malheureusement, cette reprise de pouvoir par les actionnaires a conduit aussi, dans le jeu triangulaire qui se joue entre les salariés, les dirigeants et les actionnaires, à attirer les dirigeants dans le camp des actionnaires. C'est l'objectif des stock-options. Le prestige se transfère de la puissance à la rémunération. Il en est résulté, sur le modèle décrit par Jared Diamond, une rupture des solidarités entre salariés et dirigeants. Cette rupture a peut-être permis, à court terme, une restructuration plus rapide du système entrepreneurial américain, mais elle a des conséquences sociologiques très sérieuses à long terme. Elle a détruit la confiance dans les élites dirigeantes. Elle en a fait une autre planète. Les sociétés risquent de le payer très cher le jour où elles seront confrontées à une crise grave⁶⁶.

L'un des principes majeurs de l'équité est, en effet, pour des dirigeants, de s'appliquer à soi-même ce qu'on exige des autres. L'équité ne se limite pas au principe « à chacun selon son mérite ». Elle met aussi en avant l'égalité de traitement. J'en mentionnerai deux applications très différentes l'une de l'autre. La première, déjà évoquée, est celle des ressources naturelles et de l'eau, bien naturel et indispensable à la vie. L'œuvre ne peut priver quiconque de l'accès aux biens fondamentaux, *a fortiori* quand ceux-ci ne sont pas le produit de l'ingéniosité humaine. C'est pourquoi, le principe d'équité veut que, quelles que soient les

65. Les *raiders*, en français « pillards », sont des entrepreneurs financiers qui traquaient les entreprises mal gérées ou n'ayant pas intégré les effets de la déréglementation dans les années 1980.

66. Note de décembre 2008. La crise est maintenant là. L'ensemble de la société a pu constater effectivement que les dirigeants financiers ne relevaient ni de la même justice ni du même code de l'honneur que les autres. En France, les caisses publiques déclarées vides par le président de la République se sont soudain révélées pleines pour sauver le système financier. Quelles que soient les bonnes raisons objectives de le faire, sans acte même de contrition des dirigeants qui ont failli, les gens de la rue ne peuvent que conclure, comme les enfants : « Oui, mais c'est pas juste. »

exigences techniques et économiques de la gestion de l'eau, une part incompressible soit assurée à chacun. La seconde est relative au climat. Dans les négociations internationales des années 1980, l'écologiste indien Anil Agarwal avait défendu avec talent le principe d'équité : il faisait observer que si le climat n'évoluait pas plus vite, malgré les émissions massives de CO₂ en provenance des pays riches, c'est bien parce qu'il y avait dans la biosphère des « puits de carbone » qui absorbaient une grande partie des excédents. Cela voulait-il dire que « par nature » ces puits de carbone appartenaient aux individus de la terre au prorata de la pollution qu'ils émettaient ? C'était évidemment contraire au principe d'équité ! Ce même principe nous conduira, quand nous rentrerons dans le détail des agencements institutionnels, à préconiser une formule de quotas négociables fondés sur une répartition égale *a priori* des richesses limitées de la terre entre tous les être humains.

La question de l'égalité de traitement s'étend aux règles de la négociation internationale dans le domaine économique. J'ai pu observer la démoralisation de l'ordre international par le fait que les pays puissants utilisent la dissymétrie des relations avec les pays plus pauvres pour mettre en œuvre une justice à deux vitesses que l'on peut résumer par la formule « faites ce que je dis, ne dites pas ce que je fais ». Ainsi nos pays, États-Unis et France en tête, sont tour à tour libéraux quand il faut gagner des marchés et protectionnistes quand il faut défendre leurs agriculteurs ou leurs champions nationaux. Ils ruinent de façon durable la confiance en une œconomie internationale équitable. Selon que vous serez puissants ou misérables les jugements de cour vous rendront blanc ou noir, disait le bon vieux La Fontaine. Le nouvel échec du cycle de Doha⁶⁷, durant l'été 2008, a sanctionné cette attitude.

On peut, à cet égard, énoncer un principe plus général de l'équité, qui serait celui de la modération dans l'usage des rapports de force. L'œuvre met en permanence en scène des

67. Le cycle de Doha est une ronde de négociations effectuée sous l'égide de l'OMC. Elles portent sur la libéralisation du commerce international et ont pour objectif le développement des pays du Sud.

acteurs qui n'ont ni la même puissance, ni les mêmes marges de liberté : petites et moyennes entreprises, entreprises et financiers, territoires et entreprises, main-d'œuvre non qualifiée et main-d'œuvre qualifiée, etc. Cela peut souvent se résumer aujourd'hui dans le rapport de l'immobile et du mobile. Le premier ne peut pas se retirer du jeu, le second le peut. Le déploiement sans frein, avec démesure, de ces rapports de force peut déboucher sur de profondes inéquités. Ainsi, la mise en œuvre « rationnelle » du rapport de force peut-elle se faire au bénéfice apparent du plus mobile mais être au bout du compte terriblement coûteuse pour lui en ruinant la légitimité de l'œuvre elle-même.

La confiance ne peut pas se rétablir par des règles imposées par la puissance publique. Elle ne peut, pour redonner confiance dans le système, découler que d'une posture morale d'automodération. Où l'on découvre que, quel que soit le raffinement des dispositifs que l'on voudra déployer, l'œuvre, et c'est tant mieux, repose au bout du compte, comme la démocratie, sur des valeurs partagées.

5. La légitimité de l'œuvre repose sur des valeurs et des principes communs et reconnus

Il ne peut y avoir d'œuvre sans confiance et sans une éthique partagée. Une société repose sur des valeurs. La gouvernance ne peut se soustraire à la question des valeurs, comme on le fait trop souvent en matière économique, en ne parlant que d'efficacité. Elle ne peut pas non plus fonctionner selon des codes éthiques étrangers au reste de la société.

C'est en étudiant la gouvernance en Afrique, en Amérique latine et sur des continents où les colonisateurs avaient plaqué des systèmes conceptuels et institutionnels étrangers à la société, que j'ai pris conscience de l'importance de l'enracinement de la gouvernance dans la société.

Ceci vaut tout autant pour l'économie. Elle repose en dernier ressort sur un contrat de confiance. C'est le problème historique

de la monnaie papier : par quelle alchimie a-t-on pu nous convaincre que des petits bouts de papier qui ne coûtaient rien à imprimer avaient la même valeur que des pièces d'or ? Par la confiance. La crise financière des *subprimes*, qui a éclaté en août 2007 aux États-Unis et s'est, par le biais de la titrisation généralisée de créances douteuses, étendue au monde entier, est un excellent exemple de ce rôle central de la confiance. La confiance en l'occurrence était à double détente : confiance des simples citoyens dans les banques, réputées compétentes et conscientes des risques qu'elles prenaient ; et confiance des grandes banques entre elles, décisive pour le fonctionnement du système⁶⁸. En cela, la crise des *subprimes* n'est pas réductible à l'éclatement d'une bulle spéculative ordinaire, comme celle d'Internet en 1999-2000, qui peut s'analyser comme toutes les autres : un engouement excessif pour un type de bien donné, faisant de l'anticipation des gains à la revente le moteur de la hausse, indépendamment de la valeur intrinsèque du bien, jusqu'au moment où le retour à la réalité transforme le levier à la hausse en levier à la perte. Avec la crise des *subprimes*, à laquelle s'est surajoutée en France l'affaire de la Société générale (un seul trader mal contrôlé étant réputé avoir généré cinq milliards d'euros de pertes), les simples citoyens ont découvert que les plus grandes banques de la place ne maîtrisaient pas leurs propres troupes et n'avaient qu'une vague idée de ce que contenaient en réalité les titres qu'ils détenaient, donc les risques qu'elles prenaient. Plus grave encore, ces grandes banques ont cessé de se faire mutuellement confiance, paralysant le système international de crédit. La confiance est si essentielle que, dans le fonctionnement économique réel, beaucoup passe par l'oral, que ce soit les décisions financières, la relation entre fournisseurs et sous-traitants ou au sein d'équipes de travail. La confirmation écrite vient souvent après, « pour la bonne règle », « pour la comptabilité », « pour les archives ». C'est pourquoi, on qualifie parfois les entreprises ou les territoires d'« îlots de confiance » : un système de dépendance

68. Voir, par exemple, Robert Guttman, “A Primer on Finance-Led Capitalism and its Crisis”, *Revue de la régulation*, n° 3/4, 2^e semestre 2008.

mutuelle suffisamment forte et permanente pour que nul ne songe à « jouer au plus malin » en trahissant la confiance. Cette confiance ne s'obtient pas seulement par un « je te tiens, tu me tiens par la barbichette ». Elle repose sur le sentiment d'appartenir à une même communauté, d'en partager la culture et les valeurs. De même qu'il n'y a pas de gouvernance sans éthique, il n'y a pas d'œuvre sans éthique.

J'ai montré dans *La démocratie en miettes* que dans un système où les interdépendances sont mondialisées, ce qui est doublement le cas de l'économie puisqu'elle subit les interdépendances de fait de la mondialisation et crée les interdépendances voulues de la globalisation économique, il ne pouvait pas y avoir de socle éthique commun fondé sur une transcendance, les différentes sociétés du monde n'adhérant pas à une foi commune. Dès lors, le socle éthique commun nécessaire à la vie en société, et en particulier à l'œuvre, doit être délibérément construit. C'est pourquoi, j'ai parlé à propos de la société mondiale de société contractuelle, de société fondée sur le contrat.

J'entends d'ailleurs ici « contrat » au sens moral et social du terme et non au sens juridique. Une société de contrat est une communauté qui se sent liée à la fois par des valeurs communes et des obligations mutuelles.

La nuance est importante et une anecdote va l'illustrer. Au début des années 1990, une étude a été réalisée sur les malentendus entre entreprises chinoises et européennes. La conclusion se résume en une phrase : pour les Chinois c'est la confiance entre les dirigeants qui garantit le respect du contrat (juridique) entre les entreprises ; pour les Européens c'est le respect de ce contrat qui fait naître la confiance.

Sur quoi le socle éthique commun peut-il reposer ? À partir des travaux interculturels et interreligieux de l'Alliance pour un monde responsable, pluriel et solidaire⁶⁹, nous avons montré que le socle

69. Voir le site de la Charte des responsabilités humaines : <http://www.carta-responsabilidades-humanas.net>

éthique commun de la société mondiale, de toute société contractuelle, était centré sur la responsabilité. De ces travaux est née la Charte des responsabilités humaines⁷⁰.

Cette responsabilité, contrepartie de l'interdépendance en même temps que de la liberté, a, comme l'a montré Hans Jonas, changé de nature en raison du changement d'échelle des interdépendances. À une responsabilité matérielle à l'égard d'une petite communauté s'est substituée une responsabilité plus vaste à l'égard de l'ensemble de la communauté humaine.

La Charte des responsabilités humaines, issue des travaux de l'Alliance, définit trois dimensions de la responsabilité :

– Je suis responsable de l'impact direct et indirect de mes actes, même si cet impact est imprévisible ou s'il n'est tangible que parce que d'innombrables autres personnes se sont comportées comme moi. À ce titre, par exemple, je suis responsable de l'effet de serre ou du trou de la couche d'ozone à proportion de mes émissions dans l'atmosphère, ces émissions n'ayant d'effet désastreux qu'en raison du grand nombre de personnes qui se comportent comme moi. Ainsi la responsabilité se trouve dissociée de l'intentionnalité d'un acte et de l'immédiateté de son impact ;

– Je suis responsable à proportion de mon savoir et de mon pouvoir. En d'autres termes, chacun de nous, petit ou grand, porte une part de responsabilité, mais celle-ci augmente en fonction de notre impact effectif ou potentiel sur le monde ;

– Je ne peux arguer de mon impuissance pour justifier de mon absence de responsabilité si je n'ai pas fait tout ce qui était en mon pouvoir pour m'unir à d'autres et me doter ainsi d'un pouvoir. En d'autres termes, le pouvoir est une construction et non une chose offerte. Le devoir de sortir de l'impuissance s'impose à tous.

Ces trois dimensions de la responsabilité s'appliquent naturellement à l'œuvre. On peut même avancer que la réflexion

70. Pour en savoir plus sur le processus d'élaboration de la Charte et sur son adoption lors de l'Assemblée mondiale de citoyens à Lille en décembre 2000, voir www.alliance21.org

sur la responsabilité est une de celles qui, au cours des dix dernières années, ont provoqué le plus grand nombre de changements concrets.

Prenons la responsabilité des consommateurs. Ce qui pouvait être au départ le désir personnel de certains de mettre en cohérence les actes et les convictions – j'achète bio, j'évite de prendre ma voiture, je boycotte telle entreprise parce qu'elle ne se comporte pas bien avec son personnel – s'est transformé, avec la notion de « consommacteurs », en une véritable démarche politique, au sens étymologique du mot, c'est-à-dire une volonté d'agir collectivement pour peser de manière significative sur les conduites des acteurs économiques et financiers. C'est, en particulier, comme cela que sont nées les grandes campagnes médiatiques des mouvements de consommateurs, la campagne contre Nestlé, celle contre Nike, celle contre le démantèlement de la plate-forme pétrolière de Shell en mer du Nord et tant d'autres.

Les mouvements de consommateurs ont compris que dans l'œuvre qui était en train de se mettre en place, les grandes entreprises tiraient une part essentielle de leur valeur du crédit accordé à leur marque. Ce crédit a une dimension quasi contractuelle, voire explicitement contractuelle, qui détermine une part substantielle de la valeur du produit ou du service vendu.

6. Pour être légitime, le pouvoir doit être exercé efficacement par des dirigeants compétents et dignes de foi

La légitimité des dirigeants actuels de l'économie renvoie à deux questions : sont-ils compétents ? sont-ils dignes de foi ? « Dignes de foi » s'entend au sens étymologique du terme, dignes qu'on leur fasse confiance, dignes qu'on les suive.

Cette question s'est posée de tout temps. Elle prend un relief particulier avec la globalisation économique car, dans un système de production et d'échange mondialisé, la distance s'est considérablement accrue entre les actes de direction, notamment dans les

grandes entreprises, et l'impact final des décisions prises. Rien n'illustre mieux cette distance que les vastes mouvements de croissance externe, d'acquisition, de fusion. Ces mouvements peuvent être parfaitement justifiés au plan économique, ils n'en donnent pas moins l'impression au public, et plus encore aux premiers intéressés, les salariés des entreprises en cause, d'un gigantesque jeu de Monopoly dont ils seraient les pions, que l'on achète et que l'on vend, que l'on utilise comme monnaie d'échange.

L'écart a toujours existé entre la logique des actionnaires, propriétaires de l'entreprise, et les salariés. L'internationalisation de l'économie et de l'actionnariat donne néanmoins le sentiment que les dirigeants ne sont plus sur la même planète que les salariés de base, que leurs logiques sont devenues étrangères l'une à l'autre.

Ce fossé peut-il se maintenir ? Sans doute pas. Est-il remédiable ? Assurément. Deux voies demandent pour cela à être explorées. La première concerne le rapprochement d'une partie de l'activité de production et de distribution des consommateurs finaux, redonnant de la substance concrète au processus de production lui-même. J'explorerais la portée et les limites de cette hypothèse dans la suite de l'ouvrage et ne m'y attarde pas ici.

La seconde, en admettant que le système productif reste organisé à l'échelle internationale, vise à susciter des garanties nouvelles de la part des dirigeants des entreprises multinationales en apportant des réponses originales à trois questions :

- Qui les nomme ? Et à quoi s'engagent-ils ?
- Dans quelle logique se trouvent ils placés ?
- Devant qui sont ils redevables ?

Tant que l'entreprise de production et de distribution demeure juridiquement une association d'actionnaires, c'est-à-dire de copropriétaires du capital, il est difficilement imaginable que ce ne soit pas les actionnaires qui nomment les dirigeants. Néanmoins, cette nomination pourrait être, dans l'avenir, soumise à un certain nombre de conditions. Une telle évolution s'inscrirait dans

l'évolution plus générale des régimes de propriété : celle-ci n'est plus absolue comme dans le droit romain, elle devient une propriété ou une souveraineté « fonctionnelle », c'est-à-dire qu'elle s'exerce sous réserve qu'un certain nombre de principes soient respectés ou que certains résultats soient atteints. Ainsi pourrait-on imaginer que la nomination d'un dirigeant soit soumise à une étape préalable où les candidats pressentis devraient préciser publiquement, vis-à-vis des salariés, des fournisseurs, des sous-traitants et des clients, leur profession de foi, les valeurs auxquelles ils tiennent, les quelques principes qu'ils s'engagent à respecter quelle qu'en soit la conséquence pour l'entreprise.

N'est-ce pas tout simplement reconnaître que le pouvoir exercé aujourd'hui par les grandes entreprises est de nature proprement politique et que son ampleur lui donne un tel impact sur le bien commun que les engagements de ses dirigeants ne peuvent concerner exclusivement les copropriétaires de l'entreprise ?

Se pose ensuite la question de la logique dans laquelle se trouvent placés les dirigeants des grandes entreprises et des fonds d'investissement, en particulier des fonds de pension. Sont-ils capables de s'engager sur des perspectives à long terme ? Sont-ils véritablement impliqués dans l'œuvre que constitue une grande entreprise ou seulement concernés par les résultats à court terme ? Font-ils strictement et uniquement allégeance aux actionnaires ou se trouvent-ils solidaires du bien-être et de la prospérité de ceux qui, fournisseurs, sous-traitants, salariés et consommateurs, dépendent de leur action et plus largement de la prospérité générale ?

Ces questions sont loin d'être secondaires. Si l'on reprend la déclaration des dirigeants d'entreprises réunis au sein du World Business Council on Sustainable Development, qui s'autoproclament les dirigeants de demain, n'est-il pas utile de savoir ce qu'ils ont en tête et où ils veulent nous mener ? Ce « demain » dont il est question, est-ce la conduite de la transition à long terme dont dépend l'avenir de l'humanité ou est-il fait de séquences de court terme additionnées les unes aux autres ?

L'École de Paris du management a présenté il y a quelques années des travaux montrant pourquoi les entreprises disposant d'un noyau de capital familial réussissaient mieux que les autres à long terme. L'explication coule de source : dans le cas des entreprises à capital familial, l'œuvre à long terme, souvent identifiée à la lignée familiale, l'emporte sur le profit à court terme.

Comment ne pas avoir plus confiance, quelles que soient par ailleurs les erreurs commises, dans une personne ou un groupe humain qui juge sa destinée solidaire d'une aventure collective ? Tout ce qui rapproche l'entreprise d'une exploitation minière où l'on cherche à faire le plus grand profit le plus rapidement possible, quitte à ne laisser que des ruines, éloigne l'économie des conditions de légitimité. Le représentant de la Fédération protestante de France me disait un jour : « J'ai plus confiance dans les planteurs de chênes que dans les planteurs de peupliers parce que les premiers savent qu'ils ne tireront pas eux-mêmes le bénéfice de leurs efforts. » Peut-on faire des dirigeants des planteurs de chênes ? Peut-on modifier la législation elle-même dans cette direction ? Il y a certainement là un vaste champ à explorer.

Dans le domaine des fonds de pension, par exemple, le rapport de 2004 du groupe de travail du PNUE consacré à la finance responsable⁷¹, établi sur la base de 14 études de filières réalisées par des analystes de la finance, conclut que les analyses financières actuelles ne prennent pas en compte la « dette environnementale non payée ». Il recommande que soient modifiées les règles légales de responsabilité des gestionnaires financiers, en particulier des dirigeants des fonds de pension, dont le mandat trop restrictif – « agir au mieux dans l'intérêt des salariés » –, priviliege en pratique la rentabilité à court terme.

Pourquoi ne pas imaginer, par exemple, qu'une partie de la rémunération des dirigeants soit différée et déterminée en fonction de la prospérité de l'entreprise quinze ou vingt ans plus tard ? Ce serait une manière de rapprocher la logique des dirigeants

71. UNEP Finance Initiative, Innovative Financing for Sustainability. Site web : www.unepfi.net

salariés de celle qui émane du capital familial. On pourrait aussi imaginer qu'une partie de la rémunération, à rebours de ce qui existe aujourd'hui pour les stock-options, soit constituée de fonds indexés sur la prospérité générale du monde. J'aurai l'occasion d'y revenir dans le chapitre sur la monnaie, en examinant comment la fonction de « réserve de valeur » de la monnaie pourra s'exercer à l'avenir.

Devant qui les dirigeants sont-ils redevables ? Législations et systèmes politiques sont en retard sur les faits. Les discours des institutions internationales sur la gouvernance politique privilégient la redevabilité (*accountability*) des gouvernants. Mais cela ne concerne que le rapport entre citoyens et dirigeants politiques à l'échelle nationale. Or ces dirigeants politiques nationaux, qui incarnent « l'immobile », sont en position de faiblesse face à un capital international qui incarne au contraire le « mobile ». Et, celui-ci, du fait du retard pris par la gouvernance mondiale, n'est redevable, une fois de plus, que devant ses actionnaires. La logique juridique et politique habituelle, qui traite les entreprises comme une catégorie homogène d'agents économiques, ne reflète plus la réalité. Entre le sous-traitant local d'une entreprise multinationale et cette dernière, il n'y a pas un fossé, il y a un gouffre.

J'ai montré dans la première partie de l'ouvrage pourquoi les très grandes entreprises, disons les 800 plus grandes qui représentent plus des deux-tiers de la capitalisation boursière, constituaient les acteurs pivot du monde contemporain. De ce fait, il est inévitable qu'elles relèvent, ainsi que leurs dirigeants, d'une législation internationale. Une cour de justice internationale devrait être en mesure de se prononcer sur l'impact direct et indirect de l'action des entreprises, mettre en cause si nécessaire les actionnaires et les dirigeants. Des actions collectives (*class actions*) existent déjà et ont un véritable impact quand les actionnaires ou les consommateurs sont lésés. Mais les causes se plaident devant un tribunal fédéral ou, dans le cas des États-Unis, devant un tribunal d'État. L'exemple typique est celui de l'action collective des consommateurs contre les entreprises productrices de tabac.

Les différends relatifs au commerce sont aujourd’hui tranchés à l’OMC, mais ne concernent que les relations entre États. La compétence de ces instances devrait être étendue aux différends entre les grandes entreprises et les autres parties prenantes.

Où, dans cette hypothèse, tracer la frontière entre ce qui continuerait à relever du droit national et ce qui devrait relever d’un tel droit international ? Les faits parlent d’eux-mêmes. On pourrait soit adopter un critère large, par exemple les entreprises dont plus de la moitié du chiffre d’affaires est réalisé en dehors du territoire national, soit un critère plus restreint comme un chiffre d’affaires consolidé supérieur à un certain montant, disons dix milliards de dollars ou cinquante milliards de dollars, ou encore par comparaison avec le produit intérieur brut (PIB) des pays : les entreprises dont le chiffre d’affaire dépasse le PIB médian des pays du monde. La création d’une telle juridiction aurait deux impacts : un impact directement juridique, probablement limité dans un premier temps parce que les instructions seraient fort longues, mais un impact plus direct et peut-être plus dissuasif pour les entreprises : les plus grandes d’entre elles sont plus sensibles à leur réputation qu’à une quelconque amende car les conséquences sont plus lourdes et plus durables.

Ces très grandes entreprises devraient, en outre, établir un bilan sociétal consolidé, c’est-à-dire incorporant non seulement leur filiales mais aussi leurs sous-traitants. Elles devraient montrer dans ce bilan comment elles ont géré les quatre catégories de biens et services.

Le rapport du Pnud, déjà cité, souligne que l’impact social et environnemental des entreprises est aujourd’hui difficile à évaluer et à prendre en compte, du fait du caractère hétérogène des législations nationales. L’établissement de règles communes à l’échelle internationale pour les plus grandes entreprises remédierait en partie à cet état de fait et aurait un effet de contagion sur les règles nationales s’appliquant à des entreprises plus petites.

Dans un premier temps, le monde entrepreneurial hurlera devant ces nouvelles contraintes. Mais il réalisera rapidement

qu'il a bien plus à perdre encore de la perte de légitimité du système et de ses dirigeants. C'est ce que George Bush, qui n'incarne pas précisément l'altermondialisme, a bien compris après l'affaire Enron et c'est ce qui a donné naissance à la nouvelle législation américaine, le Sarbanes-Oxley Act, voté en juillet 2002 à la quasi unanimité des deux chambres du Congrès américain : mieux vaut accepter des contraintes nouvelles que de ruiner la confiance dans le système lui-même. Le Sarbanes-Oxley Act a suscité de nombreuses polémiques aux États-Unis. Il introduit, en effet, plusieurs innovations importantes⁷². Certaines sont de facture classique. Elles reviennent chaque fois qu'il y a une crise financière : les conflits d'intérêt chez les commissaires aux comptes, les banques d'investissement, les agences de notation, les délits d'initiés. D'autres sont plus nouvelles et s'inscrivent dans la ligne de mon propos en ce sens qu'elles renforcent la responsabilité personnelle et même pénale des dirigeants d'entreprise, qu'il s'agisse des membres du conseil d'administration « qui n'exercent pas leurs responsabilités ou qui n'ont pas l'expertise nécessaire pour comprendre la complexité de l'activité de l'entreprise » (joliment dit non, pour dire toucher des jetons de présence sans comprendre la portée des décisions qui vous sont soumises ?) ou des directeurs exécutifs qui doivent, maintenant, s'engager personnellement sur la véracité des rapports financiers. La loi punit de prison la falsification des comptes, la destruction de pièces comptables (allusion précise à l'affaire Enron) et plus généralement la délinquance en col blanc⁷³.

72. On en trouvera un résumé très pédagogique à l'article “Sarbanes-Oxley Act” dans l'encyclopédie libre Wikipédia.

73. Note de décembre 2008. Il est bien dommage que le Sarbanes-Oxley Act n'ait pas été au bout de l'idée de la responsabilité pénale des membres de conseil d'administration qui n'ont pas l'expertise nécessaire pour comprendre la complexité de l'activité de l'entreprise. Si ça avait été le cas, il aurait fallu faire de la place dans les prisons pour tous les membres des conseils d'administration des établissements financiers qui ont acquis des titres incluant des *subprimes* ou des parts du fonds créé par Madoff !

Plus généralement, comme le font observer Yann Queinnec et Marie-Caroline Caillet⁷⁴, de l'association Sherpa, la loi Sarbanes-Oxley est devenu « un instrument d'internationalisation du droit des marchés ». Elle s'applique, en effet, à toutes les sociétés cotées aux États-Unis ou soumises, pour une raison quelconque, aux règlements de la Securities and Exchange Commission (SEC), l'équivalent américain de notre Commission des opérations de Bourse (COB), chargée de faire la police des marchés financiers⁷⁵. C'est une première ébauche de droit international pour les entreprises mais cette ébauche même révèle le fossé actuel entre l'impact réel des grandes entreprises sur la marche du monde et les conditions dans lesquelles elles exercent leurs responsabilités.

Le droit instauré par le Sarbanes-Oxley Act, tout d'abord, n'est « international » que du fait que beaucoup de grandes entreprises sont cotées à la Bourse de New York. Ce n'est pas un nouveau droit international de la responsabilité des très grandes entreprises, négocié à l'échelle mondiale et mis en œuvre dans les différentes juridictions nationales, mais un droit national, voté par le Congrès américain, qui se trouve avoir un retentissement international du fait du rôle central des États-Unis dans l'organisation des marchés. C'est tellement vrai que les détracteurs de la loi l'accusent de pousser les grandes entreprises qui en ont la possibilité à fuir la Bourse de New York. Et, surtout, cette nouvelle loi n'avait qu'un seul objectif: rassurer les actionnaires et éviter une perte de confiance généralisée dans le système financier. C'est raté ! Un des aspects du scandale Enron était que « plusieurs des banques les

74. Yann Queinnec, Marie-Caroline Caillet, « Quels outils juridiques pour une régulation efficace des activités des sociétés transnationales ? », www.asso-sherpa.org

75. Note de décembre 2008. Encore faut-il que ceux qui sont chargés du contrôle ne soient pas corrompus et disposent de moyens adéquats d'exercer ce contrôle. Or l'affaire Madoff a montré la faiblesse coupable de la SEC. Quant aux moyens de contrôle, ils ont été, aux États-Unis, réduits au profit de la lutte contre le terrorisme. Selon Bill Black, dans une communication au séminaire du Groupe de Paris, tenu à New York le 14 novembre 2008 (communication consultable sur le site www.i-r-e.org), il y a deux cents contrôleurs pour 500 000 fraudes financières annuelles.

plus importantes avaient consenti des prêts importants à la compagnie sans comprendre ou dans l'ignorance des risques qu'elles prenaient ». À côté de ce qui s'est passé avec les *subprimes* en 2007, avec la plupart des grandes banques du monde qui ont acheté à tour de bras des titres incorporant des créances irrécupérables « sans comprendre ou dans l'ignorance des risques qu'elles prenaient », l'affaire Enron semble rétrospectivement une amusette. Le Sarbanes-Oxley Act n'a rien empêché. À ma connaissance, aucun dirigeant de ces grandes banques n'a encore été attaqué au pénal pour cette... disons légèreté. Et, en bons capitaines, la plupart d'entre eux restent courageusement aux commandes de leur navire.

La loi Sarbanes-Oxley laisse entier, sur les autres plans que la responsabilité vis-à-vis des actionnaires, le problème du droit international s'appliquant aux très grandes entreprises. Le principe de bon sens, « à acteur d'impact international, juridiction internationale », est tout à fait étranger à notre droit actuel⁷⁶. Malgré leur caractère transnational, les très grandes entreprises, en tant que personnes morales de droit privé, restent soumises au droit local. Les seules personnes morales soumises au droit international sont les États et c'est à eux, en principe, de sanctionner les entreprises pour leur comportement. Quand on a en mémoire la taille relative de la moyenne des États par rapport aux très grandes entreprises et, plus encore, quand on se souvient que, dans le rapport de force entre l'« immobile » et le « mobile », les États étant dans le premier camp et les très grandes entreprises dans le second, c'est le « mobile » qui a les cartes en main, on mesure ce que cette hypothèse sur le rôle des États a d'irréaliste. À ceci s'ajoute le fait qu'une très grande entreprise tire sa force de sa ramifications en filiales et en sous-traitants, les uns et les autres juridiquement indépendants de la maison mère. C'est ce que l'on appelle le « voile de la personnalité (juridique) » – *The Corporate Veil* – écran de fumée pour parler le langage courant, qui permet à la maison mère de ne

76. Je m'appuie aussi dans ce qui suit sur l'article de Sherpa déjà cité, extrêmement bien documenté. Voir notamment les publications de Sherpa sur le site www.asso-sherpa.org

pas être juridiquement responsable des comportements des sous-traitants, comportements pourtant largement dictés par les directives et contraintes fixées *de facto* par la maison mère.

L'association Sherpa⁷⁷ est, en France, en pointe de l'effort pragmatique pour faire évoluer le droit, au moins le droit français, de façon créative en tirant parti de toutes ses ressources déjà existantes, en vue d'une meilleure capacité d'agir face aux manquements des entreprises transnationales dont le siège est en France, quand elles agissent en pays tiers : le renforcement de l'obligation de *reporting* social et environnemental consolidé sur le même périmètre que la consolidation comptable elle-même, l'élargissement des concepts de recel, pour les biens produits selon des méthodes illicites, ou de complicité, l'assimilation des filiales des entreprises à des représentants dès qualité de la maison mère pour faire jouer la responsabilité civile, l'élargissement des possibilités de recours en justice des ONG, le renforcement du rôle des Points de contact nationaux (PCN) saisis en cas de non-respect par les entreprises des Principes directeurs de l'OCDE. Ces propositions ont été soumises, à l'automne 2007, au Grenelle de l'Environnement. La question de la légitimité des très grandes entreprises, précisément en lien avec l'exercice de leurs responsabilités, est aujourd'hui posée bien au-delà des cercles altermondialistes.

Lors de son discours au Grenelle de l'Environnement, le 25 octobre 2007, le Président Sarkozy, qui affiche volontiers ses amitiés au sein du grand patronat, affirmait solennellement : « il n'est pas admissible que la maison mère ne soit pas tenue pour responsable des atteintes portées à l'environnement par ses filiales ». Ce propos se situe bien au niveau de la légitimité du système actuel et non au plan strict du droit. C'est ce qui me fait penser que l'on peut aujourd'hui envisager d'aller beaucoup plus loin dans la recherche d'agencements institutionnels amenant les acteurs de l'œuvre à agir de façon responsable, aux trois sens donnés au mot « responsabilité » par la Charte des responsabilité humaines.

77. Voir www.asso-sherpa.org

Sherpa ouvre à ce sujet une piste intéressante en privilégiant le droit des contrats et le droit de la concurrence. Beaucoup d'entreprises édictent volontairement des codes de conduite, à mi-chemin entre déclarations vertueuses, argument publicitaire et véritables convictions. Prendre celles qui ne respectent pas ce code de conduite la main dans le sac, au titre de l'information et de la protection du consommateur, en considérant cela comme une rupture de contrat entre le vendeur et l'acheteur, voilà une piste prometteuse.

Plus généralement, la question de la responsabilité des acteurs de l'œuvre renvoie à l'idée de contrat. Sherpa veut introduire le concept de « contrat durable », par analogie avec l'idée de développement durable. Serait contrat durable entre acteurs publics et privés un contrat respectant des standards contractuels, susceptibles d'être intégrés un jour dans le droit international, des obligations contractuelles « conciliant les aspects économique, social et environnemental⁷⁸ ». Je reprendrai et approfondirai cette idée féconde dans le chapitre prospectif sur les agencements institutionnels de l'œuvre.

7. La légitimité suppose la mise en œuvre du principe de moindre contrainte

La vie collective et le bien commun nécessitent le respect par chacun de règles qui sont autant de limites apportées à la liberté. Ces bornes existent dans toutes les sociétés et chacun en comprend la raison. Dans la plupart des sociétés, ces règles sont si importantes qu'elles sont sacralisées par une référence transcendante (la religion) ou semi-transcendante (la référence aux fondateurs historico-mythiques de la communauté).

Mais, pour qu'une gouvernance soit légitime, il faut que les bornes posées à la liberté et à l'autonomie soient réduites au minimum nécessaire à la protection du bien commun. C'est ce que

78. Voir www.asso-sherpa.org

j'appelle le principe de moindre contrainte. Or l'économie actuelle est loin de satisfaire à ce principe.

La première contrainte est celle qui s'exerce à l'encontre du droit d'entreprendre lui-même. J'ai déjà évoqué le scandale que constituait la coexistence de bras ballants et de besoins non satisfaits. Quand ont commencé à se développer les systèmes d'échanges locaux (SEL), utilisant une monnaie locale, la première question que s'est posée l'État fut de savoir si ces systèmes étaient légaux, s'ils n'étaient pas une manière d'échapper à l'impôt. Mais, tant que le plein emploi n'est pas assuré, tant qu'il apparaît des situations de coexistence de bras ballants et de besoins non satisfaits, cette question, naturelle sous l'angle de la logique fiscale, est en même temps scandaleuse. Elle devrait nécessairement devenir : à quelles conditions la logique fiscale rend-elle possible à tout moment la mise en relation de bras ballants et de besoins non satisfaits ?

D'ailleurs, en France, la vigoureuse offensive des entreprises de services pour faire reculer le monde associatif, accusé de se livrer à une concurrence illégale dans la délivrance des services sociaux, a fait long feu : comment expliquer, quelles que soient par ailleurs les limites de l'action associative, que le recours à des bénévoles pour servir les intérêts des populations les plus faibles doive être interdit ou strictement limité ? De même, comme on l'a vu, la récente directive de la Commission européenne sur les services sociaux a affirmé la nécessité que les règles de libre concurrence prennent en compte cette réalité sociale fondamentale qu'est le bénévolat et non l'inverse.

On ne peut à cet égard que saluer le pragmatisme anglais avec la création, en 2005, d'un nouveau statut juridique pour les entreprises sociales, les CIC (Community Interest Company). Leur statut vise à rapprocher de façon simple la souplesse du fonctionnement des entreprises avec la poursuite de buts d'intérêt collectif. Le législateur a effectivement mis en œuvre, sans le dire explicitement, le principe de moindre contrainte : une déclaration d'intérêt général de l'activité permettant, comme le dit

joliment la législation, à une « personne raisonnable » de constater que l'activité est d'intérêt général ; un verrouillage du capital (*the asset lock*) pour éviter que les objectifs soient détournés ; quelques limitations sur la distribution des profits aux actionnaires, et le tour est joué. En particulier, la nouvelle législation est sortie du piège dans lequel était tombée, aussi bien au Royaume-Uni qu'en France, la réglementation du secteur non lucratif dont les dirigeants ne doivent pas être rémunérés, ce qui empêche les « entrepreneurs sociaux » qui ont créé l'activité de la diriger effectivement, donnant naissance à d'innombrables stratégies de contournement. Le succès est au rendez-vous : mille sept cents CIC créées en deux ans⁷⁹. Les agencements institutionnels du futur devront nécessairement combiner une multitude de facteurs hétérogènes et nécessiteront de nombreuses compétences au service de l'intérêt public. C'est par de telles innovations pragmatiques qu'on y parviendra.

Chaque fois que la contrainte légale, quelles que soient ses justifications, apparaît moralement injustifiée, les fraudeurs deviennent des Robin des Bois, de véritables héros populaires défendant la « vraie » justice face à une justice officielle qui ne se préoccupe que de l'intérêt des plus puissants.

En Europe, le cas des OGM est particulièrement intéressant. Un véritable divorce s'est établi entre la population, d'un côté, souvent soutenue par des élus locaux, les grandes entreprises et la justice, de l'autre. D'un côté, des « faucheurs volontaires », qui rappellent par leur action que le débat de société sur l'introduction des organismes génétiquement modifiés, pourtant fondamental, a été escompté. De l'autre, des entreprises d'autant plus promptes à exiger de la justice qu'elle fasse son travail qu'elles sentent que leur position est fragile. Le même problème s'est posé à l'échelle internationale pour les médicaments génériques. Le débat a pris une forme

79. Merci à Hugues Sibille, du Crédit coopératif, d'avoir attiré mon attention sur cette intéressante innovation juridique et sociale. Le lecteur trouvera sur le web une présentation très complète des CIC par le ministère du Commerce du Royaume-Uni.

si exemplaire que les entreprises, cette fois, ont été contraintes de céder. D'un côté, une justice au service des droits de propriété intellectuelle. De l'autre, des millions de malades privés de soins du fait de l'interdiction de produire des médicaments génériques pour ceux d'entre eux dont le brevet était encore valide. C'était intenable. Lorsque la légalité, quels que soient les oripeaux économiques dont elle se pare, semble du côté de l'intérêt privé et que la vertu est renvoyée dans l'illégalité, c'est toute la légitimité de l'œuvre qui se trouve mise en cause.

Le point commun aux organismes génétiquement modifiés et aux médicaments, c'est le droit de propriété intellectuelle, c'est l'intrusion de la logique marchande dans les biens et services qui se multiplient en se partageant. C'est une des causes du sentiment d'illégitimité de l'économie actuelle. Contraire à la « nature des choses », au sens commun, elle éloigne l'économie du principe de moindre contrainte. J'ai déjà évoqué le cas des semences paysannes. On pourrait aussi parler des connaissances liées à la pharmacopée traditionnelle dans tous les pays où la biodiversité est très riche. L'introduction de la propriété intellectuelle ne consiste plus seulement à priver, comme dans le cas des médicaments contre le sida, par exemple, une population d'un savoir qui serait indispensable à sa survie ; elle va jusqu'à une véritable expropriation des droits d'usage traditionnels. À ce titre, le parallèle est flagrant avec la colonisation du XIX^e siècle qui s'emparait des terres collectives sous prétexte qu'elles n'appartenaient à personne. On sait ce qu'il en est advenu.

En pourchassant l'économie informelle, en mettant en question demain, au nom de la lutte contre le travail au noir, l'exercice des solidarités familiales ou de voisinage, en expropriant des communautés entières de leurs usages, en restreignant, au profit d'institutions spécialisées et au nom de la raison et de la science, le recours aux connaissances vernaculaires sur la gestion des corps (la santé) et des esprits (l'éducation), c'est l'ensemble de l'économie que l'on rend illégitime.

À titre plus anecdotique, on se souvient que les directives européennes, au nom de l'hygiène, en venaient à interdire la fabrication traditionnelle du fromage ou la consommation de volailles fermières. Les mêmes mesures d'hygiène prétendent interdire, dans les écoles, l'autoconsommation par les enfants des aliments qu'ils avaient préparés. Cette imposition, faite en toute bonne conscience par des technocrates qui suivent une logique unidimensionnelle, s'est heurtée à de telles résistances qu'ils ont dû reculer. Mais ces tentatives ne sont pas pour rien dans le sentiment d'une divergence croissante entre le bon sens d'une société et les règles qui découlent soit de logiques techniques soit de logiques économiques.

Il est fondamental que chaque communauté, aussi petite soit-elle, soit en situation d'élaborer ses propres règles. Faute de quoi, les exigences de la libre concurrence et d'unification des marchés se traduisent inévitablement par le discrédit des autorités. Si cela continuait dans cette direction, les plus beaux discours du monde, les justifications les mieux étayées ne suffiront pas à sauver la globalisation économique du désastre. Le « non » irlandais au traité de Lisbonne, lors du référendum de juin 2008, venant d'un des peuples européens qui a le plus bénéficié de l'intégration dans l'Union européenne, venant après les « non » français et hollandais en 2005, est peut-être l'une des manifestations de cette révolte populaire contre les règles dont la légitimité n'est plus admise.

J'ai déjà évoqué la fameuse formule de Deng Tsiao Ping, aux premières années de l'ouverture de la Chine à l'économie de marché : « Qu'importe la couleur du chat pourvu qu'il attrape les souris. » Rompant avec le dogmatisme idéologique de l'ère Mao Tsé Toung, il affirmait la prééminence des objectifs sur les moyens et du pragmatisme sur les dogmes.

L'objectif de la société chinoise, à ses yeux, était de développer ses capacités de production et le niveau de vie de sa population ; si le capitalisme y parvenait mieux que le communisme, marchons pour le capitalisme, déguisé pour l'occasion en une « économie socialiste de marché ». Deng Tsiao Ping a raison. L'œuvre ne

peut avoir d'objectifs autonomes sans devenir folle : produire pour produire, consommer pour consommer, accumuler pour accumuler, innover pour innover, croître pour croître, gagner pour gagner.

Aussi, ce raisonnement ne vaut-il pas que pour le communisme mais tout autant pour l'économie actuellement dominante. Attrape-t-elle les souris ? De quelles souris s'agit-il ?

Et, d'abord, quels sont les objectifs qu'elle doit poursuivre ? Ils sont énoncés dans la définition de l'œuvre : « assurer à l'humanité tout le bien-être possible en tirant le meilleur parti des capacités techniques et de la créativité humaine ; préserver et enrichir la biosphère ; conserver les intérêts, les droits et les capacités d'initiative des générations futures ; et le tout dans des conditions de responsabilité et d'équité suscitant l'adhésion de tous. »

Cette définition n'est rien d'autre que la subordination de la production et de l'échange aux grands objectifs de la gouvernance : l'équilibre à l'intérieur, la préservation contre les périls extérieurs ; la paix, la préservation des grands équilibres entre la société et son environnement dont dépend la survie à long terme. Ces objectifs sont interdépendants. La paix, la préservation des périls extérieurs n'est pas séparable de l'équilibre entre une société et son environnement.

8. L'œuvre doit contribuer à l'épanouissement et au bien-être de tous

Les travaux sur le bien-être ont identifié trois groupes de facteurs déterminants : la prédisposition au bonheur, les circonstances de la vie, la cohérence entre ce que l'on fait et ce à quoi on croit.

Selon ces études, les « circonstances de la vie », qui incluent les revenus, n'expliquent que 10 % du bonheur tandis que la cohérence entre ce que l'on fait et ce à quoi on croit en expliquerait 40 %.

Dans une œuvre qui vise au bien-être des personnes, l'activité de production et d'échange doit donc assurer à chacun : la dignité et l'effectivité des droits économiques et sociaux, la

possibilité de créer, un capital social et le sentiment de son utilité, la consonance, c'est-à-dire la cohérence entre ce que l'on fait et ce à quoi on croit.

Examinons successivement ces quatre dimensions.

Le concept de vie digne est évocateur mais difficile à cerner car la dignité entretient un lien complexe avec l'aisance matérielle. Dans les pays peu développés économiquement, pauvreté et misère, à moyens monétaires égaux, renvoient, comme je l'ai déjà souligné, à deux réalités différentes. La première n'est pas incompatible avec la dignité, la seconde l'est. Dans les sociétés riches, la dignité est en général associée à l'idée de droits politiques, économiques et sociaux. La dignité implique la liberté d'opinion et d'expression, y compris au sein de l'entreprise. Elle inclut des droits économiques, sociaux et culturels, l'existence de conditions de logement décentes, l'absence de relations de subordination infamantes, la qualité de l'alimentation, la possibilité de pouvoir transmettre à ses enfants les valeurs auxquelles on croit. Mais cette approche par les droits me semble insuffisante. L'accumulation de droits isole des autres plutôt qu'elle n'intègre dans la société. L'intégration dans une communauté résulte d'un équilibre entre droits et responsabilités. En outre, les dimensions culturelles de la dignité me paraissent sous-estimées. Peut-on vivre dignement quand on s'est trouvé exproprié de tout savoir sur soi-même, sur son environnement, sur sa famille, par des institutions médicales ou éducatives ? J'en doute. Peut-on avoir une vie digne quand on n'est plus qu'une machine à consommer des biens industriels ou des services publics, un rouage anonyme dans un système productif dont la cohérence et les finalités nous échappent ? J'en doute également. L'expérience des États providence montre qu'une société riche, en se dotant de mécanismes adéquats de redistribution est en situation de pourvoir aux besoins matériels essentiels de la vie de tous. La dignité en revanche ne s'achète pas.

Deuxième dimension : la possibilité de créer. Au sein d'une société, la quantité d'intelligence et de créativité est immense.

Mais quelle part en utilise-t-on ? L'artisanat en France est largement dévalorisé ; il cumule des handicaps de pénibilité du travail, de précarité des revenus et des ennuis divers liés au poids de l'administration et du fisc. Mais ceci étant posé et tout romantisme laissé au vestiaire, voir des artisans rénover un bâtiment ancien donne une bonne idée du déploiement des trésors d'intelligence pratique qu'implique de trouver une multitude de micro solutions à des problèmes dont aucun n'est normalisé. De même, dans l'administration, quel changement d'attitude d'un employé de bureau selon qu'il a seulement à appliquer des routines ou qu'il doit apporter une solution pertinente à un problème posé !

J'ai montré dans *La démocratie en miettes* que la révolution de la gouvernance conduit à faire passer les fonctionnaires d'un devoir de conformité à un devoir de pertinence. Cela permet de trouver des solutions mieux adaptées, d'apporter à la fois plus d'unité et plus de diversité. Mais c'est aussi une manière de mobiliser, au sein du travail administratif, une part de créativité. Encore faut-il que cette créativité, on ait envie de la mobiliser et, pour cela, il faut que le travail ait un sens. Il faut en un mot une conscience claire de son utilité sociale.

Un des moyens d'y parvenir est certainement, dans l'œuvre comme dans l'administration, de créer des espaces de liberté : ceux qui permettent d'adapter les produits et services à l'infinie diversité des situations locales. Cela suppose de concevoir des organisations apprenantes où chaque collectif de travail est amené à tirer parti de son expérience et de celle des autres pour progresser. Mais elle nous ramène au point précédent : les finalités des entreprises ont-elles un sens aux yeux des salariés et ce sens justifie-t-il qu'ils lui dédient une part de leur créativité ? Rien n'est moins sûr. Les entreprises le savent et multiplient les stages de motivation avec des méthodes qui frisent parfois la manipulation mentale. Est-il bien raisonnable, dans la longue durée, d'espérer mobiliser des intelligences au service de buts qui ne seraient pas partagés par tous ? Certainement pas.

Troisième dimension du bien-être, assurer à chacun un capital social et le sentiment de son utilité. Beaucoup de retraités, de chômeurs, quels que soient les moyens matériels dont ils disposent, ont un sentiment d'isolement. Certains sociologues parlent de désaffiliation. Le bien-être personnel est directement lié au sentiment d'avoir toute sa place dans la société et à l'étendue du réseau de relations que cette place ou les activités quotidiennes font naître. L'œuvre n'est pas, dans une société, le seul mode de construction du capital social, comme le montre, par exemple, la richesse de la vie associative ou la vitalité des petites collectivités locales. La vie professionnelle n'en reste pas moins un facteur très important de la construction de ce capital.

L'échange, y compris l'échange marchand, est un lien social indéniable, mais il devrait permettre de rendre le monde intelligible, d'y trouver sa place. La nécessité de redonner aux économies locales plus de consistance et de cohérence ne vient pas de la recherche d'une illusoire autarcie mais de cette exigence d'intelligibilité, de personnalisation de la relation de soi au monde.

L'estime des autres est aussi vitale à notre bien-être que le pain. L'intuition fondatrice de Claire et Marc Heber-Suffrin, les fondateurs du mouvement des réseaux d'échanges réciproques de savoirs (MRERS), a été que l'on existait plus en donnant du savoir qu'en en recevant. Et c'est bien la contradiction de l'État providence que de renvoyer une part croissante de la population à l'état de simples bénéficiaires de la générosité publique. Les agencements institutionnels de l'œuvre devront répondre à cette exigence.

Enfin, quatrième dimension du bien-être, la consonance, la cohérence entre ce que l'on fait et ce à quoi l'on croit. L'harmonie avec soi-même est au cœur du bonheur. C'est irréductible à des intérêts matériels. Serait-ce là une question de philosophe qui ne saurait intéresser l'œuvre ? Évidemment pas. Il y a quelques années, a été introduite dans certaines entreprises, à partir de l'Europe du Nord, la démarche "*Natural Step*", initiée par le médecin suédois Karl-Henrik Robert. L'objectif est en gros de déterminer dans quelle mesure le comportement de l'entreprise contribue à

un développement véritablement durable. J'avais demandé à ses promoteurs quel était l'impact de ce type d'études sur une entreprise. Le résultat, surprenant au premier abord, s'éclaire de ce qui précède : le premier impact de la démarche est de réduire la volatilité (*turn over*) du personnel. Explication : beaucoup de salariés (rappelons qu'il s'agit ici de personnes de l'Europe du Nord, donc issues d'une société très attentive aux questions d'environnement) vivent mal la contradiction entre leurs convictions profondes et ce que leur entreprise les conduit à faire ; la volatilité du personnel est une mesure de ce mal être. Dès lors que l'entreprise s'engage dans un effort rigoureux visant à mieux contribuer à l'équilibre de la biosphère, les salariés se sentent mieux en accord avec eux-mêmes et de ce fait restent plus volontiers dans l'entreprise. On notera la similitude de la conclusion avec celle de l'étude de Goldman Sachs sur le secteur pétrolier, déjà citée.

9. L'œuvre doit contribuer à la construction d'une communauté mondiale pacifique

La paix, c'est-à-dire la cohésion sociale à l'intérieur et le maintien de rapports pacifiques avec l'extérieur, est un des objectifs constants de la gouvernance. Or, comme nous l'avons déjà montré, le fait que notre espace domestique, notre *oikos*, soit désormais la planète, introduit un changement anthropologique fondamental. Il n'y a plus d'ennemi extérieur. L'ennemi c'est nous-mêmes. L'ennemi c'est en particulier notre rapacité car, comme le disait déjà Gandhi, cette planète est en mesure de satisfaire les besoins de chacun mais non les convoitises de tous ("There is enough for everybody's need but not enough for everybody's greed").

J'examinerai ici à quelles conditions la mondialisation du système de production et d'échange peut contribuer à instituer et à gérer une communauté mondiale pacifique. Si je parle d'abord d'instituer cette communauté, c'est qu'elle n'existe pas encore. Il faut donc commencer par examiner l'œuvre sous l'angle de sa capacité instituante, de sa capacité à faire des interdépendances,

des solidarités et des dialogues planétaires une réalité quotidienne, tangible, fondée sur la coopération, la responsabilité mutuelle et l'équité. Cette perception d'un intérêt commun, d'une communauté de destin, est, en effet, un préalable à la mise en place d'une gouvernance mondiale à la hauteur des interdépendances et des risques actuels. L'économie aujourd'hui a le visage de Janus : d'un côté visage de paix, de l'autre visage de guerre. Visage de paix parce que la paix vient des interdépendances et que le commerce a besoin de la paix ; visage de guerre par l'exacerbation des concurrences. D'un côté, l'économie contribue, par la multiplication des échanges, à tisser les liens d'une véritable communauté mondiale mais, de l'autre, carburant à la création infinie des besoins, fondant la distinction et le prestige sur la quantité de biens matériels détenus ou consommés, elle pousse cette même communauté mondiale dans une voie sans issue, soit parce qu'elle pousse à une lutte de plus en plus violente entre les régions du monde pour le contrôle de matières premières et d'énergie se raréfiant, soit parce qu'elle pousse à une consommation excessive de ces matières, mettant en péril les grands équilibres de la biosphère dont dépend notre survie commune. L'enjeu est de faire basculer l'œuvre vers la paix. Quelles que soient les critiques, justifiées, adressées à l'économie actuelle, elle a puissamment contribué, par la multiplicité des échanges, à rétrécir la planète à l'échelle d'un village global : une société monde est en cours de formation sur une Terre patrie, pour reprendre l'heureuse expression d'Edgar Morin. Une société monde aujourd'hui sans règles, droits ou régulations à la hauteur de ce qui serait nécessaire mais une société monde quand même.

Les adolescents du monde présentent de plus en plus de traits communs, utilisent, au sein des classes moyennes, les mêmes jeux Internet, écoutent la même musique, sont scotchés à leur téléviseur pour le mondial de football, recherchent les mêmes marques de vêtements, etc. On peut, bien sûr, y voir le verre à moitié vide, l'uniformisation d'un monde asservi à la publicité, manipulé par les grandes chaînes de télévision. Mais n'oublions pas le verre à

moitié plein : cette identification à des comportements identiques est un moyen de déconstruire l'image de l'ennemi.

Le fonctionnement des entreprises multinationales elles-mêmes, au moins au niveau de leurs cercles dirigeants, n'est pas sans rappeler celui de la Commission européenne : les équipes sont le plus souvent multinationales et multiculturelles. Un apprentissage d'une portée historique s'y opère. Cet apprentissage a ses limites et ses contreparties négatives : il s'opère au niveau d'une « élite » de plus en plus coupée du peuple ; souvent l'échange ne se fait que sur la base d'une culture économique d'inspiration américaine. Ne boudons toutefois pas notre plaisir. Comme à propos de la musique, la déconstruction de l'ennemi, qui découle d'une activité quotidienne partagée, garde l'essentiel de sa valeur.

Tous les génocides, à commencer par le dernier en date, celui du Rwanda, commencent par une construction symbolique : la déshumanisation de l'autre, qui justifie ensuite que l'on en purge la planète. Le mouvement actuel de libre-échange, souvenons-nous, a été lancé après la Seconde Guerre mondiale dans une perspective de construction de la paix. Le monde avait fait l'expérience suicidaire de ce que pouvait représenter le mouvement de repli de chaque peuple derrière ses frontières. La construction de l'Europe a été la réponse à ce repli. Son objectif premier a été, et demeure, la construction de la paix. L'unification du marché au sein de l'Union européenne n'a jamais été un but en soi mais la réponse à l'échec de la construction politique de l'Europe en 1953. Pour les mêmes raisons, à l'échelle du monde, nous ne disposons, pour construire la paix, que d'une solution : la marche en avant vers une mondialisation responsable, plurielle, solidaire et maîtrisée.

Bien entendu, une communauté ne se construit pas seulement en écoutant la même musique ou en buvant du Coca-Cola. Pour que l'œuvre bascule résolument du côté de la paix, je vois deux conditions essentielles.

La première, déjà évoquée, est de la fonder sur un socle éthique commun, comme la Charte des responsabilités humaines. Ceci implique, bien au-delà des formes actuelles de responsabilité sociale

des entreprises (RSE), de mettre la responsabilité au centre de tout processus de production et d'échange. J'en ai déjà donné quelques illustrations à propos de la responsabilité des dirigeants, mais il faudra aller beaucoup plus loin dans le droit international et mettre la responsabilité – aux trois sens que lui donne la Charte des responsabilités humaines – à la même hauteur que les règles de concurrence du commerce.

La seconde est que des régimes de gouvernance mondiale de la production et de l'échange soient définis pour chacune des quatre catégories de biens et services, en conformité avec leur nature. C'est à cette définition que je vais m'attacher ici en reprenant ce qui a été dit pour chacun d'eux au chapitre précédent et en précisant la dimension mondiale.

J'ai récapitulé, dans les cartes en annexe pages 547 à 557 et qui illustrent le chapitre 2, les régimes de gouvernance qui s'appliquent aux quatre catégories de biens et de services. Ces régimes prennent en compte à la fois la catégorie et diverses autres caractéristiques, comme le caractère diffus ou concentré des biens et la coïncidence ou la dissociation des gestionnaires et des bénéficiaires. Je me bornerai ici à récapituler ce que cela implique pour la communauté mondiale. Le simple fait d'en établir la liste et d'engager un processus de dialogue avec un calendrier pour examiner les mécanismes de régulation et de préservation de chacun d'eux est instituant pour la communauté mondiale.

Commençons par les biens de catégories 1, ceux qui se détruisent en se partageant. Ce sont tous des biens communs mondiaux mais ils sont très divers, de sorte que, si dans chaque cas la communauté mondiale est concernée, les solutions à préconiser varient.

J'en viens maintenant aux biens de catégorie 2. Ce sont ceux qui se divisent en se partageant mais ne sont pas en quantité infinie. Ils forment la vaste catégorie des ressources naturelles. Ils sont, eux aussi, au cœur de la construction de la communauté mondiale. Parler de communauté revient à dire que « l'autre est semblable à moi ». C'est ainsi que chez beaucoup de peuples, la manière dont la communauté se désigne et que l'on a pris pour un

nom propre signifie tout bonnement : l'homme. L'autre, semblable à moi, a le même droit imprescriptible aux bienfaits de la planète qui ne sont pas créés par les hommes. Que l'on associe à ces bienfaits une transcendance, la providence divine, ou qu'on les traite comme le résultat de l'histoire de l'univers, la conclusion est la même. Dès lors, chaque individu et chaque peuple doit avoir un droit équivalent à ces ressources. C'est ce qui fonde le principe d'une dette écologique imprescriptible. L'œuvre implique donc non seulement de ne pas prélever sur la planète, globalement, plus que ce qu'elle ne peut régénérer, question que nous allons traiter plus loin, mais aussi que les droits d'usage sont équivalents.

Le mécanisme du marché des droits à émettre des gaz à effet de serre, instauré par le protocole de Kyoto, constitue la première tentative, oh ! combien timide, de faire le lien entre l'œuvre et la gestion des biens de catégorie 2. L'introduction de la notion de « droits à émettre » a donné une base matérielle à la prise en compte dans l'évaluation des actifs d'une entreprise des impacts sur l'environnement. C'est un premier pas vers une approche plus responsable de l'investissement. Reconnaître le droit égal de chaque individu à une part des richesses de la nature donne une base philosophique et comptable à la dette écologique. La dette des pays riches à l'égard des plus pauvres, correspondant aux prélevements du passé, devrait se solder par un transfert technologique massif.

Passons maintenant aux biens qui se divisent en se partageant mais sont en quantité indéfinie, les biens de catégorie 3. Ils sont au cœur de l'échange marchand. Eux aussi tissent la trame d'une communauté mondiale. La production et l'échange sont constitutifs du lien social. Mais, pour que celui-ci soit tangible, il faut qu'il soit rendu visible. Cela implique que chaque filière majeure de production soit visualisée. La traçabilité au sein de chaque filière et la personnalisation de l'échange impliquent la construction d'un vaste système mondial d'information appelé à devenir lui-même un nouveau bien commun.

Le marché mondial n'a rien à voir avec le « marché parfait » de la théorie économique. C'est une construction sociale structurée par les très grandes entreprises qui organisent autour d'elles les filières, ce que les anglo-saxons appellent les chaînes de valeur ajoutée. Au lieu de le déplorer et de chercher, au nom de la théorie, à réintroduire des simulacres de concurrence, ne vaut-il pas mieux en prendre acte et tenter de construire des systèmes de relations stables au sein desquels la traçabilité est la règle et à travers lesquels se négocie le partage de la valeur ajoutée ? C'est l'hypothèse que j'exposerai au chapitre 6.

L'évolution des préférences des consommateurs est aujourd'hui déterminée par l'offre et par les technologies disponibles (*technology push*) plutôt que l'offre n'est déterminée par l'expression des désirs des consommateurs (*demand pull*). Les exemples d'Internet, du téléphone mobile ou des organismes génétiquement modifiés le montrent. Le fameux slogan de Sony, « Vous l'avez rêvé, Sony l'a fait », est beau et faux. En réalité, Sony l'a fait et vous convainc que c'est précisément ce dont vous rêviez ! Dès lors la question se trouve posée, dans l'institution de la communauté mondiale, d'une expression des préférences collectives qui soit plus consciente, moins conditionnée par des logiques de profit que les mécanismes actuels. L'expression de préférences collectives à différentes échelles géographiques n'implique pas le retour à une planification rigide. L'exemple de l'établissement tous les sept ans d'un programme cadre de recherche par l'Union européenne, indique une voie possible. Le septième programme cadre, qui démarre en 2009, ne va pas dans la direction que je préconise ici mais le mécanisme, lui, peut être utilisé à l'échelle mondiale comme expression de préférences collectives.

La communauté mondiale, si elle est relayée par un consensus des grands États, n'est pas démunie de moyens d'action. Les industriels, pour s'engager dans des voies innovantes, ont besoin de prévisibilité donc de l'expression de ces préférences collectives. L'exemple de la réorientation des industriels vers des automobiles, des systèmes de chauffage ou des équipements électroménagers

plus économies en énergie le prouve. Comment ne pas rêver à un mécanisme instituant qui amènerait tous les sept ans, par exemple, la communauté mondiale constituée en différents « collèges » – parlementaires, entreprises, investisseurs, consommateurs, scientifiques – à mettre en débat les préférences collectives pour la période à venir ?

Enfin, les biens qui se multiplient en se partageant, dits de catégorie 4, sont, par essence, des biens constructeurs de communauté puisqu'ils se développent par l'échange, la mutualisation, le partage. De multiples exemples en ont été donnés et il serait fastidieux de les reprendre tous ici. Je m'en tiendrai à quelques illustrations. Tout d'abord celui des semences. Leur richesse vient de la mutualisation. La construction d'un système mondial d'échange de semences paysannes, d'un vaste forum d'offres et de demandes constitué comme un réseau mondial d'échange de savoirs symbolisera à merveille une communauté en formation. De même, le partage d'expériences entre territoires. Qui a su réaliser des villes propices à la cohésion sociale et à l'économie de l'énergie ? Comment concevoir les audits sociétaux ? Comment gérer à une échelle géographique donnée les ressources en eau ? Comment utiliser Internet pour vivifier la démocratie ? Les exemples sont innombrables où la libre circulation de l'expérience créerait des effets de proximité humaine, des groupes d'affinité, des communautés comme celles qui se forment autour des logiciels libres.

Dernier exemple, la symbolique de la numérisation des œuvres artistiques et littéraires. Les projets de Microsoft et de Google font couler beaucoup d'encre. Il est évident qu'ils sont inacceptables s'ils aboutissent à la privatisation et à la marchandisation de biens qui se multiplient en se partageant. Comme on l'a dit, c'est faire sortir l'économie de son domaine de légitimité et cela ne durera pas longtemps. En revanche, qui serait insensible à cette utopie d'une bibliothèque d'Alexandrie du XXI^e siècle, numérisée, où l'on trouverait l'essentiel des productions de l'esprit humain depuis la nuit des temps ? Le slogan du *New York Times* était : le journal qui publie tout ce qui vaut la peine d'être publié. Comment

ne pas rêver d'une bibliothèque qui réunirait tout ce qui vaut la peine d'être réuni, conservé, mis à la disposition de tous ?

La construction d'une communauté mondiale suppose la conduite de projets communs. « Donnez-leur une tour à construire et vous en ferez des frères » : les tours à construire sont innombrables. Avec notre vieille vision du rapport homme-nature, caractérisée par une volonté de puissance et de domination, nous ne voyons les projets communs que dans les exploits scientifiques et techniques : la conquête de l'espace, le décodage du génome humain, pour ne citer que deux exemples. Mais je crois, suivant en cela les réflexions de Thierry Gaudin⁸⁰, que les projets du futur viseront à jardiner la planète, à boucler en quelque sorte le cycle symbolique de la Genèse : l'homme, chassé du jardin d'Eden, est appelé à transformer la planète en un jardin commun à tous les hommes, mobilisant au service de cet objectif toutes les ressources que l'on voudra de la science et de la technique. Voilà la vision de l'œuvre de Carl von Linné appliquée à notre nouvel *oikos*, la planète.

10. Que deviendrait une œconomie jugée illégitime par le plus grand nombre ?

Nous conclurons par où nous avons commencé, le précepte de Liu Jia : si les principes sont erronés et si les hommes sont inadéquats, le régime tombe à la renverse.

Tout système repose sur la confiance. Tout sacrifice au profit du bien commun, même le mieux encadré par une police fiscale, comporte une large part de libre consentement.

Les scénarios par lesquels le système pourrait tomber à la renverse sont innombrables. Ce peut être d'abord des désordres politiques nés, à l'échelle internationale, de catastrophes écologiques ou, à l'échelle nationale, d'une défiance généralisée à l'égard des élites politiques et économiques, ce qui se traduirait par une

80. Thierry Gaudin, Fondation 2100.

remontée brutale des nationalismes et des populismes. Dans de telles crises, on verrait le système se déliter brutalement en un « chacun pour soi » où, de mesure de rétorsion en mesure de rétorsion réciproque, on irait vite vers un état de guerre.

On peut aussi imaginer un processus de révolte civique généralisée. Par exemple, si les entreprises et les tenants de l'économie actuelle s'entêtaient à vouloir marchandiser les biens et services de catégorie 4, je pense qu'un effet de contagion se produirait comme il se produit déjà, par exemple, avec le piratage des logiciels ou la copie illicite des films et des morceaux de musique.

Quand Robin des Bois devient le héros du peuple et l'incarnation de la justice, aucune police au monde n'est en mesure de rétablir l'ordre. On peut imaginer un jour qu'un groupe de pays en développement décide de nationaliser globalement les investissements étrangers sur leur sol en guise de remboursement de la dette écologique. Cette saisie généralisée serait, en quelque sorte, un droit de créancier de premier rang à l'égard d'un débiteur qui refuse de payer sa dette ; un droit de saisie des biens corporels.

Entre désobéissance civique, crise écologique, tension géostratégique et repli protectionniste, les scénarios catastrophe, hélas, ne manquent pas.

