

La pratique de la Responsabilité sociale, sociétale et environnementale de l'entreprise

Conférence du 3 juin 2013

par Bertrand COLLOMB

Co-auteur avec le frère Samuel Rouvillois de l'ouvrage
« L'entreprise humainement responsable »



En présentant Bertrand COLLOMB, Président d'honneur de LAFARGE et Président de l'Académie des Sciences Morales et Politiques, Alain LOTODÉ souligne combien il est important de voir comment s'exerce la responsabilité de l'entreprise au-delà de l'économie.

Plutôt que de RSE, abréviation qu'il juge trop bureaucratique, Bertrand COLLOMB préfère parler d' « entreprise humainement responsable », c'est d'ailleurs le titre de l'ouvrage qu'il a écrit en collaboration avec le frère Samuel Rouvillois, (*L'entreprise humainement responsable* (Desclée de Brouwer).

La mission de l'entreprise est, bien entendu, d'abord économique. Ce n'est pas un atelier national ! Elle doit créer de la valeur. Selon Milton FRIEDMAN, c'est même son but unique : si elle s'en détourne, elle trahit sa mission. Mais elle fonctionne aussi comme une communauté humaine ; elle est responsable vis-à-vis de ses clients auxquels elle doit fournir des produits de qualité, de ses fournisseurs, de son personnel. Et la raison d'être de sa prospérité c'est l'homme, au dedans et au dehors de l'entreprise. « L'homme de la rue est partie prenante à un bien commun, écrivait Marcel DEMONQUE, ancien Président de Lafarge, que l'entreprise enrichit par ses succès légitimes et appauvrit par ses échecs et ses succès illégitimes. »

Parfois, le débat se déplace. Il ne s'agit plus de savoir si l'entreprise a une responsabilité sociale et environnementale mais de discerner si elle le fait pour son propre intérêt ou dans l'intérêt général. Certains philosophes comme André CONTE-SPONVILLE soutiennent que l'entreprise n'a pas de morale et qu'elle ne doit pas en avoir. Les anglo-saxons parlent au contraire du « doing well by doing good ». Mais le problème d'une répartition « morale » des richesses reste posé, comme le note une interrogation de la salle partagée par le conférencier.

LAFARGE, entreprise fondée en 1833, a une longue tradition sociale. Dès 1850, ses dirigeants se préoccupaient des ouvriers déracinés en vallée du Rhône, avec le souci affiché d'en faire de bons chrétiens. En 1890, la société a été récompensée pour son comportement social : un travail complémentaire de réparation des sacs de jute était proposé aux femmes des ouvriers pour améliorer la situation du ménage. C'était, à la mode de l'époque, de la responsabilité !

Dans les années 50, les problèmes de responsabilité environnementale ont commencé à se poser, avec des difficultés à ouvrir des carrières, en raison des troubles de voisinage et de la nécessité de réaménagements corrects. Ces difficultés ont conduit l'entreprise à être exemplaire en matière de carrières.

En 1970, ce sont les poussières émises par les cimenteries qui ont commencé à poser problème. Aux Etats-Unis, les entreprises ont tenté de lutter contre les normes imposées mais le tiers des cimenteries a dû fermer faute de pouvoir les respecter. En France, la démarche a été coopérative entre Etat et entreprises. Elle a abouti à une diminution des émissions d'un facteur 100 en dix ans, de l'ordre de 1000 aujourd'hui.

En 1992, c'est la Conférence de Rio, à laquelle Bertrand COLLOMB participe en tant que Président de la Commission Environnementale du Plan. Il paraît urgent de réduire le CO₂ rejeté dans l'atmosphère dont les cimentiers sont de gros émetteurs (0,75 t de CO₂ par tonne de ciment produite). On peut le faire en réduisant aussi les coûts. Il est parfois impossible de réformer une usine obsolète

mais lorsqu'on construit "green field", les installations sont mises aux normes les plus strictes même si la réglementation du pays concerné ne l'exige pas.

Ces exemples conduisent Bertrand COLLOMB à souligner que lorsqu'il y a conflit entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt général, il faut trouver une solution, et une approche qui tient compte de l'intérêt général est le plus souvent la meilleure à long terme!

Lorsque LAFARGE achète une société sud-africaine, on a constaté que le quart du personnel était séropositif ! Mais le sujet était politiquement et socialement tabou et, en 1996, les médicaments étaient hors de prix. L'entreprise a néanmoins décidé d'agir, avec un doublement par le "corporate" des ressources allouées localement. On a travaillé avec "Care" pour la prévention et le dépistage. Puis la baisse du coût des médicaments a permis de traiter les ouvriers et leurs familles et, avec une participation gouvernementale, les autres malades du voisinage. Le partenariat public-privé, meilleure solution évidente, a cependant été et reste difficile !

Au Bangladesh la construction d'une usine a conduit LAFARGE à financer la construction d'un village doté d'une école et d'un dispensaire et le processus a été étendu au village indien voisin d'où le calcaire était acheminé.

Autre exemple, le tsunami survenu à Sumatra a déclenché une forte mobilisation interne à travers le groupe, et une prise en charge de la reconstruction du village dévasté.

Au Maroc, la reconstruction d'une usine polluante et obsolète a entraîné le licenciement d'une centaine d'ouvriers, pour beaucoup illettrés. Un effort soutenu et individualisé (mais pas très coûteux) a permis une reconversion pour tous (prêts, achat d'un camion-épicerie etc.) et le suivi assuré par un cabinet extérieur a permis de constater cinq ans plus tard que les solutions trouvées étaient pérennes.

Une attitude responsable de l'entreprise dépend des dirigeants, mais ne pourra s'enraciner que si elle est comprise et soutenue par les actionnaires et les analystes financiers. Pour ce qui est de l'actionariat, un tiers est convaincu du bien-fondé de la mission sociale de l'entreprise, un tiers suit, car il voit le risque que prend une entreprise qui néglige cette responsabilité, et enfin un tiers ne s'en soucie pas – en particulier les actionnaires « à la journée ».

A celui qui nie le devoir moral de l'entreprise au nom de l'intérêt de l'actionnaire, le conférencier répond que l'actionnaire, en général, a une morale, et ne peut demander au chef d'entreprise un comportement qu'il n'accepterait pas pour lui-même.

Le choix de la responsabilité est un choix de principe : quand il y a problème ou exigence nouvelle, l'entreprise a toujours le choix de résister ou au contraire de prendre l'initiative. Et l'expérience montre que, partant d'un objectif moral, l'entreprise peut souvent trouver les solutions qui sont aussi économiques. Cela s'est vérifié par exemple dans le cas du Sida, où une politique active coûte en définitive moins cher que de ne rien faire.

Laisser les entreprises trouver les meilleures solutions, sans faire de réglementation prématurée mais faire ensuite une réglementation « balai » qui oblige toutes les entreprises à faire comme les meilleures est souvent la meilleure solution.

Dans l'entreprise humainement responsable, l'homme est sujet et non objet, ce qui le rend plus performant et cela est vrai dans toutes les cultures. Cela impose le respect mais aussi l'exigence : on est toujours capable de faire mieux.

Bertrand COLLOMB soutient, en tant que manager et en tant que chrétien, que le management humainement responsable est le management « normal » auquel chacun aspire. Mais on a trop vu les médias glorifier des dirigeants brutaux ou malhonnêtes, créant ainsi l'idée pernicieuse que, pour réussir en affaires, il faut être l'un et l'autre.

Notes de Michèle Rain