

Gouvernance, responsabilité sociétale et culture

Interview du Professeur Philippe de Woot de Trixhe (ads 48) par Michel Jadot (ads 70)

Avec Mittal et Inbev, la présence d'investisseurs de pays émergents en Europe et en Belgique en particulier est un fait. A l'heure où l'on s'interroge sur la manière dont les nouveaux maîtres vont gérer les sociétés achetées, on peut se demander si les priorités et les principes qui sous-tendent la gouvernance d'entreprise et la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise seront perçus et appliqués de la même manière par les nouveaux venus que par leurs pairs européens¹. C'est ce que nous avons voulu demander au Professeur Philippe de Woot de Trixhe.

Sorti de notre Collège en 1948, professeur émérite et chercheur à l'UCL, auteur de plusieurs ouvrages², administrateur de sociétés, Philippe de Woot de Trixhe est une autorité reconnue tant au plan national qu'au plan international en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise: sa vision, au carrefour entre l'homme, l'entreprise et la société, est à la fois globale et ancrée dans le concret. Ce mariage entre l'humanisme et le pragmatisme est parlant et crédible. Nous sommes heureux de pouvoir l'interviewer et l'en remercions.



Horizons: Le rachat par un investisseur indien d'un grand complexe sidérurgique franco-belge doit-il être vu comme une opportunité ou une menace pour notre économie?

Ph. de Woot: On peut aborder la question sous deux angles, l'angle purement économique et celui de la responsabilité sociétale et de la gouvernance d'entreprise.

Du point de vue économique, le groupe indien est un groupe industriel et, contrairement aux groupes financiers, il se constitue autour de stratégies industrielles, il vise notamment à atteindre une dimension globale et le leadership dans son secteur. Il est indéniable que les avantages de la taille et du champ d'action élargi (scale & scope) pourraient bénéficier au groupe racheté.

D'autant plus que le secteur de l'acier connaît une expansion considérable à la suite de développement rapide de marchés tels que le Brésil, l'Inde et la Chine (BRIC). Je ne pense pas qu'il y ait de raison de s'inquiéter de ce type d'évolution, ni de l'origine (indienne) de ce groupe: sa stratégie ne sera pas différente de celle d'un groupe occidental. Les contraintes de la compétitivité et du leadership sont les mêmes pour tous, ainsi que les règles du jeu: celles de l'économie concurrentielle de marché. La performance du groupe Mittal a démontré qu'il était un acteur performant. Loin de fermer nos usines, il les

¹ A cet égard, ne faisons pas d'angélisme, les règles de bonnes gouvernance sont encore trop négligées, voire bafouées, par de nombreux administrateurs en Belgique, en Europe et en Amérique, dans le secteur public comme dans le secteur privé, dans les grandes comme dans les petites entreprises, dans le secteur marchand comme dans le non-marchand. Un certain nombre de scandales récents sont là pour le démontrer (ndlr).

² Philippe de Woot est notamment l'auteur d'un livre très remarqué: Responsabilité sociale de l'entreprise: Faut-il enchaîner Prométhée? (Editions Economica)

remet en route lorsque cela a du sens au plan économique. Donc, je ne pense pas qu'il soit une nuisance, mais un facteur d'efficacité. Ceci est le point de vue économique.

A présent, faut-il craindre un déficit de responsabilité sociétale de l'entreprise et de gouvernance?...

Horizons: ...Peut-être pouvez-vous d'abord nous rappeler en quelques mots ce que sont la responsabilité sociétale de l'entreprise et la gouvernance d'entreprise?

Ph. de Woot: Le mouvement de la responsabilité sociétale de l'entreprise s'est développé récemment en Occident. Il consiste à intégrer davantage les décisions stratégiques de l'entreprise dans la perspective du développement durable. Ceci consiste à prendre en charge des questions telles que l'environnement, les changements climatiques, les inégalités grandissantes, les conditions de travail et les nouveaux problèmes éthiques et politiques engendrés par la globalisation accélérée que nous connaissons. Cela implique donc de dialoguer avec toutes les parties prenantes (stakeholders).

La bonne gouvernance d'entreprise, quant à elle, vise à organiser un meilleur équilibre et une meilleure transparence entre les acteurs décisionnels de l'entreprise: actionnaires, administrateurs, dirigeants et cadres, cela afin de favoriser un

contrôle suffisant de l'entreprise et d'éviter les dérapages de type éthique, financier et comptable.

Cette évolution s'inscrit dans la volonté d'assurer une pérennité de l'entreprise et celle-ci transcende le seul bénéfice à court terme des actionnaires.

Horizons: Revenons à présent à votre question A priori, la culture peut-elle avoir une influence sur la gouvernance? Un Indien va-t-il ressentir de la même manière les exigences de la bonne gouvernance (structure, règlement, charte, transparence, contrôle,...) qu'un Européen, eu égard aux pratiques séculaires des affaires si différentes ici et là? Ne sommes-nous pas sur deux planètes culturelles distinctes et dès lors y a-t-il deux gouvernances ou la gouvernance est-elle un des communs dénominateurs de deux cultures dans un monde économique unique et globalisé?

Ph. de Woot: Un dirigeant de culture différente de la nôtre est-il susceptible d'entrer dans cette perspective? Je répondrais

que dans un monde qui se globalise, la culture économique et financière commence à compter plus que les cultures locales et traditionnelles: on voit apparaître une espèce de dirigeants internationaux qui parlent la même langue (au sens large) et progressivement adoptent les mêmes comportements de gestion.

Cette culture globale dont la culture anglo-saxonne³ est une composante importante est matinée de culture sociale européenne, de subtilité chinoise, de prudence japonaise, etc. La question est donc: cette culture internationale est-elle une culture d'entrepreneur ou une culture financière? La question revient à se demander si le capitalisme de spéculation va l'emporter sur le capitalisme entrepreneurial (et je compte Mittal dans le second), si le développement économique va s'inscrire dans la perspective du développement durable ou dans la doctrine de Chicago (maximize shareholder value)? Pour rappel, la doctrine de Chicago trouve son origine chez Milton Friedman. Celui-ci déclarait que s'occuper de responsabilité sociétale de l'entreprise, c'était trahir les actionnaires, le but de l'entreprise étant d'enrichir les actionnaires dans le respect des lois...

Horizons: Comment envisager cette évolution vers la culture de développement durable?

Ph. de Woot: Beaucoup d'entreprises surtout industrielles ont pris conscience des défis du XXI^e siècle et commencent à mettre en œuvre des pratiques s'adressant à des problèmes nouveaux: environnement, dialogue avec la société civile, inégalités, grande pauvreté...

Cependant, si ces nouvelles pratiques sont un pas dans la bonne direction, il est peu probable qu'elles résistent à une crise grave, longue et profonde, si elles ne s'inscrivent pas dans une transformation de la culture de l'entreprise: si on veut changer les comportements des acteurs économiques, il faut transformer leur culture même.

Horizons: Et comment y arriver?

Ph. de Woot: Cette transformation implique trois mutations: 1° Elargir la finalité de l'entreprise. Il est inacceptable de réduire cette finalité au seul enrichissement à court terme des actionnaires; l'entreprise, c'est aussi ses salariés, ses clients, la localité où elle est basée, ses fournisseurs,...

Sa finalité, son but ultime, devraient être définis en termes réels et non pas exclusivement financiers. Ce que fait réellement l'entreprise c'est d'assurer une des formes du progrès humain, le progrès économique: c'est là son rôle spécifique et la finalité devrait répondre aux trois questions suivantes: progrès économique pour qui, pour quoi et comment?

2° Passer de l'intégrité à l'éthique. L'intégrité, c'est le respect des règles et des lois; concrètement, cela revient à dire «Sois performant sans trop dissimuler, sans trop manipuler, etc...». L'éthique va bien au-delà de ces règles élémentaires; elle consiste à s'interroger sur le type de monde que l'on veut créer ensemble avec les moyens extraordinaires dont nous disposons.

³ Issue de la culture protestante (ndlr)



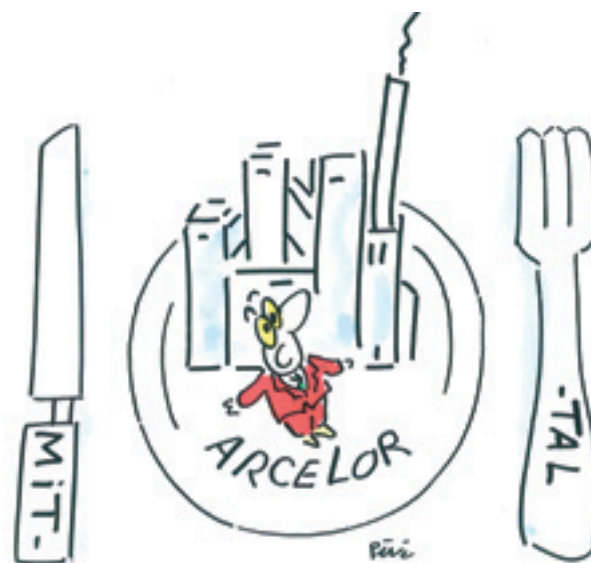
3° Elargir le dialogue avec la société incluant les parties prenantes mais aussi les groupes qui représentent la conscience de notre société, parmi lesquels on compte des ONGs, des militants, les universités,...

C'est par une concertation élargie que l'on pourra aborder et chercher des solutions aux problèmes auxquels nous serons de plus en plus confrontés.

Horizons: Les forces de changement seront-elles suffisantes pour réaliser cette mutation?

Ph. de Woot: Des entreprises éclairées ont commencé à tenter de prouver le mouvement en marchant, mais sont-elles assez nombreuses et vont-elles assez loin?

Des réseaux très intéressants se sont développés dans ce domaine: Global compact dans le cadre des Nations Unies par exemple, CSR⁴ Europe présidée par E. Davignon, les associations d'administrateurs qui oeuvrent pour la bonne



gouvernance dans les conseils d'administration.

Ce qu'il faudrait améliorer d'urgence, c'est l'enseignement, dès le secondaire, ainsi que les écoles de gestion qui sont encore trop marquées par Milton Friedman.

A cet égard, une évolution est engagée à partir de réseaux très importants comme EMFD (European Foundation for Management development) et les accords de plus en plus nombreux que les entreprises passent avec les universités et qui visent à changer les programmes de gestion et la culture de l'entreprise.

Horizons: Le danger n'est-il pas que la CSR devienne un instrument de relations publiques, un moyen d'obtenir un certificat de «citoyenneté»?

Ph. de Woot: J'ai connu dans mes recherches beaucoup de dirigeants sincères qui avaient le souci de transformer leurs comportements et leurs valeurs. Il y a indéniablement davantage de sociétés, telles que, par exemple, Lafarge, Shell ou Carrefour, qui y prêtent attention aujourd'hui. S'il n'y a pas de crise majeure, je crois que la CSR peut se développer si la culture change véritablement et que la CSR s'y enracine en profondeur. C'est différent si la CSR est une simple déclaration de relation publique. Dans ce cas, elle sera emportée au premier coup de vent.

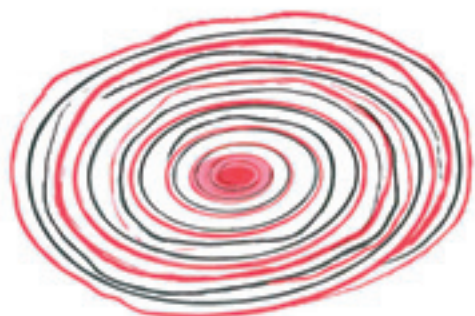
La CSR, contribue à la transformation à long terme de l'entreprise, comme les démarches qui touchent à la formation et à la recherche. Celles-ci ont aussi connu des phases de fragilité et, comme pour la CSR, les entreprises ont eu la tentation de les laisser tomber lorsque les choses allaient moins bien. Aujourd'hui les comportements ont beaucoup changé et pas mal d'entreprises voient la formation comme un des outils qui précisément peut les aider en cas de difficulté.

Autrement dit si le mouvement est profond, il subsistera et l'espoir existe qu'il influe sur la durabilité de notre développement.

Philippe de WOOT

Responsabilité sociale de l'Entreprise

FAUT-IL ENCHAÎNER PROMÉTHÉE ?



ECONOMICA

⁴ Abréviation de «Corporate Social Responsibility»