



Conférence donnée au cours de la session 2007 des Semaines Sociales de France, "Vivre autrement pour un développement durable et solidaire"

Comment le développement peut-il être durable ?

BERTRAND COLLOMB, DENIS CLERC *

Le développement durable se heurte à un conflit d'intérêt entre d'un côté le souci d'un développement « soutenable », pensé sur le très long terme, respectueux de l'environnement et de la justice, et de l'autre, celui de l'entreprise dont la finalité et les contraintes sont avant tout financières et économiques. Comment concilier ces intérêts divergents ? Comment éviter que le thème du développement durable serve d'affiche ou en reste à l'état de vœu pieux ?

BERTRAND COLLOMB

Les débats autour du développement durable renvoient à la relation de l'homme avec le monde, comme nous l'avons vu avec le débat précédent, mais aussi à la tension entre croissance économique, ou développement, et durabilité. Certains pensent qu'il y a même incompatibilité entre ces derniers, entre autres pour des raisons d'épuisement des ressources naturelles de la planète : ce fut la thèse du Club de Rome, non vérifiée à ce jour, en tout cas dans les échéances annoncées. Après la peur de la conflagration nucléaire, c'est le risque de changement du climat qui a pris aujourd'hui le pas parmi les inquiétudes sur le devenir de l'humanité. L'homme doit-il dans ces conditions en revenir à la notion très statique de gardien d'une nature que l'on voudrait même ramener à un état naturel idéalisé ? Je n'ai pas besoin de vous dire que ce n'est pas la conception que je défends. Je pense que même s'il est difficile, le développement durable est possible. Je le pense car j'ai vu ce qu'il était possible de faire au sein de mon entreprise et dans bien d'autres. Je crois que les entreprises ont effectivement un rôle à jouer ; elles sont même nombreuses à inscrire leur action dans la perspective du développement durable. Je voudrais essayer modestement de vous faire part de mon expérience au groupe Lafarge.

Les entreprises sont évidemment les acteurs principaux de la croissance économique, de la création de richesses – on dit aujourd'hui création de valeur, mais cela revient au même. Devant leur engagement dans le développement durable, beaucoup s'interrogent pour savoir si ce n'est qu'une nouvelle astuce de communication, la forme ayant changé, pas le fond. D'autres pensent que ce nouvel objectif crée un déchirement et est totalement contradictoire avec l'idée de performance économique et financière. D'autres se disent que ce peut être un choix pour un certain type d'entreprises mais ne saurait toutes les concerner. D'autres enfin considèrent que ce sont des choix de bonne conscience pour temps heureux, mais dès que cela ira mal, ces entreprises devront en revenir à une attitude focalisée uniquement sur les priorités financières.

Je crois au contraire – c'est la thèse que je voudrais illustrer ici – que le développement durable est une logique positive que toutes les entreprises peuvent adopter. Et à partir du moment où elles le peuvent, elles le doivent. Rappelons d'abord la définition du développement durable du rapport Brundtland¹ – « un développement qui répond aux besoins des générations du présent, sans compromettre la capacité des

* Bertrand Collomb est polytechnicien de formation, président d'honneur du groupe Lafarge, premier groupe mondial de matériaux de construction. Il est également membre de l'Institut. Denis Clerc est économiste et journaliste, fondateur du magazine *Alternatives économiques*.

¹ « Notre avenir à tous », Rapport G.H.Brundtland, publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement durable, 1987.

générations futures à répondre aux leurs» – et ses trois piliers : l'économique, le social et l'environnemental. Parler de développement durable pour le groupe Lafarge, c'est dire comment il s'est positionné sur chacun de ces trois piliers. Sur l'économique, si la création de richesse et de valeur est la mission même de l'entreprise, le développement durable lui apporte la dimension de la durée. Il attire son attention sur sa façon de considérer ses objectifs économiques : à court, moyen ou long terme. La vocation d'un groupe comme Lafarge est bien de s'inscrire dans la longue durée.

La dimension sociale du développement durable chez Lafarge

Précisons d'abord que le sens du mot *social* n'est pas tout à fait le même dans le contexte français et dans le contexte international. En France, on pense aussitôt aux relations sociales à l'intérieur de l'entreprise, alors que dans les débats sur le développement durable, *social* renvoie aussi aux relations externes de l'entreprise avec la société – au *sociétal*, dit-on parfois.

Le social pour Lafarge est loin d'être une découverte. Cela fait 170 ans que l'entreprise sait qu'elle ne peut pas réussir sans ses collaborateurs. Les fondateurs étaient pour cela inspirés par leur foi catholique profonde. L'attention aux hommes dans les années 1860 était bien sûr fortement teintée de paternalisme. Elle a évolué avec le temps, prenant d'abord la forme d'un humanisme chrétien, puis se laïcisant sans pour autant perdre de sa force - ne serait-ce que parce que ses dirigeants ont fait le choix de maintenir cet idéal et ont été recrutés en fonction de leur adhésion à celui-ci. Les dirigeants du groupe Lafarge savent qu'il y a une cohérence entre cette culture et les facteurs du succès de l'entreprise : nous sommes en effet dans des métiers extrêmement locaux, où il importe de coller aux réalités locales. Nos produits sont consommés dans un rayon de 200 km autour de nos usines. Surtout, notre activité s'appuie sur des procédés qui n'ont rien de secret : elle dépend peu des technologies brevetées mais beaucoup des savoir-faire. Ce sont donc des hommes et des femmes qui sont porteurs de ces qualités d'adaptation au local et de savoir-faire. Ce sont eux qui ont réussi l'entreprise plus que les décisions stratégiques du président. Dès 1977, le document *Les principes d'action du groupe*, toujours en vigueur, soulignait le choix de Lafarge de « mettre l'homme au cœur de l'entreprise ». Dans les années 60 déjà, le président Marcel Demonque² disait que « le but immédiat de Lafarge est de produire et de vendre aux meilleures conditions économiques et ainsi de prospérer (...). La raison d'être de cette prospérité, c'est l'homme, et non seulement l'homme du dedans de l'entreprise, mais aussi l'homme du dehors, le consommateur (...). Finalement l'homme tout court, l'homme de la rue, est partie prenante à un bien commun que l'entreprise enrichit par sa prospérité et ses succès légitimes, et appauvrit par ses échecs et ses succès illégitimes ».

C'est un choix philosophique certes, mais Lafarge sait aussi tout simplement qu'une entreprise ne peut pas prospérer dans un désert ou dans l'hostilité des communautés où elle travaille. Cela a toujours été vrai et ça l'est plus encore depuis l'internationalisation du groupe aujourd'hui présent dans plus de 80 pays. Dans une période où la globalisation et les entreprises multinationales sont attaquées, accusées de toutes sortes de maux – et il y a certainement des difficultés dans l'évolution économique mondiale – on ne peut réussir si on n'est pas vu dans ces nombreux pays comme une source de progrès. Si on est considéré comme un simple exploitateur des ressources locales et des populations, ce ne peut pas aller très loin et cela ne sera pas très durable. C'est un choix philosophique au départ, mais c'est aussi une obligation pour l'entreprise d'aider à la création d'un milieu favorable à son développement.

Trois exemples concrets pour illustrer mon propos. Le premier se situe au Bangladesh où nous avons construit récemment une usine. Nous avons été amenés en même temps à aider à la création d'un village nouveau, puisque nous nous installions sur une partie de ses terrains. Dans ce nouveau village, nous faisons en sorte que l'eau courante et l'assainissement, qui n'existaient pas auparavant, soient mis en place. De même, une école et un dispensaire vont être créés. En fait, c'est exactement ce que les fondateurs de Lafarge ont fait dans la vallée du Rhône en 1860. La seule différence, c'est qu'à l'époque, tout appartenait à l'entreprise, même l'église du village ; le prêtre était un salarié ! Aujourd'hui, nous avons évité ce paternalisme en aidant les populations à faire elles-mêmes et à se prendre en charge. Ce sont elles qui, avec notre aide, essaient de créer un environnement de vie cohérent avec la présence dans leur région d'une grosse usine liée à une grande entreprise internationale.

Le deuxième exemple, en Afrique, concerne la lutte contre le Sida. Quand, en 1998, je suis allé visiter l'usine que nous venions d'acheter peu de temps auparavant en Afrique du Sud, j'ai constaté que 20 à 25 % de notre personnel étaient séropositifs. Il était évident que nous ne pouvions pas ne rien faire, à la fois

² Marcel Demonque a été président de Lafarge de 1959 à 1974.

parce que nous étions une entreprise responsable, mais aussi parce que voir ses ressources humaines disparaître peu à peu dans une épidémie était impossible. Nous nous sommes donc attaqués au dépistage, à la prévention et au traitement, puisque heureusement, il existe aujourd'hui des médicaments à des prix acceptables. Nous l'avons fait d'abord pour nos employés, puis pour leurs familles – et en Afrique la famille, c'est vaste. Mais nous ne pouvions pas non plus avoir dans un même village des employés de Lafarge protégés contre le Sida et les autres pas. Nos programmes ont donc forcément évolué pour englober toutes les communautés autour de nos usines. Je ne dis pas que nous avons tout résolu. Mais nous avons réussi à faire des choses, et dans notre environnement immédiat, nous avons réussi à faire reculer le Sida.

Dernier exemple : en Inde ou en Afrique du Sud, nous nous sommes aperçus que parmi les habitants des bidonvilles, beaucoup avaient un travail, et donc des ressources. Pourtant, l'idée d'une vraie maison leur était totalement inaccessible. Nous avons donc travaillé à établir des modèles de logements sociaux avec des plans types, en expliquant à ces personnes comment faire par elles-mêmes, depuis la recherche de terrain auprès de l'Etat, jusqu'au recours à des institutions de micro-finances. Résultat : nous avons aidé des personnes à se construire un vrai logement, et nous nous sommes créés des clients en leur permettant d'accéder à l'économie marchande. Dans ces trois exemples, les objectifs stratégiques de l'entreprise et les nécessités qui leur étaient liées ont été en cohérence avec des actions de responsabilité sociale.

La dimension environnementale

Il est vrai que jusque dans les années 60, l'environnement n'était pas un souci pour un groupe comme Lafarge. La question a commencé à se poser avec les carrières. Notre activité dépend en effet entièrement d'elles, or il est devenu de plus en plus difficile d'en ouvrir en raison de la réticence des populations devant les dégâts causés par certaines entreprises. La seule façon de persuader que l'on pouvait exploiter une carrière proprement a donc été de montrer comment nous les réaménageons et réhabilitions les paysages après notre passage. De même, nous avons fait des progrès spectaculaires dans le domaine des poussières. En dix ans, dans le cadre d'un accord passé avec le gouvernement français de l'époque, nous avons pratiquement résolu le problème auquel personne ne prêtait attention auparavant. Nous avons réduit nos émissions de poussières par cent, pour atteindre un niveau presque nul aujourd'hui. En France, cela s'est fait dans le cadre d'un dialogue entreprise / puissance publique, avec un accord qui a permis de résoudre le problème. Au contraire, aux Etats-Unis, il y a eu un affrontement et une bataille juridique. De ce fait, lorsque la nouvelle norme a été imposée, 30 % des cimentiers américains n'ont pas eu les moyens de financer les modifications nécessaires et ont fermé leurs usines ! Et aujourd'hui, la quasi-totalité de l'industrie cimentière américaine est aux mains d'entreprises étrangères, européennes et japonaises surtout.

Mais le problème majeur nous est, bien entendu, venu de la découverte des menaces de changement climatique. J'ai eu la chance de participer aux travaux de Rio dans le cadre de la commission d'environnement du plan que je présidais à l'époque. A Rio, j'ai perçu clairement l'importance du problème. On ne savait pas très bien alors si le réchauffement climatique était dû uniquement à l'activité humaine, mais il semblait évident que les augmentations de CO₂ dans l'atmosphère étaient considérables. Je me suis dit alors que réduire nos émissions en réduisant nos consommations d'énergie ne pouvait pas aller dans le mauvais sens; il valait mieux pour Lafarge faire un peu plus à court terme que ce qui était économiquement optimal, et préparer l'avenir. Nous nous sommes donc attelés à des programmes d'économie d'énergie et, quelques années plus tard, nous avons pris un engagement unilatéral de réduction des émissions de CO₂ par tonne de ciment dans le cadre d'un partenariat mondial avec WWF. Nous avons agi en pensant que c'était un atout stratégique – mieux valait être en avance qu'en retard – mais aussi que c'était cohérent avec notre culture de responsabilité de l'entreprise.

Culture de l'entreprise et cohérence de ses valeurs

La cohérence des valeurs et des actions de l'entreprise me semble essentielle. Mon expérience est que cela apporte des résultats. J'ai la certitude qu'une entreprise bonne et performante dans une dimension de son métier a toutes les chances d'être renforcée en l'étant aussi dans d'autres dimensions. Ainsi, il est

probable qu'un manager qui sait bien gérer son usine aura également de bon produits et une usine qui respecte son environnement.

Je vous parle de Lafarge, mais notre groupe n'est bien entendu par seul à agir ainsi. Depuis Rio, nous avons formé le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) avec 180 autres très grandes entreprises internationales, qui comptent à elles seules près de 4 milliards de clients. Comme Lafarge, ces entreprises ont reconnu que le développement durable était stratégique pour elles : c'est à la fois un choix et une nécessité. Tous les ans, le WBCSD rassemble plus de la moitié des patrons de ces entreprises qui participent personnellement – une proportion considérable qui manifeste bien l'importance du sujet pour eux – tandis que les autres entreprises sont représentées par des collaborateurs. Un autre exemple de démarche collective est le Pacte Mondial lancé par Kofi Annan. Alors qu'il était secrétaire général des Nations-Unis, celui-ci s'est adressé directement aux chefs d'entreprise, sans passer par les chefs de gouvernement : il nous a dit que l'ONU avait besoin des entreprises pour bâtir un monde meilleur et aller vers un développement durable. Il nous a proposé une démarche simple : souscrire à dix principes et, tous les ans, inscrire sur le site du Pacte Mondial une bonne pratique expérimentée en cohérence avec l'un de ces principes. En France actuellement, 400 entreprises ont signé ce Pacte Mondial, la majeure partie étant d'ailleurs des petites et moyennes entreprises.

D'une manière générale, je crois que la contradiction apparente entre les objectifs financiers et les objectifs du développement durable se résout dans la plupart des cas quand on insère la préoccupation du développement durable dans la stratégie de l'entreprise et dans tous les aspects de son travail, sa culture, ses méthodes. Je sais bien qu'il y a des cas où des conflits existent, mais ils sont bien moins nombreux qu'il n'y paraît. Toute mon expérience me montre que, grâce aux technologies comme aux techniques de management, des progrès considérables sont possibles en faveur du développement durable. Et si les entreprises ne peuvent pas seules permettre le développement durable, elles peuvent largement y contribuer.

Y contribuer, cela signifie qu'elles ont besoin des autres partenaires. Elles ont besoin d'un cadre national et d'un cadre international, donc d'Etats et d'institutions nationales et internationales qui fonctionnent. Elles ont besoin aussi de travailler avec les communautés locales : collectivités, associations. Lafarge l'a bien vu par exemple dans ses programmes de lutte contre le Sida en Afrique : nous avons travaillé avec l'ONG *Care*, après avoir constaté que nous ne savions pas gérer ce type de programmes en direct – ce n'est pas notre métier. Les entreprises ont besoin également d'être accompagnées par leurs clients, c'est-à-dire par nous tous. Voulons-nous des produits durables ? Certainement, chacun répond oui. Mais sommes-nous prêts à payer un peu plus cher pour cela ? La réponse est moins sûre... Les entreprises enfin ont besoin d'être suivies et comprises par leurs actionnaires, c'est-à-dire là aussi en partie par nous. Si des fonds éthiques ont été créés, c'est que des actionnaires se préoccupent de développement durable. Comment cela va-t-il évoluer et quelle importance prendra le souci du développement durable pour les actionnaires ? Je ne sais pas. Ce qui est certain, c'est que l'interface entre le monde de l'entreprise et le monde financier est un domaine important.

Je suis donc optimiste : oui le développement durable est possible ; oui, les entreprises peuvent y contribuer, et nous, chrétiens à l'intérieur de l'entreprise, pouvons et devons y apporter notre part.

DENIS CLERC

Le développement durable est un défi lancé principalement à l'ensemble des acteurs des sociétés riches, puisque ce sont ces sociétés qui prélèvent le plus de ressources non renouvelables, qui contribuent le plus à l'effet de serre et qui disposent des plus importants moyens en recherche, en technologies et en capacité de financement pour tenter de modifier notre rapport à l'environnement. Au sein de ces sociétés riches, je m'attacherai uniquement à ce que peuvent et à ce que devraient faire les entreprises pour apporter leur contribution à cet effort collectif majeur. Bertrand Collomb a d'ailleurs montré que des sociétés comme Lafarge se souciaient de longue date du problème, sous l'angle à la fois environnemental et social. Je vais donc tenter de rebondir sur son propos, en l'élargissant à l'ensemble des entreprises : que peuvent faire ces dernières ? Ma réponse pourra vous apparaître ambiguë de prime abord, puisque je vais tenter de dire qu'elle peuvent à la fois beaucoup et peu. Mais cela me permettra de rebondir sur la nécessité de ne pas s'en tenir au seul marché, et de dire comment l'Etat et la collectivité ont aussi le devoir de pousser les entreprises à agir.

Les entreprises peuvent beaucoup

Les entreprises peuvent beaucoup dans le domaine du développement durable. Elles l'ont déjà prouvé, en France et dans l'ensemble de l'Union européenne. Entre 1973 et 2006, l'industrie a réduit sa consommation totale d'énergie de 20 %. Même si cela tient pour partie à la diminution de la place de l'industrie dans l'ensemble des activités économiques, il y a eu également de gros efforts effectués pour réduire l'intensité énergétique : une tonne de verre produite en 2006 a consommé 40 % d'énergie de moins qu'en 1973 ; une tonne d'acier 45 % de moins ; une tonne de clinker (ciment avant pulvérisation) 20 % de moins. En outre, ce sont essentiellement les grandes entreprises grosses consommatrices d'énergie (cimenteries, aciéries, centrales thermiques classiques...) qui participent au système de permis d'émission de gaz à effet de serre, dont l'objectif est de réduire ces derniers. Que ce soit parce que l'énergie leur coûte cher, et qu'elles ont intérêt à réduire ce poste de coûts, ou parce qu'elles y sont contraintes du fait de la réduction des permis d'émission au fil du temps, les grandes entreprises industrielles cherchent à gagner en performance énergétique – et il faut souligner que, de ce point de vue, elles ont un comportement en général très citoyen, comme nous l'a montré Bertrand Collomb. Cependant, il ne s'agit là que des entreprises industrielles et plus particulièrement des plus importantes d'entre elles. Même pour ces entreprises – une centaine environ, responsables d'environ 15 % des émissions de gaz à effet de serre de l'ensemble des entreprises –, on est encore très loin des objectifs officiels. Ces derniers consistent, je le rappelle, à diviser par quatre les émissions de gaz à effet de serre. Pour l'instant, depuis 2000, ces entreprises ont réussi à réduire en moyenne leurs émissions de 10 %. En outre, le monde multiforme des 2 millions d'entreprises que compte notre pays ne se réduit pas aux grandes entreprises, et encore moins aux grandes entreprises industrielles.

Il y a donc sans doute encore beaucoup à faire pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. Certaines entreprises ont choisi d'effectuer ce que l'on appelle des « compensations carbone ». Le principe est simple : un organisme spécialisé mesure l'ensemble des émissions dont l'entreprise est responsable, soit du fait de son activité, soit du fait des déplacements qu'elle occasionne – y compris les déplacements domicile-travail. L'entreprise choisit alors une ONG (*Good Planet*, par exemple, présidée par Yann Arthus-Bertrand) qui pilote ou finance des projets d'investissements ayant pour finalité de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ces projets doivent être pérennes, et il faut prouver qu'ils n'auraient pas vu le jour sans la prise en charge par l'ONG. Si tel est le cas, ils sont alors agréés par le Programme des Nations-Unies pour l'environnement. Il peut s'agir de reforestation, de production d'énergie renouvelable, d'amélioration énergétique (par exemple pour la cuisson des aliments dans des pays en voie de développement), etc. L'entreprise qui vise la neutralité carbone convient alors de verser à l'ONG de son choix le montant du coût d'investissement correspondant à ses propres émissions de gaz à effet de serre, lesquelles sont alors compensées par de moindres émissions dans un autre pays.

Des entreprises comme *Poweo* (distribution d'électricité en France), *Voyages-SNCF*, *Veolia* ou *Accenture* (ex *Andersen Consulting*) participent à ce type de compensations, illustré également par le voyage de Jean-Louis Borloo au Pôle Nord. Cependant, ces actions ne sont pas toujours dénuées d'arrière-pensées. Ainsi une société de gestion de taxis londoniens qui finance des projets au Sri Lanka et en Bulgarie dans le cadre d'une compensation carbone, avoue que cette opération – d'un coût de 150 000 €, ce qui n'est vraiment

pas beaucoup pour une société qui gère 3000 taxis : 60 € par taxi ... - lui a permis de décrocher de nouveaux contrats pour ... 3 millions d'euros. De même, *Climat Mundi*, qui propose ses services pour évaluer les émissions de gaz à effet de serre, termine son argumentaire incitatif par « Et vous communiquez sur votre démarche ». Bref, l'entreprise peut devenir citoyenne pour pas très cher. D'autant que, si la société fait des bénéfices, le coût des compensations carbone, assimilé à un don au bénéfice d'un organisme sans but lucratif, est déductible de l'impôt sur les bénéfices à hauteur de 60 % ... Comme le dit le patron d'*Inoxia*, agence de communication bordelaise, qui compense les 84 tonnes de CO² que son activité contribue à engendrer (dont 35 tonnes du fait des déplacements domicile travail de ses salariés) par un versement de 1260 € à l'ONG *Action Carbone* : « ce n'est pas la mer à boire ».

Je voudrais conclure sur ce point, en soulignant que, avant que toutes les entreprises petites ou moyennes se convertissent aux mérites de la compensation carbone, ou avant que *Lafarge* réduise de moitié – voire davantage – ses 93,5 millions de tonnes de CO² que l'ensemble des établissements et filiales de la société rejettent chaque année dans l'atmosphère (l'équivalent des rejets de toute la Grèce !), il risque de couler beaucoup d'eau sous les ponts. D'autant que la fonte des glaciers, qui se poursuivra alors, accroîtra sensiblement le débit de certains fleuves. Ce qui m'amène à mon deuxième point.

Trop peu pourtant au regard des enjeux

Les entreprises risquent fort de faire trop *peu* au regard des enjeux. Et ceci pour trois raisons. Première raison, qui vaut pour les particuliers comme pour les entreprises : dans la plupart des cas, les bénéfices de l'action environnementale sont pour la collectivité tout entière, alors que les coûts sont supportés seulement par ceux qui agissent. C'est une problématique que les économistes connaissent bien et qu'ils qualifient de « bien public » : tout le monde a intérêt à ce que la situation change, mais personne ne veut payer, en se disant que, puisque cela finira par se faire ; mieux vaut que ce soit les voisins qui s'y collent et qui payent. On appelle cela la stratégie du « passager clandestin » : je profite de ce que les autres font, mais je ne dépense rien moi-même. Et elle est d'autant plus fréquente que chacun a le sentiment que son action personnelle va lui coûter cher – en temps, en bien-être, en argent – alors qu'elle ne va rien apporter ou presque à la collectivité tant est immense le problème. Pourquoi m'imposerais-je une heure de transport collectif incommode et parfois perturbé par des grèves, alors qu'en voiture je mettrais cinq minutes ?

Certes, on peut changer cela en partie. Par exemple, l'augmentation du coût de l'énergie incite des entreprises à faire des investissements d'économie d'énergie ou à mettre au point des produits moins coûteux en énergie. De même, elle incite des particuliers à réduire leurs déplacements en voiture ou à acheter des voitures moins consommatrices. C'est ce qui pousse les économistes les plus libéraux à affirmer que les questions environnementales sont de faux problèmes, dès lors qu'il existe un système de prix adapté. Mais cela ne suffit en général pas. Ainsi, la consommation conventionnelle de carburant aux cent kilomètres par voiture neuve a beau avoir diminué de 15 % entre 1990 et 2005, la consommation totale de carburants par ces voitures a augmenté de 17 % : chacune en effet roule davantage, la proportion de cylindrées plus grosses s'est accrue, la climatisation – qui équipe désormais un tiers du parc – suscite une consommation accrue de 10 % et le nombre de voitures s'est accru. Surtout, agir par les prix revient à pénaliser plus durement ceux qui bouclent difficilement leur budget que ceux qui n'ont pas de problème de ce côté. Tout le monde ici connaît le passage de l'obole de la veuve dans l'Évangile de Luc : 20 centimes de plus par litre de carburant, ce n'est pas grand'chose pour moi, et sans doute rien pour Bertrand Collomb ; c'est beaucoup pour certains d'entre vous ; c'est dramatique pour ceux qui habitent loin de leur lieu de travail et n'arrivent déjà pas à joindre les deux bouts. Bref, pour résumer, les coûts sont pour moi, et ils sont parfois très lourds, tandis que les bénéfices sont pour la planète, et ils sont bien légers tant je pèse peu.

Deuxième raison : dans le monde du marché, l'action de chaque entreprise est bornée par la concurrence. Si, pour sauver la planète, il me faut accepter des surcoûts qui vont couler mon entreprise, je ferai tout pour sauver mon entreprise plutôt que la planète. C'est le dilemme des patrons-pêcheurs. Mais cela vaut pour beaucoup d'entreprises. Voici quelques exemples : pour réduire le transport routier de marchandises, qui est à l'origine de 5 % des rejets de gaz à effet de serre, je peux renoncer à être fourni en « juste à temps ». Mais cela va me coûter – en stockage notamment – et me rendre moins réactif aux fluctuations du marché. Donc, si les autres ne le font pas, je ne le ferai pas : Mrs les Anglais – ou Mrs les Chinois – tirez les premiers ! Autre exemple : un aller-retour Paris-New-York en avion rejette en moyenne deux tonnes de CO² par passager. Il serait donc justifié de taxer le kérosène, seul carburant aujourd'hui

totallement détaxé. Mais si un pays le fait, ses aéroports vont être désertés au profit des aéroports des pays frontaliers, et les compagnies verront la demande se réduire. Donc personne ne le fait.

Troisième raison : une entreprise n'a jamais intérêt à scier les branches sur lesquelles elle est assise. On ne voit pas Renault se réjouir de ce que les ventes de voiture diminuent et s'y résigner. On ne voit pas Lafarge encourager l'essor des constructions en bois comme c'est la règle pour les maisons individuelles aux Etats-Unis, et ceci bien que le bois soit un isolant quatre fois plus efficace que le ciment pour la même épaisseur. On ne voit pas davantage l'Indonésie renoncer à étendre la production d'huile de palme, puisque la demande mondiale est forte, même si c'est au détriment de la biodiversité, puisque l'extension de la production repose essentiellement sur la diminution de la forêt primaire. Lorsque l'intérêt général est en contradiction, ou en opposition, avec l'intérêt de l'entreprise, en général celle-ci privilégie son intérêt particulier, pas celui de la collectivité.

On pourrait multiplier les exemples. Un seul suffira parce qu'il est parlant : les nouvelles entreprises ont le plus souvent intérêt à se localiser dans des zones périphériques mal ou pas desservies par des transports en commun, parce que le terrain y est moins cher. Ce qui a pour effet d'augmenter le coût et l'importance des déplacements domicile-travail, au détriment des salariés ... et de la planète. Ces trois raisons expliquent que l'on ne peut abandonner au seul marché, ou à la seule responsabilité des entreprises, le sort de la planète. La « main invisible » du marché ne peut pas suffire.

Alors que faire ?

Dans ce domaine, comme souvent, il va falloir en passer par des décisions collectives et par l'intervention publique. Mais aussi par des formes d'organisation plus citoyennes. Je n'ai pas la prétention, en si peu de temps, de faire le tour des « bonnes pratiques » envisageables, qui ont parfois fait leurs preuves ailleurs. Toutefois, permettez-moi d'avancer trois propositions.

La première relève de ce que j'appelais à l'instant les *comportements citoyens*. L'opinion publique a brutalement pris conscience, semble-t-il, de l'importance et de l'urgence du problème du changement climatique. On pourrait imaginer qu'elle fasse donc pression sur les entreprises pour que ces dernières, à leur tour, tâchent d'adopter des comportements plus conformes à l'intérêt général. Cela pourrait passer par l'épargne de milliers de petits ruisseaux, qu'il s'agisse d'épargne retraite, d'épargne salariale, d'épargne placée en fonds de placement ou en assurance-vie. La France est un des pays de l'Union européenne où les ménages épargnent le plus : on pourrait imaginer qu'une partie de cette épargne soit collectée par des « fonds d'investissement socialement responsable », qui sélectionnent les actions des sociétés cotées qu'elles achètent pas seulement en fonction de la rentabilité de ces sociétés, mais aussi en fonction de leur comportement dans le domaine environnemental. Cela existe déjà : c'est ce que l'on appelle parfois les placements éthiques. Mais ces placements éthiques, le plus souvent, sélectionnent les sociétés dans lesquelles elles souhaitent investir en fonction de critères sociaux ou moraux : par exemple, pas d'investissements dans les sociétés qui fabriquent des armes, de l'alcool ou du tabac, ou dans celles qui encouragent – même passivement – l'apartheid, etc. La dimension environnementale commence à se faire jour. Elle pourrait beaucoup se développer, avec l'instauration de bilans sociaux et environnementaux venant compléter le bilan financier. Il existe des organismes spécialisés qui notent les entreprises cotées sur de tels critères : *Vigéo*, dirigé par Nicole Notat, est l'un des plus connus. Pourquoi ces organismes ne construiraient-ils pas un indice financier *et* environnemental détaillé, pour empêcher ce que l'on appelle souvent le *greenwashing* (le « maquillage vert »), une société se parant alors de vertus environnementales largement imaginaires ? Une évolution de ce type permettrait de faire pression sur les entreprises par le marché lui-même : vous cherchez un financement, des actionnaires ? Eh bien soyez plus vertueuses, votre indice financiero-environnemental s'améliorera et vous serez récompensée.

La deuxième proposition est à mi-chemin entre marché et contrainte publique. Elle consisterait à définir le cahier des charges d'un « label vert » (par exemple en matière de lessives, de consommation de carburant, de teneur en plomb, etc.) : les entreprises qui y adhèreraient auraient la possibilité d'afficher ce label (cela se fait déjà pour les appareils électro-ménager et les lessives notamment). Un organisme public, de type agence – l'ADEME, pourquoi pas – serait alors chargé de vérifier que ce label est bien mérité, et se positionnerait comme le fait l'autorité régulatrice dans le domaine du téléphone, de l'électricité ou de l'audiovisuel, en pointant les « mauvaises pratiques » et en soutenant les bonnes grâce au label.

La troisième position relève entièrement de la contrainte publique : c'est la taxe carbone. Pour éviter qu'elle ne vienne renchérir les prélèvements obligatoires, ce que bien peu d'entre nous souhaitent – encore

que, personnellement, je pense que payer des impôts élevés est le gage d'une société à la fois plus solidaire et plus civilisée –, il faudrait que cette taxe vienne se substituer à d'autres. Deux pistes ont été lancées : substitution à la TVA, ce qui permettrait de pénaliser les importations et les productions à fort contenu carboné, mais qui aurait l'inconvénient, puisque la TVA n'est pas prélevée sur les produits exportés, de ne pas valoriser ou encourager les efforts de certains exportateurs, qui supporteraient, pour réduire le contenu de leur production en carbone, des surcoûts éventuels. On peut imaginer aussi que la taxe carbone vienne se substituer en tout ou en partie à certaines cotisations sociales : les entreprises vertueuses verraient donc leurs coûts de production diminuer, les entreprises non vertueuses seraient au contraire pénalisées. Le problème est que cela ne toucherait que les productions nationales, pas les productions importées. Comme il s'agit là de réformes complexes, car « le diable est dans les détails », on ne les fera pas en un jour, ni même en un an. Mais la direction est claire.

Pour conclure, ma conviction est que, si l'on peut se servir du marché pour en faire un levier destiné à inciter les entreprises à intégrer de plus en plus la dimension environnementale dans leurs décisions, cela ne suffit pas à transformer la somme des intérêts particuliers en intérêt collectif. Le marché n'est pas un bon régulateur pour toutes les dimensions qui ne sont pas marchandes : le social, l'environnemental ne rentrent pas spontanément dans son champ. Quoiqu'en pense Bertrand Collomb, il y a des activités – et le ciment en fait partie – dont la planète a besoin qu'elles se réduisent, parce que, malgré tous leurs efforts, elles demeurent consommatrices d'énergie à l'excès et qu'il existe des alternatives plus acceptables du point de vue environnemental. C'est un peu ce qui est arrivé à l'amiante : quelles que soient les qualités intrinsèques de ce produit dans la protection contre la chaleur, il est désormais banni comme matériau industriel en raison des risques sanitaires qu'il provoque. Nous n'échapperons donc pas à la décroissance de certaines activités productives, mais ceci s'accompagnera de la croissance d'autres activités, bénéfiques du point de vue environnemental. C'est pourquoi, personnellement, je me refuse à penser que la « décroissance » soit aujourd'hui une solution ou que, à l'inverse, notre salut soit dans la croissance. Tout dépend du contenu concret de cette croissance et de cette décroissance. Mais cela, ce n'est pas le marché qui le décrètera seul : il faudra aussi que la « main visible » de la collectivité se fasse sentir.

Débats*

Bertrand Collomb (*invité à une première réaction directe à l'intervention de Denis Clerc*) :

Je rejoins Denis Clerc sur l'idée que l'Etat a un rôle à jouer et qu'il faut inventer un mode de gouvernance mondiale. Il est clair que nous avons besoin d'un cadre et d'une direction collective définie par les autorités publiques. Mais j'entends en filigrane dans ses propos qu'il faut au fond changer de société. Pour lui, le marché fait peser des obligations trop lourdes sur les populations. Je crains de voir là la tentation de vouloir sortir de l'économie de liberté pour revenir à une économie de « command and control », comme disent les anglo-saxons, où des experts nous diraient ce qui est bon pour nous et ce qu'il faut faire. Cela me rappelle un débat avec un ami, ancien ministre des finances, qui disait qu'il fallait finalement revenir au village gaulois : vivre chez soi en autarcie, ne plus partir en vacances en avion, etc. Si on est totalement pessimiste et que l'on pense que c'est la seule solution pour l'humanité, je peux comprendre. Mais je pense pour ma part qu'il y a des solutions et que l'on peut aller vers ces solutions sans sortir de notre modèle de société fondé sur la liberté et l'initiative.

L'initiative des entreprises fait partie de ce monde et de ce modèle. D'ailleurs, Denis Clerc a signalé qu'il pouvait y avoir des contrats sectoriels : chaque fois que j'entends contrat, dialogue, je suis d'accord. Certes, ce ne sont pas les entreprises qui vont définir l'avenir de l'humanité, ce sont les citoyens. Mais les entreprises s'inscrivent dans ce mouvement et ont plus de possibilités d'agir de façon positive que ce que Denis Clerc semble penser.

Sur le mode de construction aux Etats-Unis qui privilégie le bois sur le béton, j'observe d'abord que Lafarge est présent aux Etats-Unis et très content d'y être. On oublie notre rôle dans ce pays dont le mode de construction certes est différent du nôtre, mais je souligne que dans une maison américaine, il y a autant de béton dans les fondations que dans une maison française, ce qui correspond déjà à la moitié du béton nécessaire à toute maison ordinaire. Lafarge est tout à fait conscient que le domaine de la construction est un domaine où il y a le plus de progrès à faire. On peut probablement assez facilement

* La séance était présidée par Françoise Malrieu, membre du Conseil des Semaines Sociales.

diviser par quatre les émissions de CO₂ liées au fonctionnement d'un bâtiment, alors que c'est beaucoup plus difficile dans d'autres secteurs. Avec d'autres partenaires, des architectes, des entrepreneurs... nous travaillons sur de nouveaux projets pour résoudre ces défis. Et s'il faut faire évoluer nos produits, et s'il faut à la limite, à horizon de 50 ou 100 ans, faire autre chose que du ciment, pourquoi pas ! Une entreprise, c'est assez flexible et évolutif. Quand elle regarde loin, elle peut distinguer des voies de progrès plus ouvertes que Denis Clerc ne semble le penser.

Denis Clerc : Mon intention n'est certainement pas « la route de la servitude », selon le titre du livre fameux du grand économiste Hayek. Je pense que le marché peut beaucoup, notamment en matière de financiarisation. Simplement il ne peut pas tout pour des raisons sociétales. *Alternatives économiques* n'est pas une revue gauchiste : nous essayons de voir ce que nous pouvons changer concrètement dans la société telle qu'elle est aujourd'hui. Par exemple les systèmes de collectes d'épargne et d'investissement dans l'achat d'actions ou d'obligations diverses dont certains sont tout à fait socialement responsables. Cela s'est beaucoup développé aux Etats-Unis même. On y constate que l'indicateur financier qui suit ces entreprises éthique ou socialement responsables fait apparaître des niveaux de rentabilité à peu près similaires à des entreprises non éthiques. Cela ne coûte pas forcément plus cher de faire du socialement responsable par rapport au reste. Ces fonds sont un des outils possibles pour permettre que certaines sociétés, mal notées par des agences de notation de type *Vigéo*, puissent être dévalorisées en terme de bourse – ce qui susciterait une réaction de leur dirigeants pour entrer dans la norme. Mais je crois simplement que le marché ne suffit pas.

– Parmi les 80 pays où se trouve Lafarge, y a-t-il des différences de culture par rapport aux exigences du développement durable ?

Bertrand Collomb : Oui, il y a des différences culturelles entre différents pays, c'est évident. Elles se manifestent dans les différents aspects du développement durable., dans le domaine du social par exemple. Mais j'observe pourtant que les valeurs sur lesquelles l'action de Lafarge s'est construite – valeurs chrétiennes aujourd'hui laïcisées – sont bien accueillies partout, même quand elles ne sont pas dominantes. L'expérience confirme qu'elles ont une portée universelle. Respect de l'autre, honnêteté, dialogue libèrent les énergies et l'efficacité de l'action, même lorsque les modèles culturels historiques ne les ont pas privilégiés. J'ai été frappé par l'exemple de deux contremaîtres chinois qui, pour caractériser le changement depuis l'arrivée de Lafarge, nous avaient dit : "Avec vous, on travaille plus qu'avant, mais on comprend mieux pourquoi on travaille ; et, dans le fond, on préfère!" Loin d'un relativisme culturel qui n'oserait plus proclamer ses principes, nous faisons donc de nos valeurs la base commune de l'identité de l'entreprise. Mais nous acceptons, bien entendu, que l'expression de ces valeurs prenne des formes différentes dans des cadres culturels différents. Respecter un collaborateur ne se traduira pas, en Chine, en Espagne ou en Pologne, par les mêmes gestes ou les mêmes attitudes. Mais l'inspiration de ces gestes ou ces attitudes peut — et pour nous doit — être la même.

En matière environnementale, il y a bien sûr aussi des sensibilités différentes. Mais les choses évoluent très vite de ce point de vue. On l'a vu au Brésil, après Rio. La pression environnementale est devenue presque aussi forte que chez nous. En Turquie, les premières questions des journalistes ont porté sur ce sujet : venez-vous chez nous pour polluer ? Il a fallu que j'explique que l'on venait en Turquie pour produire du ciment pour la Turquie et non pour la France. Ensuite, que l'on pouvait visiter nos usines turques et qu'elles étaient aussi propres que les usines françaises. La Chine actuellement, avec les JO notamment, mais aussi devant le constat de la pollution à Pékin ou la consommation rapide de leurs ressources de charbon, pourtant considérables, en arrive elle aussi à prendre en compte les problèmes d'énergie et d'environnement. Les Chinois ne parlent pas de développement durable mais d'économie et d'efficacité dans l'emploi des ressources, ce qui revient en fait au même. Ils n'en sont pas encore à accepter les engagements que les Européens voudraient les convaincre de prendre, mais tout cela va vite. C'est la raison pour laquelle notre groupe a pris le parti d'utiliser les mêmes standards environnementaux européens pour les usines neuves partout dans le monde, que nous les construisions en Chine, au Bangladesh ou au Chili, et même si les normes locales sont plus souples. Cette position s'explique d'abord par un élément d'éthique – nous sommes une entreprise responsable, nous ne pouvons pas nous permettre de faire ailleurs des choses que nous n'avons pas envie de faire chez nous. Mais aussi pour des raisons d'efficacité : quand on voit la vitesse avec laquelle la culture environnementale se développe dans

ces pays, on sait très bien que dans cinq ou dix ans, les normes seront aussi strictes. Il vaut mieux avoir d'emblée l'usine aux normes les meilleures que d'être obligés de la reconstruire.

– *Que pensez-vous de l'achat et la vente de « droits à polluer » ?*

Denis Clerc : L'idée ne me choque pas. C'est simple, avant ils étaient gratuits, maintenant ils sont payants ; c'est un pas en avant considérable. Mais je n'aime pas ce terme de « droits à polluer » : mieux vaut le terme officiel qui est « permis d'émission ». Concrètement, ce système consiste à dire que nous décidons que les grandes entreprises consommatrices d'énergie de ce pays devront se partager des droits à une hauteur x . Ces droits seront répartis selon certaines règles : par exemple, ce qu'elles ont émis l'année précédente. Les entreprises qui feront des efforts en terme d'investissement ou d'économies n'auront pas besoin de tous leurs permis et pourront les revendre : pour elles, ce sera donc une source complémentaire. Celles qui, pour des raisons x , y ou z ne peuvent pas faire ces investissements, pourront acheter ces permis. Un marché va donc se constituer, ce qui est beaucoup plus souple qu'un système de taxes. La seule question qui se pose sur les permis d'émission, c'est celle du niveau de leur diminution d'une année à l'autre. C'est bien ça l'enjeu : mutualiser les réductions obligatoires, contraignantes pour l'ensemble des industries. A charge pour les entreprises de s'arranger entre elles pour se répartir les efforts : les unes achetant des permis d'émission, les autres investissant.

– *Beaucoup de questions portent sur le rôle des actionnaires dans la démarche du développement durable du groupe Lafarge ? Ne minimisez-vous les conflits d'intérêt entre les objectifs financiers des actionnaires et la vision d'entreprise à long terme que vous défendez ?*

Bertrand Collomb : Il y a des actionnaires très différents – individuels, physiques, fonds de pension, sicav – il y a des actionnaires pour une heure, un jour, un mois, dix ans. Quand j'allais leur parler du développement durable, un tiers était motivé par ce critère, un autre tiers s'y intéressait à titre défensif sur le long terme, en considérant qu'une entreprise qui néglige la préoccupation du développement durable risque un jour ou l'autre d'être sanctionnée pour cela; le dernier tiers enfin n'y prêtait aucune attention. On parle souvent de la contradiction entre développement durable et la demande d'une rentabilité des investissements de 15%– chiffre devenu mythique ! Je trouve pour ma part que c'est une bonne chose que de demander à une entreprise d'être performante. Si on ne lui demande pas, elle ne le fait pas. Le problème, c'est à quel terme ? Le problème est toujours celui de la contradiction entre le temps de certains financiers et d'autres. Mais les fonds de pension sont justement ceux qui veulent les rentabilités à plus long terme : 30 ou 40 ans. Pour eux, il faut être lisibles, crédibles, prévisibles.

– *Que pensez-vous de la taxe carbone ?*

Denis Clerc : D'une manière générale sur ces questions, tout le problème pour l'Etat est de manier correctement la carotte et le bâton. La taxe carbone, c'est un peu le bâton. On internalise dans les prix des éléments qui sont pour le moment externalisés vers la société et donc subis par elle. Le système ne va pas se mettre en place facilement ; beaucoup de questions techniques se posent, en lien avec les taxes salariales ou la TVA. Mais c'est une révolution majeure. La carotte, ce pourrait être l'idée de contrat de projets et de contrats de branche, avec un abaissement des taux d'impôt sur les bénéfices associés. Je crois qu'il faut lier les intérêts privés et les intérêts collectifs dans ce combat pour le développement durable.

Bertrand Collomb : La taxe carbone ne sera effectivement pas facile à mettre en œuvre car elle pose des problèmes de compétitivité internationale. Je rejoins Denis Clerc sur le fait qu'il faut jouer sur les comportements des acteurs par un mélange d'incitations économiques pures et d'incitations sociétales. Mais l'Etat ne doit pas favoriser de la main gauche ce qu'il reprend de la main droite ! L'intérêt d'un dispositif comme le Grenelle de l'environnement est justement de mettre de la cohérence.

– *Quelles sont finalement les mesures prioritaires à mettre en œuvre selon vous ?*

Bertrand Collomb : Le plus important est d'abord de créer un cadre mondial pour traiter la question de l'effet de serre et du changement climatique. Il faut aussi que le Grenelle se poursuive par une mobilisation de tous les acteurs, pour arriver là aussi à des cadres clairs pour travailler et progresser.

Denis Clerc : Il faut avancer sur la taxe carbone, je l'ai dit, mais aussi mettre en place des labels verts ouvrant à des réductions d'impôts pour les entreprises. Il faut encourager les investissements socialement responsables par des mesures de marché. Enfin, il faut y associer des mesures fortes d'urbanisme, mais nous sortons là du domaine de l'entreprise...