

L'irréversibilité de la CSR

Jan Peter Balkenende

Ancien Premier ministre des Pays-Bas,

professeur d'université et associé chez Ernst & Young

Le 2 février, vous preniez la parole à la FEB sur 'L'irréversibilité de la Corporate Social Responsibility' (CSR). Ce titre signifie-t-il

L'ancien Premier ministre des Pays-Bas n'a eu aucun mal à se fondre dans son nouvel environnement de travail, l'entreprise de consultance Ernst & Young. Il y est en charge de la Corporate Social Responsibility (responsabilité sociétale des entreprises ou RSE), dans le cadre de dossiers et de cas internationaux mettant le public et le privé en contact. "La réalité est toujours la même, mais j'ai la chance de pouvoir l'observer sous plusieurs angles : en tant qu'homme politique, en tant qu'universitaire et maintenant également en tant qu'associé d'une entreprise."

TEXTE **SOFIE BRUTSAERT**
PHOTO **E&Y**

que les entreprises qui ne se basent que sur des considérations économiques finiront par sombrer...

"La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) n'est pas (plus) quelque chose que l'on confie à un département distinct de l'entreprise, non, cela fait partie du noyau dur des activités. Chaque entreprise doit œuvrer à sa croissance, à son rendement, à ses bénéfices – sans quoi elle ne peut investir –, mais la manière de faire des affaires, de croître, c'est ça qui fait la

différence. On voit aujourd'hui une approche systématique englobant le thème de la durabilité : comment acheter mes matières premières, est-il question de travail des enfants, qu'en est-il de la diversité, comment se déroule le processus de production, qu'en est-il des émissions de CO₂ et de l'efficacité énergétique, comment se passe le contact avec mes collaborateurs, avec l'entourage social... ? Aujourd'hui, reporting financier et reporting social sont de plus en plus intégrés. C'est ce que j'ai appelé l'irréversibilité. Cette tendance n'est pas seulement présente aux Pays-Bas et en Belgique. On l'observe aussi en Asie, où il

y a beaucoup de discussions à propos des valeurs dans les entreprises. Il y a là en plus une mentalité de gagnant : la population mondiale passera bientôt à 9 milliards d'habitants, qui consommeront de plus en plus, et nous serons confrontés à la finitude des ressources en combustibles fossiles. On y voit donc davantage la durabilité comme un moteur d'activité. Il est bien entendu difficile de dire si les entreprises qui ne participent pas finiront par sombrer. Je préfère rester positif : je suis >

forward ▶
fwd





“Les problèmes d’aujourd’hui – pauvreté, climat, énergie – dépassent les capacités de l’État nation”

- > convaincu que les entreprises qui optent pour la durabilité aujourd’hui seront les gagnants de demain, et que les entreprises qui ne le font pas prendront lentement du retard.”

Vous disiez que la théorie existe depuis des décennies, et pourtant vous osez parler d’une ‘nouvelle vision de la responsabilité sociétale des entreprises’. En quoi votre vision est-elle différente ?

JAN PETER BALKENENDE

Âge : 55

Formation : Histoire sociale et économique et docteur en droit

Carrière : professeur extraordinaire de Pensée chrétienne et sociale à la Vrije Universiteit, politiquement actif pour le CDA et Ministre-président des Pays-Bas de 2002 à 2010

Fonction actuelle : depuis le 1^{er} avril 2011, associé chez Ernst & Young, combiné à la fonction de professeur de Governance, Institutions & Internationalisation à l’Erasmus Universiteit de Rotterdam

Style de management : teamplayer

“Ce n’est pas tant ma vision, mais les idées que je partage avec E&Y. Il s’agit de la portée de la responsabilité des entreprises. Lorsque j’étais étudiant, on pensait qu’un problème social était un problème politique qui devait être résolu par le biais de la législation, de la planification et du financement. Les entreprises étaient en outre garantes du rendement et de la continuité, dans les limites fixées par la société. Aujourd’hui, nous sommes confrontés à des problèmes que l’État peut difficilement régler tout seul. Les entreprises, tout comme les ONG et les administrations, doivent prendre leurs responsabilités. Dans ce nouveau contexte, de nouvelles idées apparaissent à propos de l’organisation de la société. Les entreprises nouent des

alliances avec des ONG, les administrations s’allient aux entreprises... Il m’arrive souvent de faire référence à un livre de Parag Khanna, ‘How to run the World’. Ce jeune chercheur indien affirme que nous vivons la fin du concept traditionnel de l’État nation. Nous avons pendant un siècle été habitués à l’idée qu’il fallait, pour les processus de gestion, s’adresser aux autorités nationales. Ces autorités concluaient à leur tour des accords internationaux. Mais les problèmes d’aujourd’hui – pauvreté, climat, énergie – dépassent les capacités de l’État nation.”

La tâche est difficile pour les entreprises qui doivent, au bout du compte, obéir à leurs actionnaires...

“On s’est habitué, ces dix dernières années, en Occident, à ce que l’accent ne soit mis que sur l’actionnariat à court terme, sur une base trimestrielle. Mais la notion de pensée à long terme gagne du terrain dans le monde entier. Paul Polman, le président d’Unilever, a même mis un terme à son reporting trimestriel. Il se méfie des symboles que génère la seule préoccupation de l’argent à court terme. Prenons encore ce livre de Michel Albert, ‘Capitalisme against Capitalisme’, qui date de 1993: magnifique ouvrage, paru après la fin du communisme. L’auteur prévoit qu’après le combat du capitalisme contre le communisme, un autre combat fera son apparition, celui de la pensée rhénane contre la pensée anglo-saxonne, cette dernière portant sur la réalisation de bénéfices à court terme, la diminution des équipements collectifs et sociaux et la baisse de la qualité des pouvoirs publics. Soit un focus à court terme. La pensée rhénane est, elle, beaucoup plus axée sur la collaboration, sur la solidité des pouvoirs publics, sur les organisations sociales, sur la qualité sociale de la vie en société. Michel Albert a pourtant prédit que l’on opérerait pour la pensée anglo-saxonne. Nous avons d’ailleurs pu en voir le résultat en 2008 ! Depuis, la pensée à long terme fait de nouveau des émules.”

Une responsabilité sociétale ‘parfaite’ des entreprises existe-t-elle déjà ou est-elle encore utopique ?

“Ikea est un exemple parlant. L’entreprise suit de très près ce que représente la durabilité en termes de fonctionnement. Elle se demande comment sont produites les matières premières de base que sont le coton et le bois, s’il est question de travail des enfants, si l’on contribue au développement social dans les pays producteurs,



comment l'organisation du travail y est réglée. Elle le fait également lorsque les autorités locales n'imposent pas encore les exigences de l'Organisation mondiale du Travail. Ikea s'occupe elle-même de ces aspects. Idem pour les questions relatives à l'efficacité énergétique ou au contact avec les collaborateurs. L'objectif final pour le client doit être un bon produit à un prix acceptable. Unilever obtient elle aussi de bons résultats avec son Sustainable Living Plan."

N'est-il pas dangereux de laisser les entreprises fixer elles-mêmes des normes ?

"La réflexion sur les normes est en nette évolution : nous avons entre-temps les principes des Nations Unies concernant les droits de l'homme, les directives de l'OCDE, la Global Reporting Initiative... Si l'on regarde à travers toutes ces directives, ces principes et ces critères, on obtient une ligne directrice. Un nombre croissant d'entreprises s'en inspirent pour formuler certains objectifs, et elles sont aussi de plus en plus nombreuses à être disposées à en rendre compte, à se laisser contrôler à cet égard. Nous nous attendons bien entendu à ce que les entreprises s'en tiennent à certaines règles. Mais on peut aussi faire certaines choses par conviction. Il faut non seulement absolument respecter les règles, mais aussi expressément se poser la question suivante : quelle responsabilité dois-je assumer, même en l'absence de règles ?"

Vous supposez donc des personnes faisant preuve d'une grande éthique à la tête des entreprises...

"Nous avons besoin d'idéalistes. Des gens qui vont un peu plus loin qu'il ne faut. Une conscience éthique est nécessaire. Pour moi, nous devons être conscients du fait que nous serons bientôt 9 milliards d'humains sur Terre, Terre dont nous consommons déjà une fois et demie les ressources. Nous ne pouvons pas continuer ainsi. Ce qui est passionnant, c'est que ce sont précisément les entreprises qui peuvent nous dire quelles possibilités existent."

Le principal problème n'est-il pas que la RSE désavantage les entreprises en termes de compétitivité tant que tout le monde n'agit pas de concert au niveau mondial ?

"Ce level playing field est un argument souvent cité. Mais nous devons être con-

scients du fait que beaucoup de choses se passent au niveau mondial à l'heure actuelle. J'ai déjà fait mention de l'Asie. Les entreprises japonaises se demandent explicitement comment contribuer à la durabilité. Han Seung-soo, l'ancien Premier ministre de la Corée du Sud, est l'inspirateur du Global Green Growth Institute. À Singapour, une grande société d'investissement a créé, conjointement avec l'université, le Stewardship and Corporate Governance Center, où sont formés des directeurs en responsabilité sociétale des entreprises. Mais le fait est que les entreprises qui veulent être durables payent plus cher pour leurs matières premières, et cette composante du prix peut constituer un désavantage compétitif. Aujourd'hui, un professeur de l'Université de Harvard, le Prof Eccles, mène une étude au sein de 180 entreprises. La moitié d'entre elles avaient déjà opté pour la durabilité il y a des années de cela, l'autre non. Et que constate-t-on ? Sur la période de 1993 à 2010, les entreprises durables se sont considérablement mieux portées que les autres. Un résultat tout à fait contraire à certaines idées économiques, mais ce sont les faits. Aux Pays-Bas, une étude similaire a porté sur plusieurs grandes entreprises familiales soucieuses de RSE (employant plus de 100 travailleurs), dans la province du Brabant. Le rendement sur investissement de ces entreprises a été de 24 à 26% supérieur à celui des autres entreprises. Les entreprises familiales pensent non seulement au bonus à court terme, mais veulent aussi s'assurer que les enfants et les petits-enfants puissent encore reprendre le flambeau."

C'est bien beau toute cette éthique, mais les tensions demeurent, car la devise des entreprises est et reste 'vendre', non ?

"La question est : comment consomment-on ? On a toujours produit, mais ce qu'il faut se demander, c'est : comment produit-on ? Cela s'applique également dans d'autres domaines : le fait de pouvoir se déplacer est fantastique. Mais ce qui >



“Je me retrouvais souvent seul lorsque je demandais de prendre le Pacte de stabilité et de croissance plus au sérieux”

- > est important, c'est de savoir si on se déplace au moyen d'une voiture recyclable ou non à 96%, ou si le moteur est ou n'est pas propre. La pensée environnementale actuelle n'est plus du tout la même que dans les années '70. À l'époque, les défenseurs de l'environnement étaient à gauche, les hommes d'affaires à droite. Ce schéma a complètement disparu. Si on opte pour la RSE, je ne vois pas d'inconvénient à ce qu'on produise et à ce qu'on fasse du bénéfice, ça fait partie du jeu. La croissance fait partie de l'essence même d'une entreprise. C'est pareil pour l'être humain, n'est-ce pas ? Que l'on soit médecin, sportif ou bénévole, ne veut-on pas bien opérer, s'améliorer, poursuivre des idéaux ?”

Êtes-vous facilement passé du statut d'homme politique à celui de défenseur de la RSE ?

“Prendre en charge la thématique 'RSE' chez E&Y correspondait à mes idées politiques et académiques. Je ne crois pas aux schémas État/marché ou pouvoirs publics/individus, qui laissent la réalisation des objectifs sociaux à l'État et le rendement aux entreprises. Tout le monde doit assumer ses responsabilités : il ne faut pas s'en désengager ou se cacher derrière autrui. C'est aussi pourquoi j'ai un peu de mal avec les entreprises qui disent 'nous nous en tenons aux règles que l'État nous impose, et c'est à peu près tout'. Pour moi, c'est un peu mince. J'ai

talents, stimuler la responsabilité des organisations et entreprises sociales et procéder aux réformes nécessaires.”

La responsabilité sociale politique des entreprises

Que pensez-vous, en tant qu'ancien membre du Conseil européen, de la manière dont l'Union tente de faire face à la crise ?

“Il n'a échappé à personne que les leaders mondiaux avaient en 2008-2009 un sentiment commun de responsabilité. En mars 2009, j'assistais à la réunion du G20 à Londres lorsqu'Obama a dit : 'Dans les années '30, il a fallu attendre 12 ans pour que les pays internationaux arrivent à se trouver. Aujourd'hui, on se voit dans les 8, 9 mois.' La Chine, les États-Unis, l'Europe... tout le monde voulait se battre ensemble pour éliminer les conséquences de la crise, stimuler l'économie, augmenter la transparence du secteur financier, s'attaquer aux paradis fiscaux. Sarkozy a dit : 'Les négociations avec l'Organisation mondiale du Commerce doivent être finalisées dans l'année. Nous devons faire de Copenhague un succès'. Il y avait un véritable sens de l'urgence et une réelle coopération internationale. Aujourd'hui, un an a passé. Et que voyons-nous : la Chine critique l'Amérique, l'Amérique critique l'Europe, les Européens ont des difficultés entre eux. Cette évolution me dérange, parce que c'est précisément quand il y a des difficultés qu'il faut coopérer.”

Mais les difficultés renforcent le réflexe protectionniste...

“Oui, mais cette pensée à court terme va entraîner d'autres difficultés. Je trouve la situation actuelle plus fragile que celle d'hier, tout comme la situation économique est pour moi aujourd'hui aussi plus fragile qu'il y a quelques années.”

Et la position de l'Europe ?

“J'ai été saisi, lors d'une conférence à Singapour, de voir que l'euro, notre processus décisionnel et d'autres choses encore étaient vivement critiqués. On voit ainsi que le vent peut tourner. Dans les années '90, tout le monde voulait faire partie du club et, aujourd'hui, l'Europe est traitée d'une tout autre manière. L'UE a bien sûr commis des erreurs. Je me retrouvais ainsi souvent seul lorsque je demandais, à l'époque, de prendre le Pacte de stabilité et de croissance plus au sérieux. Aujourd'hui,

EN SAVOIR PLUS SUR LA BELGIQUE

Jan Peter Balkenende était il y a deux ans encore considéré comme favori pour la présidence européenne, un titre qui lui a finalement été soufflé par le Belge Herman Van Rompuy. N'en éprouve-t-on pas un sentiment amer vis-à-vis des Belges ? “C'est vous qui dites que je briguais ce titre ! Lorsqu'il est clairement apparu qu'Herman serait choisi, je l'ai pleinement soutenu. Je le connais en effet depuis longtemps. Il était dans les années '80 directeur du Centre d'études des démocrates-chrétiens, et je travaillais au Bureau scientifique du CDA. Nous nous connaissons depuis cette époque. J'ai été très content d'apprendre qu'Herman allait remporter le poste. On a convenu d'essayer de se voir lorsque je suis à Bruxelles.” Une telle rencontre a, fin de l'année passée, encore alimenté la rumeur selon laquelle Balkenende venait conseiller le président européen. Mais rien n'est moins vrai. Il aime en outre se rendre en Belgique : “Je suis toujours très attaché à une bonne collaboration avec la Belgique, même s'il y a des dossiers difficiles. J'ai toujours essayé d'arriver à des solutions et d'entretenir de bons contacts avec les ministres-présidents fédéraux et flamands. Je suis d'ailleurs frappé de voir à quel point les Belges connaissent bien les Pays-Bas. Lorsqu'on m'a conseillé il y a quelques années, suite à une grève, de venir faire le plein dans la dernière station-service avant la frontière française, j'ai été reconnu par le pompiste. J'aimerais que les Néerlandais s'intéressent eux aussi un peu plus à ce qui se passe en Belgique.” ◀

déjà pu voir avec les yeux d'un homme politique et d'un universitaire, aujourd'hui je vois avec ceux d'un associé d'une entreprise. Mais le but reste le même : attirer l'attention des individus sur leurs

d'hui, on parle de la nécessité d'un système fondé sur des règles, de l'introduction de sanctions, de mettre les pays face à leurs responsabilités, mais c'est un peu tard. J'ai foi en l'Europe, et je pense que nous sommes capables de grandes choses, mais nous devons aussi oser dire où les choses ont mal tourné. Lorsque l'on parle de développement économique-financier, il s'agit avant tout de porter le Pacte de stabilité et de croissance, et l'implémentation de celui-ci, à un niveau supérieur. Il convient également de renforcer la capacité innovatrice de l'économie européenne. Nous devons bien observer à quel niveau nous pouvons renforcer notre position, ce qu'il en est de l'enseignement dans cette partie du monde, quelles sont les modernisations auxquelles nous souhaitons procéder, quel est le sens de l'innovation. Car ailleurs, les développements vont bon train. Et ce sens de l'urgence, qui prévaut ailleurs, devrait être supérieur en Europe."

Une meilleure implémentation du Pacte de stabilité est-elle suffisante ? Y parviendra-t-on un jour sans une véritable union économique et budgétaire ?

"Je ne me préoccupe pas tant de ce type de notions, plutôt des accords conclus. Car on peut avoir une union politique, mais si on conclut les mauvais accords, cela ne sert à rien. Il s'agit avant tout pour moi d'un système fondé sur des règles. Cela signifie que les compétences au niveau de Bruxelles devront être renforcées. Prenons un exemple : les choses ont mal tourné en Grèce parce qu'on n'a pas suffisamment pu analyser ce qui s'y passait. Aujourd'hui, Eurostat s'est vu attribuer davantage de compétences. Ensuite, il ne s'agit pas seulement de déficit budgétaire ou de dette publique. Il s'agit également d'une politique de réforme. Là aussi, la Commission européenne devra faire preuve de l'efficacité nécessaire pour évaluer le sérieux de ces réformes. Si on est une unité économique, cela signifie que les règles du jeu doivent être claires, précises et fermes, tout comme leur implémentation. Cela signifie que les compétences sur un certain nombre de fronts au niveau de Bruxelles devront être renforcées."

Toutes ces économies que nous impose l'Europe ne conduisent-elles pas justement à une vision plus libérale de la société, avec moins

d'attention pour les dispositifs sociaux ? Autrement dit au modèle anglo-saxon... ?

"Non, je ne pense pas. Ce n'est pas la faute de l'Europe si nous devons économiser aujourd'hui. Si des pays sont constamment en déficit et veulent faire payer la facture aux enfants et aux petits-enfants, quel est l'intérêt ? Je veux réfléchir autrement à la sécurité sociale. Je ne veux pas penser en termes de ce que les gens ne sont pas capables de faire, mais en termes de ce que les gens sont capables de faire. Le vieillissement de la population est un fait en Europe, l'espérance de vie augmente considérablement. Peut-on alors également parler d'un relèvement de l'âge de la pension ? Je trouve cela tout à fait normal. Mais il faut alors aussi faire en sorte que les processus relatifs à l'organisation du travail soient axés là-dessus. Il y a un bilatérisme dans la solidarité : les personnes handicapées, les personnes âgées, etc. doivent pouvoir compter sur la solidarité, mais celle-ci doit être utilisée à bon escient. La question est de savoir si la sécurité sociale est un filet de sécurité ou un tremplin. Dans le contexte de l'Europe, un autre objectif de la solidarité est de réactiver les gens, de leur faire prendre conscience de ce dont ils sont capables."

Vous dites que l'Europe est fort critiquée. Une raison sous-jacente ne pourrait-elle pas être que nous ne parvenons pas à véhiculer une image forte vis-à-vis du monde extérieur ?

"Les Asiatiques nous reprochent parfois de ne pas mettre pas une seule personnalité forte en avant. Mais le Japon, la Chine, l'Indonésie, l'Inde et ainsi de suite envoient eux-mêmes chacun un représentant au G20. Désolé, je me trouve alors aussi face à plusieurs pays. Pour nous, la structure consistant en un équilibre entre le Parlement, le Conseil et la Commission, est une formule qui marche. Et puis on a encore les leaders gouvernementaux qui font le plus autorité en Europe... Sarkozy, Merkel, Cameron... Ce qui est fait au niveau du contenu est plus crucial. Parviendra-t-on à une politique de réforme ? Peut-on stimuler l'économie ? Comment discuter des dossiers difficiles entre nous ? C'est beaucoup plus important que toutes ces histoires de marionnettes." ◀

“Parviendra-t-on à une politique de réforme ? C'est beaucoup plus important que toutes ces histoires de marionnettes”