



### A la recherche d'une nouvelle éthique

Antoine Frérot, PDG de Veolia, et Mo Ibrahim, fondateur de Celtel, expliquent pourquoi il faut faire évoluer la gouvernance de l'entreprise afin de la rendre plus éthique. Une nécessité à l'heure de la crise.



## A la recherche d'une nouvelle éthique de l'entreprise

L'entreprise qui transforme le monde 2/4  
Entretien avec Antoine Frérot et Mo Ibrahim, qui débattront, mardi 18 juin, lors du sommet mondial des think tanks économiques, coorganisé par L'Institut de l'entreprise et « Le Monde », sur le thème de l'entreprise au-delà du profit. Ils livrent, ici, leurs points de vue sur ce que devrait être une bonne gouvernance, condition d'un capitalisme soucieux du long terme

### « Inviter toutes les parties prenantes à la gouvernance »

#### Antoine Frérot

PDG de Veolia Environnement

**C**omment restaurer la confiance entre les entreprises, l'État et la société ? Antoine Frérot, le patron de Veolia Environnement, leader de la gestion de l'eau et l'un des premiers employeurs de France, suggère d'inviter salariés, fournisseurs et territoires dans les conseils d'administration et propose une « constitution » de l'entreprise.

#### La crise remet-elle en question la gouvernance des entreprises ?

Je le crois, oui. Une entreprise, c'est avant tout un nœud de relations entre des parties prenantes qui choisissent de collaborer pour créer des bénéfices pour toutes. Il faut donc que toutes y trouvent un intérêt. Les parties prenantes, ce sont évidemment les salariés, les actionnaires, les clients, mais aussi les fournisseurs, les territoires et la société en général. On voit bien comment celles-ci sont lésées quand

une entreprise périclète. Une vraie gouvernance devrait veiller à ce qu'elles aient toutes intérêt à collaborer. C'est le rôle du dirigeant de maintenir cet équilibre fragile entre des intérêts contradictoires, et de trouver un consensus optimal autour de la répartition des richesses.

#### C'est un objectif très noble, mais dans la réalité, c'est plutôt le rapport de force qui prédomine. Comment changer des pratiques aussi puissantes ?

Les démocraties modernes ont bien réussi cette performance en constitutionnalisant les relations et les rapports de force. Il faudrait arriver à le faire pour les entreprises. Cela commence, comme l'idée (suggérée dans le rapport sur la compétitivité remis par l'ex-président d'EADS, Louis Gallois, au gouvernement, en novembre 2012) d'imposer la représentation des salariés dans les conseils d'administration. Le projet de loi est sur le bureau du Parlement.

#### Toutes les parties prenantes devraient donc être représentées au conseil d'administration des entreprises ?

Il devrait y avoir, et il y a déjà dans certains cas, des représentants des clients, des territoires ou des fournisseurs. Le message est que l'entreprise sert la commu-

nauté et pas seulement l'intérêt de quelques-uns au détriment des autres. L'activité économique n'est pas un jeu à somme nulle où ce qui est gagné par les uns l'est forcément aux dépens des autres.

#### Cela ne risque-t-il pas de paralyser la prise de décision, et donc de rendre les entreprises moins efficaces ?

J'entends cet argument, mais la présence de salariés allemands dans les conseils de surveillance n'a pas paralysé les entreprises. Au contraire, cela leur a servi pendant la crise, car c'est un facteur d'engagement fort. La décision est plus longue à élaborer, mais l'exécution est meilleure car tout le monde tire dans le même sens. Le pouvoir rend responsable. Il faut en finir avec cette succession de rapports de force qui mine le capitalisme. Les années 1960 ont été celles du dirigeant tout-puissant, puis les années 1970 ont vu l'émergence du pouvoir syndical, et enfin les années 1990 et 2000 ont été celles de l'actionnaire tout-puissant, avec la libéralisation de la finance. Aujourd'hui, c'est le consommateur qui est fort, par le biais de la concurrence. Tout cela conduit à des oppositions continues entre parties prenantes sur la répartition des fruits du travail collectif. C'est de cela que le capitalis-





me est malade.

**Qu'en est-il du conseil d'administration de Veolia, qui a vécu des heures tumultueuses ces dernières années ?**

Ces choses-là sont longues à mettre en place. Outre les actionnaires, nous avons une représentante du monde académique et deux représentants des salariés, mais qui n'ont pas de droit de vote.

**Votre engagement n'est-il pas avant tout le plaidoyer pro domo d'une entreprise qui doit faire accepter à la communauté qu'elle tire des bénéfices privés d'un service public, celui de l'eau ?**

Une entreprise sert aussi l'intérêt général, et si les métiers de Veolia nous rendent plus sensibles à cette thématique, ce que je dis est vrai pour toutes les entreprises. En fait, un bon équilibre entre toutes les parties prenantes, c'est une simple considération de long terme. Les positions dominan-

« L'activité économique n'est pas un jeu à somme nulle

**où ce qui est gagné par les uns l'est forcément sur le dos des autres »**

tes poussent l'entreprise à maximiser leur propre intérêt à court terme. L'actionnaire financier a tiré dans ce sens, mais il n'est pas le seul. Parfois les syndicats, aujourd'hui la demande de low cost, favorisent le court terme au détriment de l'intérêt collectif. On ne crée pas de la richesse en claquant des doigts. L'entreprise s'enrichit avec l'accumulation dans le temps.

**Qu'en est-il du rôle du patron ? N'est-il pas trop seul aujourd'hui, très bien payé, mais très isolé ?**

Justement, si l'on veut faire accepter sa juste rémunération, il faudrait que celle-ci réponde à un objectif multicritère accepté par toutes les parties prenantes. L'isolement du chef est réel. J'ai longtemps été patron de branche à Veolia avant de devenir PDG. La différence entre ces deux positions est très grande : tout d'un coup, on n'a plus de recours au-dessus de soi. On peut partager ses doutes, mais on est seul

à décider et à assumer.

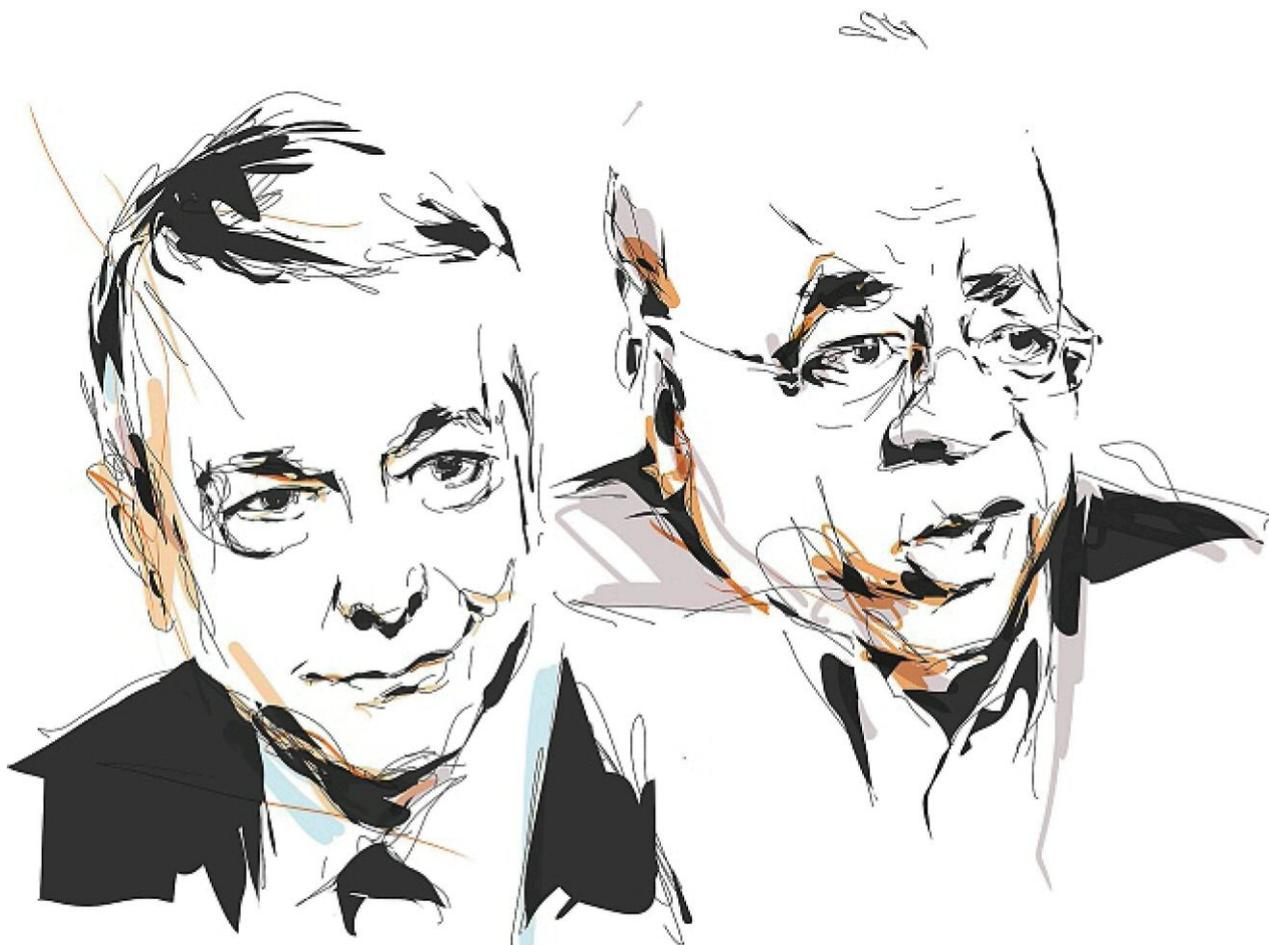
**L'argent est-il devenu le premier ressort du pouvoir ?**

Le problème est qu'il est devenu un symbole du pouvoir. Du coup, même ceux qui sont surtout motivés par le pouvoir cherchent à en accumuler. Mais l'avoir et le pouvoir ne sont pas les seuls moteurs. Il y a aussi le savoir et la gloire, le souci de laisser une trace, que l'on retrouve souvent chez les créateurs et les entrepreneurs.

**Veolia a eu maille à partir dans le passé avec la justice, compte tenu de ses liens avec le financement politique. Comment s'assurer que son comportement est, sinon moral, du moins éthique ?**

La morale est d'ordre individuel. Un collectif doit se fonder sur la raison et donc définir le risque que fait peser son comportement sur l'intérêt collectif. Nous avons beaucoup souffert d'avoir été pris à partie dans les affaires des années 1990. Notre responsabilité sociale est de rechercher l'optimum des parties prenantes. C'est la légitimité de l'entreprise qui est en jeu. ■

PROPOS RECUEILLIS PAR  
PHILIPPE ESCANDE





# « En finir avec la corruption en Afrique »

## Mo Ibrahim

Président de la Mo Ibrahim Foundation  
et fondateur de Celtel International

**M**ohammed Ibrahim, 67 ans, dit « Mo Ibrahim », a créé sa fondation ([www.moibrahimfoundation.org](http://www.moibrahimfoundation.org)), qui évalue chaque année les pays du continent africain et publie un « indice de bonne gouvernance ». Elle attribue également un prix à des dirigeants exceptionnels, Nelson Mandela en étant le lauréat d'honneur, et soutient des programmes éducatifs. Cet ancien ingénieur de British Telecom, natif du Soudan, avait précédemment revendu, en 2005, la société de téléphonie mobile panafricaine Celtel, qu'il avait créée : selon le magazine américain *Forbes* (mars 2013), la fortune de ce philanthrope s'élève à 1,1 milliard de dollars (830 millions d'euros).

**Vous avez créé une fondation pour promouvoir la bonne gouvernance en Afrique. Pourquoi ?**

La bonne gouvernance est l'enjeu crucial pour assurer le respect des droits humains et faire reculer la pauvreté. Nous réalisons un indice de bonne gouvernance en Afrique, pays par pays. Les données collectées sur nos quatre « piliers » – sécurité et sûreté, développement économique soutenable, participation des citoyens et démocratie, développement humain – émanent de toutes les institutions, y compris en Afrique, ce qui donne une note pour chaque gouvernement. Chacun peut voir comment les choses évoluent d'une année à l'autre.

**Depuis six ans, vous remettez un prix à un chef d'Etat exceptionnel, mais il n'a pas été attribué en 2012 et seulement trois fois au total. N'est-ce pas trop sévère ?**

Le leadership est important. C'est magnifique si certains dirigeants peuvent faire entrer leur pays dans la démocratie, le faire sortir de la pauvreté, promouvoir l'éducation, faire respecter les droits des femmes... Mais le comité du prix, dont je ne fais pas partie, doit récompenser des dirigeants politiques ayant accompli une œuvre hors du commun et ayant quitté leur fonction. Nous recherchons des héros et n'avons pas à abaisser nos standards. En Europe aussi, y aurait-il chaque année un chef d'Etat sortant que l'on pourrait récompenser selon ces critères, à votre avis ?

**L'Afrique est vue comme un continent à fort potentiel de croissance. Partagez-vous cette vision ?**

Je suis d'accord. Je l'ai vécu avec ma société de téléphonie mobile en Afrique, Celtel. L'Afrique est un continent très riche avec des habitants très pauvres. La raison, c'est la gouvernance. Il n'y en a pas d'autre. La croissance est forte, mais ses bénéfices ne reviennent qu'à une petite partie de la population. C'est aussi le problème de beaucoup de pays développés.

En Afrique, la montée en puissance de la société civile, la meilleure transparence permise par les médias sociaux et la téléphonie mobile, font avancer

les choses. Les gens savent. Ils peuvent communiquer. C'est un énorme changement.

**Croyez-vous que le secteur privé peut être moteur ?**

Oui, l'activité économique est une force énorme pour le développement. Mais on a besoin d'améliorer les pratiques dans beaucoup de secteurs. On se focalise sur la gouvernance et la transparence du secteur public, mais on ne fait pas assez attention à celle des entreprises.

En France, en Allemagne, au Royaume-Uni, on déclare combattre la corruption et on me pose des questions sur l'Afrique. Mais les officiels africains ne se corrompent pas eux-mêmes ! Ils le sont par seulement vingt, trente ou quarante personnes qui travaillent dans les pays développés. Combien y a-t-il eu de ces personnes condamnées au Royaume-Uni, en Allemagne ou en France ? Il faut en finir avec ces pratiques corruptrices, sinon rien ne changera.

**Vous avez réussi dans la téléphonie mobile en Afrique en rejetant toute corruption. C'est donc possible ?**

Oui c'est possible. Tous nos systèmes ont été organisés pour ne pas permettre la corruption. Les dirigeants de nos entreprises, dans chaque pays, n'avaient aucun moyen de signer un chèque ou de débloquer des fonds sans notre autorisation. Pour lutter contre la corruption, il faut une organisation sur le terrain. Nous avons besoin que les dirigeants se lèvent et commencent le changement de ces pratiques. Toutes ces entreprises qui jouent sur les prix de transferts ou sur les failles du droit fiscal pour ne pas payer leurs impôts, cela doit changer. Cette évasion fiscale coûte chaque année de 70 à 120 milliards de dollars [de 53 à 90 milliards d'euros] au continent africain. Même en prenant l'hypothèse basse, c'est un énorme montant, bien supérieur à ce que peuvent offrir toute l'aide publique au développement ou les banques de développement.

**Quelle était votre philosophie de management ?**

Nous avons une entreprise par pays et leurs dirigeants savaient qu'ils devaient rendre des comptes à toutes les parties prenantes : les actionnaires, les salariés, les clients et la communauté. Cette dernière est importante, car l'entreprise est un poisson dans cet mer. Nous avons mené beaucoup de projets d'éducation, d'ordinateurs dans les écoles, d'aide technique... Il faut le faire.

**N'y a-t-il pas des conflits entre la satisfaction de ces différentes parties prenantes ?**

Les conflits sont simplissimes à régler ! En tant qu'actionnaires, nous avons intérêt à avoir une entreprise attrayante. C'est important pour recruter les meilleurs talents, en technologie, en gestion ou en marketing, pour développer l'entreprise. Chez Celtel, tout le monde avait des actions de l'entreprise et bénéficiait d'options d'achat intéressantes. Quand vous donnez des actions à vos salariés, les actionnaires gagnent moins sur le moment, mais plus dans la durée. Il faut être inclusif. Dans un pays, respecter l'environnement permet d'attirer des clients. Il n'y a pas de contradiction. C'est du capitalisme intelligent, à long terme. C'est du sens commun. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR  
ADRIEN DE TRICORNOT

« L'ÉVASION  
FISCALE  
COÛTE  
CHAQUE ANNÉE  
DE 70 À  
120 MILLIARDS  
DE DOLLARS  
AU CONTINENT  
AFRICAIN »

