

futuribles

INTERNATIONAL

47 rue de Babylone • 75007 Paris • France
Tél. : 33 (0)1 53 63 37 70 • Fax : 33 (0)1 42 22 65 54
forum@futuribles.com • www.futuribles.com

« Relever le double défi de la globalisation et de la sauvegarde de la planète : le rôle des entreprises »

COMPTE RENDU DE LA TABLE RONDE DU 11 JANVIER 2011

Bertrand Collomb, membre de l'Institut, est président d'honneur de Lafarge, société qu'il a dirigée de 1989 à 2003 et présidée jusqu'en 2007. Il a accompagné le développement international du groupe, devenu leader mondial du ciment et maintenant implanté dans plus de 80 pays. Michel Drancourt, économiste, journaliste et homme d'entreprise, a été délégué général de l'Institut de l'entreprise de 1976 à 1993 et animateur des Entretiens de Dauphine de 1995 à 2008. Il est l'auteur de nombreux ouvrages dont, récemment, Leçon d'histoire sur l'entreprise de l'Antiquité à nos jours (Paris : PUF, 2002) et Les Nouvelles Frontières de l'entreprise (Paris : PUF, 2005). Bertrand Collomb et Michel Drancourt viennent de publier ensemble Plaidoyer pour l'entreprise (Paris : François Bourin éditeur, 2010).

Bertrand Collomb et Michel Drancourt croient tous deux que les entreprises d'envergure internationale, telles que Lafarge, ont un rôle à jouer pour relever le double défi de la globalisation et de la sauvegarde de la planète. Dans l'ouvrage qu'ils viennent de publier ensemble, Plaidoyer pour l'entreprise, ils appellent à retrouver confiance dans la capacité des entreprises à tirer profit des nouveaux horizons que leur offre un monde globalisé, et à infléchir le choix des politiques dans le sens d'un développement durable. L'entreprise, en somme, dont l'image a pu souffrir suite à certaines pratiques condamnables d'exploitation des hommes et des ressources, fait plus partie de la solution que du problème.

Les entreprises internationales se trouvent au cœur des défis issus de la globalisation libérale : adaptation aux nouveaux marchés émergents, défi du multilocal, financier-

sation de l'économie et dépendance de l'industrie à la logique financière, responsabilité sociale et sociétale élargie, hausse des inégalités due à une concurrence généralisée et, bien sûr, épuisement accéléré des ressources, pollutions multiples et changement climatique en marche.

Ces multiples défis sont cependant aussi, pour qui sait les saisir, de formidables opportunités de conquérir de nouveaux marchés, de mettre en œuvre de nouveaux modèles de management plus respectueux de l'homme, de concevoir de nouvelles technologies en faveur d'un développement plus durable.

Le premier défi qui se pose aux entreprises internationales est celui de l'ouverture de nouveaux marchés en Europe, suite au déclin du communisme et à la mise en place du marché unique, et dans le monde, grâce

aux accords de libre-échange du GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) et de l'OMC (Organisation mondiale du commerce). L'entreprise Lafarge, qui a su saisir ces opportunités, est maintenant présente dans 80 pays. L'explosion démographique que connaissent les pays émergents, alors même que les pays développés vieillissent, conduit à un déplacement du centre de gravité des échanges vers l'Asie, où se trouvent désormais les plus grands marchés à conquérir.

L'implantation des entreprises internationales dans des zones géographiques multiples leur impose de prendre en compte les coutumes locales tout en exportant une culture d'entreprise globale. Les entreprises doivent certes adapter leurs produits aux besoins spécifiques de chaque marché et respecter les cultures nationales, cependant des valeurs communes sont nécessaires pour faciliter les échanges et les synergies de savoir-faire au sein de l'entreprise. La culture d'entreprise peut aussi servir de rempart contre des pratiques locales de tribalisme et de clientélisme.

En particulier dans les pays émergents, où la réglementation publique est encore peu développée, les entreprises internationales ont une influence croissante sur la communauté et doivent répondre, devant la société civile, de leurs pratiques en matière d'exploitation des ressources et d'impact sur l'environnement, mais aussi de droit du travail, de protection sociale ou de santé publique.

Parmi les nouvelles responsabilités des entreprises, celle du développement durable est particulièrement lourde, mais Bertrand Collomb et Michel Drancourt sont convaincus que l'entreprise dispose d'une formidable « capacité à résoudre les problèmes » (p. 115). N'ont-elles pas, en effet, résolu les problèmes des gaz réfrigérants, de la couche d'ozone et des pluies acides ?

Si les entreprises sont tout à fait capables de développer de nouvelles solutions technologiques, elles manquent, pour les mettre en

place, de l'appui d'organisations qui fassent autorité au niveau local comme au niveau mondial et ne peuvent, à elles seules, créer un cadre législatif réglementaire. L'incohérence de la politique nationale, en France, sur la question de l'industrie photovoltaïque illustre ces limites.

La globalisation financière, depuis les années 1980, est à l'origine de la mise en concurrence des entreprises face aux investisseurs du monde entier et donc de la confrontation de la logique industrielle, qui vise le long terme, à celle des marchés financiers, orientés sur le court terme. En effet, alors que le financier peut décider librement du moment auquel il « entre » ou « sort » de l'entreprise en achetant ou en vendant ses actions, l'industriel est engagé dans une activité de longue haleine. Si l'exigence de performance imposée aux entreprises par les actionnaires est légitime, la compréhension du temps industriel ne l'est pas moins. Afin d'atténuer la pression du marché financier sur l'entreprise, le conseil d'administration doit donc faire office de « tampon » entre l'entreprise et le marché, non de courroie de transmission.

Par ailleurs, une dérégulation excessive, possible dans le cadre d'une économie libérale et d'une idéologie développée notamment par l'école de Chicago¹, a conduit à une prolifération d'innovations financières de plus en plus sophistiquées et à une spéculation débridée. On a voulu croire que les marchés financiers sauraient s'autoréglementer, ce qu'ils n'ont pourtant jamais su faire : ils ne peuvent s'empêcher, indéfiniment, de « croire au Père Noël » et de reproduire leurs erreurs.

Les dérives de la globalisation financière sont aussi responsables d'une envolée des revenus du 1 % les plus riches, grands banquiers, consultants et avocats d'affaires, mais aussi dirigeants d'entreprises indus-

¹ Groupe informel d'économistes libéraux dont la plupart étaient professeurs au département d'économie de l'université de Chicago, défenseurs du libre marché et du monétarisme.

trielles et cadres supérieurs dont les salaires se sont alignés sur ceux des financiers, à la demande de leurs conseils d'administration. Cette surenchère, alors même que la position relative des classes moyennes se dégradait, a fait beaucoup de tort à l'image du chef d'entreprise. Elle choque aujourd'hui en France et même aux États-Unis, nation où l'enrichissement personnel est historiquement plutôt bien perçu.

Pour revenir à la mesure, il est donc indispensable de réglementer la spéculation et de créer des incitations sur le moyen terme. La seule solution serait alors « soit de rendre le *trading* moins rentable en lui imposant des contraintes fortes [...], soit d'interdire cette activité aux banques qui, remplissant une sorte de service public, bénéficient implicitement de la garantie des États » (p. 103).

Face aux multiples défis de la globalisation, Bertrand Collomb et Michel Drancourt prônent « la revanche de l'entreprise humaniste », à même de porter une nouvelle croissance plus durable. Il ne s'agit pas ici de réinventer l'entreprise, dans la mesure où les fondamentaux d'une grande compagnie sont toujours les mêmes : « vision partagée, clients satisfaits, équipes motivées » (p. 128). Il s'agit plutôt, en s'inspirant de l'humanisme chrétien, de retrouver ce qu'elle a de meilleur : respect de l'homme et des ressources, équilibre entre l'industrie et le marché, et confiance dans l'avenir. « Le défi pour notre siècle est de préserver les extraordinaires opportunités économiques et humaines que nous apporte l'ouverture du monde, l'économie libérale et l'explosion des technologies, tout en retrouvant un capitalisme qui soit davantage au service de l'homme » (p. 304).

Pour soutenir l'action de telles entreprises et leur permettre d'être fidèles à leurs engagements, une nouvelle gouvernance globale est nécessaire. Le système de gouvernance international hérité des traités de Westphalie² apparaît désormais dépassé. Ces traités

² Traités qui conclurent la guerre de Trente ans et la guerre de Quatre-Vingts ans en octobre 1648.

ont été à l'origine de la constitution des États souverains qui, encore aujourd'hui, ne sont soumis à aucune autorité, sauf s'ils s'obligent eux-mêmes par un traité toujours révocable. L'Organisation des Nations unies (ONU) ne remet pas vraiment en question ce principe et on a pu faire le constat de l'impuissance internationale à Doha³ ou à Copenhague⁴. L'Union européenne constitue une avancée significative mais elle est toujours fragile et son budget, encore insuffisant. Créé en 1999 suite à une série de crises financières, le G20 représente assez bien les différentes puissances, mais il n'est qu'un organe de conception. Il s'est en outre assigné un ordre du jour considérable suite à la crise de 2008 et va devoir revoir ses ambitions à la baisse pour pas décevoir de trop grands espoirs. Le plus grand progrès dont on puisse se réjouir est sans doute la création, parallèlement au sommet du G20 de novembre 2010, à Séoul, d'un « B20 » auquel ont été conviés les 120 dirigeants des plus grandes entreprises mondiales, issues de 34 pays différents.

Si l'on considère que les entreprises internationales, ainsi que les organisations non gouvernementales, sont actuellement les seuls acteurs réellement internationaux, on peut souhaiter qu'elles soient mieux représentées dans les délibérations mondiales sur les enjeux cruciaux. Et ce, d'autant plus que les entreprises internationales sont aujourd'hui le terrain privilégié, grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, de l'émergence d'une conscience collective planétaire proche de ce que Pierre Teilhard de Chardin appelait la « noosphère⁵ ». Cette communauté, qui a les moyens de mieux comprendre le monde et de se mobiliser pour résoudre ses problèmes, mérite d'être entendue et soutenue.

³ Lors du cycle de négociations portant sur la libéralisation du commerce international, effectué sous l'égide de l'OMC de 2001 à 2006.

⁴ Lors de la 15^e conférence internationale de la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques, en décembre 2009.

⁵ « Sphère de la pensée humaine », du grec *noos*, l'esprit (concept introduit en 1955).

Extraits des débats

Votre ouvrage comporte une grande part de témoignages et de recommandations. Selon vous, cependant, de quels leviers disposent les entreprises pour résoudre le déficit de gouvernance que vous constatez ? Quelles sont vos raisons d'espérer ?

Nous avons de nombreuses raisons d'espérer, même dans le domaine climatique qui paraît si décourageant. Les progrès des Chinois en matière d'efficacité énergétique sont remarquables : ils ferment les usines telles que les cimenteries ou les aciéries jugées trop polluantes pour les remplacer par des usines plus efficaces du point de vue énergétique. Aux États-Unis, certes, le Congrès s'est raidi sur la question, mais la réglementation environnementale est en cours de révision et les entreprises intègrent de plus en plus les contraintes environnementales dans leur stratégie.

Le problème reste, bien sûr, celui du délai, qui risque fort de ne pas être tenu pour échapper au changement climatique. Je pense que les innovations technologiques dont nous avons besoin arriveront avec retard, mais qu'elles seront plus puissantes qu'on ne l'imagine actuellement : en effet, nos prévisions à court terme ont tendance à être trop optimistes alors qu'elles sont souvent trop pessimistes pour le long terme.

Vous avez souligné la contradiction entre la logique industrielle, qui vise le long terme, et le court-termisme de la finance mondiale. Comment peut-on alors favoriser « l'actionnariat volontaire et durable » contre l'actionnariat boursicoteur et vagabond dominant, hérité des Anglo-Saxons ?

Au lieu de faciliter la rapidité des transactions monétaires internationales et d'en réduire le coût, je suis partisan de les taxer afin de décourager la spéculation à court terme. Je proposerais donc de confier au G20 la mise en œuvre de la taxe Tobin.

Aux États-Unis, la Securities and Exchange Commission (SEC) vient d'approuver la loi

Proxy Access qui facilite la proposition, par les actionnaires, de leurs propres candidats à l'élection aux postes d'administrateurs. Ce droit est cependant assorti de l'obligation de détenir au moins 3 % des parts de la société depuis au moins trois ans, ce qui permet de responsabiliser les actionnaires.

L'actionnariat salarié serait un élément de stabilisation des transactions, mais on a déjà pu constater l'échec des sociétés coopératives, qui n'accordaient pas assez d'attention à leurs clients.

Remarque : je constate, à travers les bulletins d'information que je reçois, que même la communication financière des entreprises est désormais orientée sur le court terme. Les résultats portent sur les tout derniers mois et non sur plusieurs années. N'y a-t-il pas une révolution à opérer en ce domaine pour donner à l'actionnariat l'envie d'être durable ?

On compare souvent les performances économiques de la France et de l'Allemagne, au détriment de la France. À votre avis, que devrait-on changer dans la culture française pour mieux s'adapter aux défis de la globalisation ?

Plusieurs raisons, en effet, expliquent les meilleurs résultats de l'économie allemande. Elles sont en partie d'ordre culturel : alors que l'information dispensée par les journalistes est, en France, principalement axée sur les problèmes politiques et sociaux, les journaux allemands abordent plus volontiers les questions économiques. Il suffit pour s'en convaincre de comparer deux publications telles que *Le Monde* et *Die Frankfurter allgemeine Zeitung*. Si les Français s'intéressent moins à l'économie, c'est aussi parce que leur formation scolaire dans cette matière n'est pas assez solide. On peut aussi reprocher au système d'enseignement français son élitisme, qui veut que seule une minorité accède aux prestigieuses « grandes écoles », alors que le système allemand forme un plus grand nombre

d'ingénieurs, certes modestes, mais plus proches du terrain.

Ces raisons sont également de nature historique. L'Allemagne, pays plus tôt urbanisé et plus densément peuplé que la France, a bénéficié plus tôt d'un terreau propice à la création d'entreprises. Par ailleurs, le fait que les Français aient plus peur du changement et plus de difficultés à s'y adapter que les Allemands, provient sans doute du traumatisme causé par 20 ans de chômage élevé à la suite des chocs pétroliers de 1973 et 1979. Pour les Français, désormais, le changement est synonyme de chômage, non de rebond.

Contrairement à vous, je suis plutôt pessimiste quant au modèle d'entreprise qui pourrait s'imposer dans le monde à l'avenir. Il y a actuellement, me semble-t-il, deux modèles d'entreprises possibles : celui de la start-up américaine, comme Microsoft ou Google, très attentive au bien-être de son personnel, et celui, à l'inverse, de l'entreprise chinoise, préfordiste et mal aimée de ses salariés, mais qui a le mérite d'assurer leur sécurité matérielle. Les nombreux pays émergents tels que l'Inde ont un marché du travail dual, mais leur niveau de développe-

ment ne se prête pas au modèle d'entreprise américain plus « humaniste ».

Je crois pourtant qu'une forme d'humanisme est possible aussi en Chine ou en Inde, même si, pour le moment du moins, leur marché du travail est dual. On peut déjà citer les noms des patrons indiens qui sont des modèles en termes de responsabilité sociale. On peut imaginer que, une fois leur développement plus avancé, la prochaine génération de Chinois se rapproche du modèle américain.

D'après les résultats d'une enquête du magazine Newsweek en 2010, qui interrogeait 3 000 dirigeants d'entreprises, aucune compagnie française ne figure parmi les 50 entreprises les plus innovantes au monde.

Pourtant Lafarge, Saint-Gobain ou Air liquide ne cessent d'innover et d'optimiser leurs produits, mais ces innovations, par exemple les nouvelles variétés de ciment mises au point par Lafarge, ne sont pas connues du public et sont perçues comme insuffisamment *high-tech*.

*Propos recueillis
par Lucie de Villepin*