



Responsabilité Sociétale des Entreprises
Congrès du Mardi 25 mai 2004 à Louvain La Neuve

Organisé en collaboration par :

- l'asbl Héraclite, dont l'objectif est la promotion du changement stratégique et opérationnel et notamment des pratiques de l'Éthique, de la RSE et du Développement Durable.
- la Faculté des Sciences Economiques, Politiques et Sociales (ESPO) de l'Université Catholique de Louvain La Neuve (UCL)
- l'Université Catholique de Lille (UCLille), via son Centre de Recherche en Éthique Economique (CREE) et son Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EDHEC).

**Le congrès « Éthique, Culture et Management du Changement :
De l'éthique par le changement au changement par l'éthique »**

rassemble cette année quelques 40 intervenants belges, français et anglais de haut niveau parmi lesquels un ministre, d'éminents professeurs d'universités, des dirigeants d'entreprises importantes des secteurs industriels, financiers, de services, de la presse et de la communication aux côtés de nombreux dirigeants d'associations reconnues dans les milieux du management, de la recherche, de l'éthique, de la RSE et du monde associatif, ainsi que des chercheurs et praticiens dans les matières du management, de l'éthique et de la communication.

L'objectif du congrès est de rendre une politique éthique faisable, cohérente, durable et performante dans les organisations par la maîtrise du changement permanent auquel elles ont à faire face dans le monde d'aujourd'hui. Le thème en est plus largement développé en fin du présent document. En résumé, l'approche est triple :

- D'une part, traiter du « change and culture management » comme outil pour *implanter efficacement l'éthique* dans les organisations et les rendre performantes ;
- Ensuite envisager *l'éthique comme source de responsabilité et d'initiative*, et donc comme élément culturel facteur ou accompagnateur du changement, dans le cadre de l'évolution perpétuelle de la Société et du progrès ;
- Enfin, en table ronde, aborder la question, les conditions et les avantages compétitifs de *l'émergence d'une éthique culturelle européenne* (herméneutique).

PROGRAMME DETAILLE DU CONGRES.

08h45 ACCUEIL et INSCRIPTIONS

09h10 OUVERTURE DU CONGRES

09h15 CONFERENCES INTRODUCTIVES

Président : Armand Spineux, Doyen, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Politiques, UCL

- **Relation entre Ethique, Culture et Management du Changement : Explication.**
Paul F. Smets, Professeur émérite, Université Libre de Bruxelles
- **Ethique du Futur : Définition**
Philippe de Woot, Professeur émérite, UCL
- **L' Ethique par le « Change & Culture Management » : Méthodologie**
Michel Coomans, adm. dél. Héraclite asbl ; enseignant - chercheur, CREE, UCLille
- Questions et Réponses

10h40 BREAK

11h10 ATELIERS

1. Suprématie des actionnaires et intérêt à long terme de l'entreprise

Dimension traitée : Les objectifs à court terme du monde financier sont-ils justifiés et compatibles avec les perspectives et les stratégies de l'entreprise ? Ces repères du monde financier sont-ils négociables et adaptables ?

Président : Robert Cobbaut, Prof. émérite, Centre Philosophie du Droit, UCL

Intervenants : Marc Speeckaert, directeur général, Sofina
Pierre Nothomb, associé et administrateur, Déminor International

2. Equilibre entre despotisme éclairé et paternalisme

Dimension traitée : Initiative et leadership dans la démarche d'éthique et de changement, place de la vision des dirigeants et recherche de consensus en vue d'un partage des valeurs à travers toute l'organisation.

Président : Eric Cornuel, directeur général European Foundation for Management Development, Professeur, HEC Paris

Intervenants : Robert Bury, Directeur Robert Bury & Associés
Valérie C. Petit, assistante de recherche et enseignante, Edhec, Lille

3. Ambiguïtés et réalités au-delà du dialogue interne

Dimension traitée : Gestion de la dimension interne au sein de l'organisation, ou comment atteindre la cohérence entre les valeurs de l'entreprise, les décisions de ses dirigeants et cadres et les comportements de son personnel en vue d'assurer la crédibilité de l'image et d'oser sans risque la communication sur l'éthique

Président : Bernard Bougon, jésuite, consultant associé, FVA Management, (F)

3

Intervenants : Marie Joannes, administrateur délégué, Joannes Communication

4. De l'identification des enjeux et des parties à la collaboration sur le terrain

Dimension traitée : Gestion de la dimension externe à l'organisation, collaboration avec les stakeholders et recherche d'objectifs communs, méthodologie. Perception de l'évolution des mentalités et des perceptions réciproques au sein des entreprises, des ONG et du monde associatif.

Président : Geert Demuijnck, directeur, CREE, UCLille

Intervenants : Marc Lemaire, directeur, Groupe One
Philippe Hensmans, directeur, Amnesty Int'al Belgique (F)
Peter De Smet, directeur général, Greenpeace Belgium

5. Nouvelles relations de marché avec un citoyen – consommateur responsable

Dimension traitée : Le citoyen – consommateur évolue-t-il vers une réelle responsabilité citoyenne ? Quelles modifications de ses comportements cela peut-il induire ? Comment les entreprises et institutions peuvent-elles s'adapter à ces comportements et gérer des situations de marché inédites ?

Président : Marie Paule Kestemont, Prof. IAG, Centre Entreprise et Environnement, UCL ; membre du Conseil Féd. du Dév. Durable

Intervenants : Marc Vandercammen, directeur général, CRIOC
Nadine Fraselle, chercheur qualifié, UCL ; chargée de cours, ULg

6. Pas à Pas vers l'Éthique dans l'Entreprise

Dimension : les étapes du processus managérial vers l'éthique et le changement au sein des organisations, méthodologie

Président : George Jaksch, Director Corporate Responsibility and Public Affairs, Chiquita Int'al Services Group

Intervenant : Jacques van der Heyden, administrateur, Héraclite asbl

12h40 STANDING LUNCH

13h45 CAS ET TMOIGNAGES D'ENTREPRISES

➤ Secteur industriel

Animateur : Marc Fourny, Professeur, IAG, UCL ; président, Héraclite asbl

Intervenants : Stephane Gijssels, vice président Public Affairs, Janssen Pharmaceutica
Patrick Vandamme, directeur RH et production, Triselec Lille

➤ Secteur des services et institutions

Animateur : Karine Cerrada, fondée de pouvoirs, Fondation des Administrateurs

Intervenants : Benoît Rigo, attaché de Presse, Ethias
Jean Luc Vankerckhoven, Corporate Communication Manager, Proximus

FORUM « RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LES PME »

4

- Animateur : Frank Janssen, Professeur, IAG, UCL
Intervenants : Didier Peillon, Alliances, Lille
Ariane Molderez, Directrice, Business & Society

14h30 SEANCE PLENIERE :

MISE EN COMMUN DES CONCLUSIONS ET RESULTATS DES ATELIERS

- Co-Présidents : Robert Cobbaut, Professeur émérite, CPDR, UCL
Isabelle Sequeira, Professeur, Edhec, Lille
Participants : les présidents ou rapporteurs des ateliers (cf. supra)

15h50 BREAK

16h10 TABLE RONDE :

EMERGENCE D' UNE ETHIQUE CULTURELLE EUROPEENNE ?

Observons-nous une telle émergence ? Est-elle réaliste face à la toute-puissance des Etats Unis et de leurs entreprises ? Quelles seraient les caractéristiques majeures et les implications de cette herméneutique européenne ? Quelles en seraient les conditions d'application en termes d'initiatives et de responsabilités respectives de l'autorité publique, de l'entreprise, du citoyen, et du monde associatif ? Ses avantages compétitifs sont-ils effectivement significatifs et donc favorables à nos entreprises et à l'Europe ?

Président : Armand Spineux, doyen Faculté. ESPO, UCL

Participants :

- Serge Kubla, Ministre wallon, Economie, Technologies nouvelles et Recherche
- Baudouin Michiels, Président, Fost Plus ; Vice-Président, Fond. des Administrateurs
- Yves Thiran, directeur de l'information et de l'éthique, RTBF
- Jan Noterdaeme, Senior Director, Strategy and Stakeholder Relations, CSR Europe
- Claude Verstraete, Maître de Conférence, Fucam
- René De Schutter, secrétaire général, Gp de Recherche Stratégie Econ. Alternative

17h15 CONCLUSIONS DU CONGRES

Robert Cobbaut, Professeur émérite, CPDR, UCL

17h25 CLOTURE DU CONGRES, DRINK et présentation de la « Charte d' Héraclite »

18h30 DINER DE L'AMITIE réservé aux organisateurs, intervenants et sponsors

CONDITIONS DE PARTICIPATION : [Bulletin d'inscription sur notre site](#) et en annexe

	<u>Versement avant le 1 mai :</u>	<u>Au delà :</u>
Entreprises et institutions (membres)	120.00€par personne	120.00€
Entreprises et institutions (non-membres)	150.00€par personne	180.00€
ONG et PME (membres)	50.00€par personne	50.00€
ONG et PME (non-membres)	80.00€par personne	100.00€
Etudiants	25.00€par personne	25.00€

par **versement au compte Heraclite 635-2669501-15** avec la mention «RSE + Société + Nombre de participants ». L'inscription sera définitivement acceptée dès réception du paiement. Il est impératif de compléter le bulletin d'inscription et de renseigner les nom, prénom, organisation et fonction de chaque participant ainsi que l'atelier auquel il souhaite participer

LIEUX :

Auditoires **MONTESQUIEU** à Louvain La Neuve (derrière les cinémas UGC) ; accès en suivant la signalisation UGC. Voir plan sur <http://www.heraclite.be/lieu2004.html>

DEVENIR MEMBRE D' HERACLITE asbl

Pour s'affilier à Héraclite ASBL et accéder à nos activités (tables rondes, séminaires, études...), verser la cotisation au compte 635-2669501-15 d' HERACLITE :

Pour les Entreprises et Institutions :	500.00€
Pour les Fondations et PME :	100.00€
Pour les ONG et Personnes physiques :	50.00€

Nous reprendrons ensuite contact avec vous. Pour tous renseignements complémentaires, n'hésitez pas à visiter www.heraclite.be ou à nous contacter :

Heraclite asbl Tél : 010 / 47.53.57
Champ Vallée, 17 A/1 E-mail : info@heraclite.be
1348 Louvain-La-Neuve

Michel Coomans (Admin. délégué) : michel.c@heraclite.be
Jacques van der Heyden (Admin. coordinateur congrès) : jacques.vdh@heraclite.be
Diederick Poels (Responsable Marketing du Congrès) : stagiaire@heraclite.be



ANNEXE : LE THEME DU CONGRES.

« De l'éthique par le changement au changement par l'éthique ».

⇒ Quel rapport entre éthique, responsabilité, culture et changement ?

« Tout coule » disait Héraclite : le changement est perpétuel, il n'y a pas de solution toute faite. Tout acte et décision nécessitent des approches et des comportements différents, adaptés, renouvelés et des choix difficiles mais toujours libres.

Cette pensée d'Héraclite appelle la responsabilité, l'initiative et la créativité. Elle conduit à l'Éthique comme morale « en situation et en collectivité » où les valeurs sont des références à interpréter en fonction de circonstances toujours particulières. Elle induit l'éthique de la responsabilité dont l'objet est passé durant le 20^e siècle de l'Homme à la Nature et aux générations futures. Dans le contexte du 21^e siècle, elle débouche finalement sur l'« éthique du futur¹ » prônée par Philippe de Woot face au questionnement sur le sens de l'avenir et du progrès pour l'Homme et face aux abus du capitalisme, une éthique qui conteste le profit à court terme comme seule finalité des entreprises. L'Éthique n'est alors plus seulement une démarche responsable de résolution des dilemmes, elle implique aussi un choix de valeurs et de fins.

Parce que le changement est universel, les dilemmes inéluctables et l'éthique indispensable – qu'il s'agisse d'organisation ou d'individu –, le changement appelle l'éthique. Et l'éthique, qui est une démarche donc un mouvement, appelle le changement. Et même plus : *puisque l'éthique est faite de responsabilité et d'initiative, elle conduit le changement*. Voilà pourquoi les organisations ont besoin d'une politique éthique ET d'une gestion du changement, ou plutôt d'une gestion en vue du changement et de sa maîtrise.

Quant à la culture, aux valeurs, aux comportements et aux attitudes, ils sont indissolublement liés dans le changement et l'évolution de la Société, des organisations et des individus. On peut même aller plus loin : il y a une culture du changement pour laquelle rien n'est acquis et qui rend l'éthique plus « spontanée ».

⇒ Thème proposé : Éthique, culture et changement

¹ Ph. de Woot, Congrès « CSR, a 's' milestone in future business », Bruxelles, 17/11/2003 : une éthique qui appelle un retour aux finalités, à la prudence et au dialogue, qui distingue le progrès économique et le progrès humain, qui pose la question : le progrès pour qui ? pour quoi ? comment ?

Que l'éthique, la culture et le changement soient intimement liés nous semble donc évident, et aussi que cette relation interfère dans le management.

Mais l'éthique n'est pas un package monolithique de principes et de règles figés, elle est d'abord une démarche qui est collective (ethos) et non individuelle (morale). Le congrès abordera donc particulièrement le démarrage et l'évolution de cette démarche collective qui, au sein de l'organisation, précède et accompagne le changement, explique le choix d'une éthique de l'entreprise et justifie son implantation dans l'organisation.

Déterminer et justifier les valeurs qui guident une organisation – et même choisir la méthode pour les déterminer –, choisir des objectifs, fixer des stratégies et des méthodes pour les atteindre, envisager les responsabilités et leurs conséquences tous azimuts, gérer les conflits de valeurs, tenir compte des parties prenantes et dialoguer avec elles, sont autant d'actes managériaux qui, à quel niveau que ce soit, conditionneront l'efficacité et le succès du management.

Il est ici question non seulement, de crédibilité, de cohérence, de cohésion, de visibilité ou de continuité des attitudes et comportements, mais aussi de différents types de changements internes et externes qui conditionnent les décisions et les actions dans les organisations. Nous avons notamment identifié les changements suivants qui seront abordés dans les différents ateliers :

- Le changement culturel et politique des dirigeants, y compris les politiques (atelier 2)
- Le changement managérial (méthodologique) parmi les dirigeants et cadres (ateliers 2 et 6)
- Le changement comportemental à travers toute l'organisation (ateliers 3 et 4)
- Le changement de repères des marchés financiers (atelier 1)
- Le changement des mentalités dans la Société c-à-d. des « citoyens – consommateurs – responsables » (atelier 5)

⇒ **Ouverture vers une herméneutique ou « Ethique culturelle » européenne**

La culture et les mentalités européennes sont différentes de celles de l'Amérique, l'actualité nous le révèle régulièrement. L'approche de l'éthique des affaires est aussi radicalement différente dans les entreprises américaines où elle est formaliste, normative, contractuelle, légaliste et axée sur l'utilitarisme. Largement influencées par le modèle managérial américain, les grandes entreprises européennes ont souvent abordé l'éthique dans le même sens.

Pourtant un modèle européen existe. Il se fonde sur les valeurs traditionnelles et humanistes de la « vieille Europe », donc sur sa culture. Il est basé sur le dialogue et le consensus, il est mobilisateur et respectueux de la liberté des acteurs. Il vise la loyauté et l'équité. D'un point de vue managérial tout autant que social, il suscite la responsabilité individuelle, la créativité et l'initiative.

Dans le cadre de la concurrence globale et des dimensions socio-économiques planétaires du changement, ces éléments peuvent être constitutifs d'avantages compétitifs significatifs pour nos entreprises autant que pour nos Etats.

Tel est le thème proposé à la table ronde du congrès et qui suscite un vaste questionnement : Observons-nous une telle émergence ? Est-elle réaliste face à la toute-puissance des Etats Unis et de leurs entreprises ? Quelles seraient les caractéristiques majeures et les implications de cette éthique culturelle européenne ? Quelles en seraient les conditions d'application en termes de d'initiatives et de responsabilités respectives de l'autorité publique, de l'entreprise, du citoyen, et du monde associatif ? Ses avantages compétitifs sont-ils effectivement significatifs et donc favorables à nos entreprises et à l'Europe ?