

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
EADS
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVector¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} mars 2004)

**WWF :
ENTRE ACTION MILITANTE, PARTENARIAT
ET ACTION INSTITUTIONNELLE**

par

Daniel RICHARD
Président de WWF France

Dominique DUPARD
Administrateur de WWF

Thanh NGHIEM
Membre de la direction générale de WWF

Séance du 16 octobre 2003
Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

En bref

Comme beaucoup d'ONG environnementales, le WWF (World Wildlife Fund), bien connu par le logo du panda, a réorienté ses activités vers la lutte contre le réchauffement climatique, dont les effets s'annoncent tellement catastrophiques qu'il doit désormais s'agir d'une priorité pour tous. Le WWF a eu, depuis le départ, une politique de partenariats avec les entreprises qui l'accompagnent dans beaucoup de ses programmes. Son partenariat avec Lafarge, groupe aux activités particulièrement polluantes, relève toutefois d'une dimension nouvelle, et a provoqué des dissensions internes au sein du réseau international : ce partenariat ne semble acceptable qu'à la condition d'aller bien au-delà d'un *green washing* et de conserver une totale liberté d'expression. L'enjeu en vaut cependant la chandelle : quand les industriels se mobilisent aux côtés des écologistes comme à Beddington, en Angleterre, ou sur les berges de l'Elbe, en Allemagne, les résultats sont spectaculaires.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Daniel RICHARD

En introduction, je voudrais présenter en quelques mots le WWF, son fonctionnement, le type de relations que nous commençons à nouer avec les entreprises, et le parcours personnel qui m'a amené à entrer dans cette ONG.

Présentation du WWF

Le WWF (World Wildlife Fund) est une ONG d'origine européenne, et non américaine comme on le croit parfois. Il compte quatre mille salariés, plusieurs centaines de milliers de bénévoles, cinq millions de membres, et il est présent dans une centaine de pays ; c'est la première organisation mondiale en ce qui concerne la protection de la nature.

L'ensemble des associations du WWF mènent des recherches scientifiques sur six thèmes principaux : changement climatique, forêt, eau douce, océans et côtes, espèces, toxicité. Par ailleurs, nous avons identifié deux cent trente "écorégions prioritaires" qui regroupent 85 % des enjeux de biodiversité mondiale ; en France, par exemple, il s'agit de la Camargue et du parc Alpin. À travers ces deux axes de recherche et d'intervention, nous avons capitalisé une expertise qui nous permet d'être reconnus comme des acteurs crédibles.

À l'origine, le WWF était tourné surtout vers la protection des animaux, comme en témoigne son logo, le panda. Mais depuis quelque temps, nous avons infléchi notre action vers la lutte contre le réchauffement climatique, thème qui est d'ailleurs devenu prioritaire pour la plupart des associations environnementalistes.

Un fonctionnement original

Les ONG ont ceci de particulier qu'elles se définissent non en elles-mêmes, mais par différenciation : il s'agit d'organisations *non gouvernementales*, mais quant à dire ce qu'elles sont vraiment, c'est beaucoup plus délicat. Un des aspects qui intriguent le plus nos interlocuteurs, c'est de savoir où réside le pouvoir dans une organisation internationale de cette ampleur, et notamment le pouvoir financier. Un autre mystère est de savoir comment un tel réseau peut fonctionner aussi efficacement : il nous arrive de monter des actions à un niveau international en vingt-quatre heures, ce qui, même pour un groupe industriel très organisé, est à peu près inenvisageable.

Concrètement, la structure du WWF est la suivante : chaque association ou fondation nationale est indépendante ; l'international est structuré pour les coordonner mais n'a aucune responsabilité financière ni juridique sur ces associations, en dehors de liens contractuels concernant l'utilisation du logo. Dans chaque pays, il existe un responsable pour chacune de nos six missions ; ils sont coordonnés par un chargé de mission mondial pour chaque thème. Lorsqu'une campagne mondiale est lancée, c'est la même agence de publicité qui rassemble les éléments de communication pour tous les WWF. Les budgets nationaux sont déclarés chaque année et contrôlés par la fédération internationale pour vérifier que les comptes sont conformes à nos règles de fonctionnement. Tous ces comptes sont entièrement transparents et publiés sur internet.

Un des facteurs qui explique l'efficacité d'une ONG telle que la nôtre, c'est que les personnes qui y travaillent, que ce soit comme salariés ou comme bénévoles, viennent généralement y chercher un "supplément d'âme", d'où une motivation et une implication très fortes.

La politique du berger

Lorsque nous proposons un partenariat aux entreprises, celles-ci commencent généralement par nous considérer comme des consultants, parce que c'est un type de relation qu'elles connaissent bien et qu'elles maîtrisent. En réalité, nous ne nous considérons pas comme des

consultants, mais comme des bergers : notre mission est de faire prendre conscience à l'entreprise d'un certain nombre de comportements qui ne sont pas satisfaisants du point de vue de sa responsabilité par rapport à l'environnement. Souvent, elle cherche à se donner bonne conscience en se faisant "repeindre en vert", alors que notre objectif est de la pousser à aller plus loin !

Dans un premier temps, cependant, nous acceptons ce costume du consultant, et l'entreprise peut penser qu'elle s'est achetée une bonne image. Nous nous laissons faire parce que nous savons que dans le contrat que nous signons, notre force n'est pas à l'entrée, mais à la sortie : nous pouvons chaque année la menacer de rompre le partenariat si nous constatons qu'il n'y a pas de réelle volonté de progrès de sa part, ce qui représente pour elle un risque d'image considérable.

C'est en forgeant qu'on devient forgeron

Personnellement, je ne suis pas né écologiste, même si je viens d'une région dont la qualité environnementale est exceptionnelle, et du reste menacée, la Camargue. Je le suis devenu il y a une vingtaine d'années, de façon assez paradoxale : en exerçant la fonction de président des 3 Suisses. C'est en feuilletant le catalogue de l'entreprise, qui est adressé à un foyer français sur trois, que j'ai pris conscience de notre responsabilité, à la fois dans les produits que nous vendions et dans le discours que nous tenions dans ce catalogue.

J'ai décidé alors de purger le catalogue d'un certain nombre de produits qu'il me paraissait irresponsable de diffuser massivement, comme les produits contenant du plomb ou encore certains types de piles ou de batteries. Nous avons ainsi retiré deux mille cinq cents produits du catalogue, sans aucune considération pour le coût économique et financier de cette opération.

Dans un deuxième temps, nous avons estimé que nos conseillères téléphonistes, qui sont au nombre d'un millier, devaient être en mesure de parler aux clients de nos produits et notamment d'attirer leur attention sur leur qualité environnementale. Nous leur avons donc proposé de suivre, sur la base du volontariat, des formations de deux heures par semaine, prises sur leur temps de travail, pendant lesquelles des experts leur expliquaient les problèmes de pollution de l'eau ou de l'air. Elles en étaient très fières parce que cela leur permettait de briller en famille ou auprès de leurs proches, et elles étaient désormais capables de diffuser ces informations aux clients lorsque le cas se présentait.

Parallèlement, nous avons construit la deuxième éolienne de France et adopté des dispositifs de cogénération (qui consistent, à partir d'une même source d'énergie, à produire à la fois de l'électricité et de la chaleur) en installant des chaudières à bois. Ces décisions ont fait la fierté de nos employés et renforcé la cohésion au sein de notre entreprise. C'est au cours de ces années que j'ai rencontré le WWF, que j'ai peu à peu acquis une culture écologiste et que j'ai pris conscience de la responsabilité des chefs d'entreprise par rapport à la protection de l'environnement au niveau planétaire.

C'est donc par mon activité au sein de l'entreprise que je suis devenu écologiste. Bien sûr, une fois passé de l'autre côté de la barrière, l'engagement devient plus militant, parce qu'on se heurte à des résistances fortes de la part de nombreuses entreprises mais aussi des institutions, qui, en France, particulièrement, sont généralement anti-écologistes à un point qu'on n'imagine pas. Il m'est donc arrivé d'aller me coucher devant une voiture de police pour l'empêcher de passer, ou de m'enchaîner à un arbre pour empêcher qu'on le coupe, mais je n'ai pas commencé par là.

EXPOSÉ de Thanh NGHIEM

Quelques mots de mon parcours. Après l'École des mines, et l'INSEAD, j'ai travaillé pendant treize ans chez McKinsey comme partner, puis pour le groupe Suez, à la direction générale de l'eau ; j'ai quitté le groupe en 2002 parce que j'étais en désaccord avec ce que les actionnaires voulaient nous imposer au moment de la chute du titre.

Pendant les deux dernières années, où ma tâche consistait à apporter de l'eau dans des bidonvilles, j'avais constaté que la fracture sociale et la fracture environnementale touchaient souvent les mêmes personnes. J'ai rejoint le WWF non par simple préoccupation pour l'écologie ou pour l'environnement, mais pour contribuer au développement durable et à la transformation des modes de consommation et des modes de vie.

La notion d'empreinte écologique

L'empreinte écologique est notre outil de base. Cet indicateur a été mis au point en 1993 aux États-Unis par des chercheurs qui souhaitent mesurer l'impact de l'homme sur la planète et en particulier l'importance de sa prédation sur les ressources naturelles, dont le PIB ne tient aucun compte. Pour cela, ils ont établi un système qui permet d'exprimer l'impact de nos activités, en termes d'utilisation des ressources et de production de déchets.

Une notion claire et pédagogique

On peut par exemple évaluer la surface nécessaire pour la culture des céréales, pour les pâturages fournissant la viande, pour la forêt dont est tiré le bois, pour les zones de pêches qui fournissent le poisson, pour les terrains à construire ; mais on peut aussi convertir la quantité d'énergie dépensée en volume de CO² rejeté et en hectares de forêt utilisés.

Ce type de calcul démontre que nous tirons de la planète beaucoup plus que ce qu'elle peut régénérer : on estime qu'elle compte environ douze milliards d'hectares de surface utile ; or l'empreinte écologique de l'humanité dans son ensemble a dépassé ce seuil dès les années 1970, et n'a cessé de s'étendre depuis.

Cette consommation n'est pas égale selon les continents. Si l'on divise douze milliards d'hectares par six milliards d'êtres humains, on obtient deux hectares par personne ; or l'empreinte écologique moyenne d'un habitant des États-Unis est évaluée à dix hectares ; ce qui signifie que si tout le monde vivait sur le même pied que les Américains, il faudrait cinq planètes pour faire face à nos besoins. Quant aux Anglais et aux Français, leur empreinte écologique est évaluée à six hectares, et si tout le monde vivait comme eux, il faudrait trois planètes. Les pays comme l'Inde ou la Chine sont encore loin de ces modes de vie, mais la Chine en particulier est en train de rattraper les pays riches. Sachant que la population mondiale va atteindre neuf milliards d'être humains en 2050, il est clair que la pression exercée sur les ressources naturelles va devenir insoutenable.

Cette notion d'empreinte écologique a été largement diffusée ; même si on peut toujours contester son mode de calcul, elle a le mérite d'être claire et pédagogique, et de mettre en évidence, d'une part, la pression globale sur la planète, d'autre part, les disparités scandaleuses entre pays riches et pays pauvres.

Alimentation et transports

La première réaction de l'homme de la rue quand il découvre cette notion d'empreinte écologique, c'est de se sentir impuissant : « *Que peut-on y faire ?* » En réalité, quand on analyse le mode de vie anglais, par exemple, on découvre que 40 % de la consommation des ressources naturelles sont liés à l'alimentation, car la nourriture consommée est généralement traitée avec des *process* industriels, emballée, puis transportée, chaque opération nécessitant

une grande consommation d'énergie, y compris la combustion des emballages en bout de chaîne. On estime, en particulier, que le repas moyen d'un Anglais représente trois mille kilomètres de transport au total, car 80 % de ce qu'il consomme est importé.

On cite souvent à ce propos le cas de la crevette : la pêche à la crevette, telle qu'elle est pratiquée par les pêcheurs danois, est extrêmement peu productive, puisque seulement 2 % des prises sont des crevettes ; le reste est soit rejeté à la mer, soit transformé en poudre alimentaire pour poissons d'élevage. Ensuite, ces crevettes partent en avion en Afrique du Nord pour y être décortiquées, puis retournent au Danemark pour être packagées, et enfin sont distribuées en camion dans toute l'Europe. Ce cas n'est pas isolé ; il illustre la structure même de l'ensemble de nos échanges économiques, qui se fondent sur l'exploitation minière des ressources naturelles et de la main-d'œuvre peu chère des PVD (pays en voie de développement), et sur du transport dont le coût ne reflète pas les pollutions et nuisances engendrées.

Si l'on prend par exemple le cas des fraises achetées hors saison à quatre euros le kilo sur nos marchés, et qu'on leur affecte le coût réel du CO² correspondant à leur transport par avion, c'est-à-dire la surface de forêt nécessaire à la reconstitution de l'énergie correspondante, on trouve un coût dix fois supérieur, à savoir quarante euros le kilo, ce qui devrait être dissuasif.

Au-delà de l'alimentation, le rôle majeur du transport vaut pour la plupart des biens que nous consommons. Ainsi un jean parcourt en moyenne soixante-cinq mille kilomètres, si l'on met bout à bout le transport du coton, des rivets, etc., et du produit fini tel qu'il arrive sur nos étalages. Bien sûr, on pourrait objecter que si nous arrêtons d'importer des produits, les pays pauvres s'effondreraient ; mais il faut savoir que sur un jean vendu soixante euros, seulement trente centimes reviennent au producteur de coton du PVD, le reste étant accaparé par les intermédiaires, et en particulier par le marketing.

Une petite anecdote à ce propos : nous avons participé au Sommet mondial sur le développement durable, à Johannesburg, en 2002, et comme nous y allions en avion, cela représentait une empreinte vraiment importante : avant même de débattre de quoi que ce soit, nous allions contribuer gravement à la pollution ! Nous avons donc adopté un système "d'autoflagellation" qui consistait, pour chaque adhérent faisant le voyage, à financer la reconstitution de l'équivalent de l'empreinte correspondante dans des programmes de conservation des forêts.

Un site exemplaire de mode de vie durable

Pour mettre fin à cette surconsommation effrénée de ressources naturelles, il n'est pas nécessaire de revenir à l'âge de pierre et de renoncer à se chauffer ou à prendre des douches. On peut conserver un mode de vie très correct tout en réduisant considérablement son empreinte écologique. C'est ce que démontre le site pilote que nous avons conçu à Beddington, une petite ville située à vingt minutes de Londres, BedZED (Beddington Zero Energy Development).

L'objectif était de construire une cité fonctionnant sans aucune émission de carbone. Pour cela, le village a été construit avec une série d'applications innovantes, qui ont permis de diminuer de 90 % la consommation d'énergie et de 50 % l'empreinte écologique totale, mais aussi, accessoirement, de réduire de 15 % le budget de fonctionnement.

Le programme a démarré en 1995 et les travaux ont été réalisés entre 1998 et 2000. Quarante-deux logements ont été construits, en récupérant des matériaux sur des sites industriels voisins qui ont été déconstruits bloc par bloc pour permettre cette récupération. Un programme a été lancé avec des travailleurs moins qualifiés (dont des chômeurs et des prisonniers) pour réhabiliter des terrains qui avaient été noyés sous le béton et créer des jardins ouvriers destinés au maraîchage. L'intérieur des maisons a été équipé avec des matériaux soit naturels, soit de récupération, provenant de moins de cinquante kilomètres du site. Les eaux usées sont traitées sur place grâce à un système de plantes macrobiotiques

appelé "Living Machine". Les toits des maisons sont couverts de panneaux photovoltaïques qui ont été développés avec la compagnie British Petroleum de façon particulièrement innovante. Le surplus d'énergie accumulé dans la journée est stocké sous forme de batteries ou d'eau chaude en cogénération.

Pour le déplacement des personnes a été créé une petite voiture, de la taille d'une Smart, appelée la Zed-Mobile, qui fonctionne grâce à l'électricité générée par l'énergie solaire et permet de rentabiliser beaucoup plus vite les panneaux solaires en économisant à la fois sur le chauffage et sur le carburant. Un programme de partage des véhicules a également été lancé : alors qu'en moyenne chaque ménage anglais possède deux voitures, à BedZED la moyenne est d'une voiture pour deux ménages. Pour cela, les déplacements ont été groupés (livraison des aliments, produits frais, épicerie,...) au village. Toujours pour réduire les transports, le travail à domicile est fortement encouragé ; les logements ont été pourvus de câbles donnant accès au multimédia.

Cette expérience va maintenant être considérablement étendue en Grande-Bretagne, puisque le gouvernement anglais a adopté le principe de la création d'un million de logements de ce type dans les dix prochaines années ; le budget, de trente-trois milliards d'euros, sera en partie pris en charge par l'équivalent de nos offices de HLM. Précision importante : les logements de BedZED ont été vendus à un prix de marché ; mais trois ans plus tard à peine, ils se vendent déjà 40 % plus cher ; il s'agit donc d'un modèle rentable. Ce concept est d'ailleurs en train de s'exporter à Johannesburg, en Chine, au Portugal, et aussi en France.

Modifier nos structures économiques en profondeur

Ce qu'on peut tirer de cette expérience, c'est que pour être efficace, la démarche doit être globale : il ne suffit pas de mettre deux panneaux solaires sur le toit de sa maison ; il faut raisonner en termes de planification régionale et de tissu économique local. L'opération peut alors être bénéfique y compris sur le plan économique. Dans l'expérience de BedZED, par exemple, la volonté de favoriser la boucle locale pour protéger l'environnement a été fortement créatrice d'emplois locaux, y compris non qualifiés.

Comme il est difficile de généraliser d'emblée ce type d'expérience, nous avons conçu pour les collectivités locales et les pouvoirs publics un outil à trois vitesses. Le premier niveau propose aux municipalités de faire des choix simples et à faible coût en faveur de l'environnement : panneaux solaires, éclairage public, isolation des bâtiments...

Le deuxième niveau est le type de programme développé à Beddington. Le troisième niveau concerne l'échelle bio régionale, pour laquelle nous sommes en train de préparer un pilote en Camargue, pour montrer aux pouvoirs publics tout ce qu'on peut faire en termes de choix d'aménagements lourds, concernant les transports ou encore le traitement des déchets.

L'idée est de parvenir progressivement à l'échelle pertinente pour transformer réellement les modes de vie. En effet, si tout changement de comportement individuel est intéressant, il ne faut pas se leurrer : ce n'est qu'en transformant les structures lourdes qui conditionnent nos modes de vie que nous réduirons de façon significative notre empreinte écologique.

Deux exemples de partenariats d'entreprises

Dans cette transformation des structures lourdes de nos modes de vie, il est bien évident que les entreprises ont leur rôle à jouer. C'est pourquoi nous avons commencé à développer des partenariats d'entreprises, non sans mal, d'ailleurs, car cela a suscité beaucoup de réticences en interne.

Le partenariat avec Lafarge

Le partenariat avec Lafarge a été signé en 2000. Lafarge est sans doute l'un des groupes perçus le plus négativement par les écologistes : l'émission de CO² de ses usines représente deux fois celle de la Suisse ! Pour nous, l'enjeu était donc important : si nous parvenions à obtenir qu'il réduise cette empreinte, l'impact serait considérable. Pour Lafarge, l'enjeu était crucial également : à l'heure actuelle, dès que ce groupe veut ouvrir une carrière, cela suscite une levée de boucliers.

Mais comment travailler sur le développement durable avec un cimentier ? Beaucoup d'ONG voisines de la nôtre ont estimé qu'il s'agissait seulement d'une opération de *green washing*, et il est vrai que nous avons sans doute commis l'erreur d'annoncer cette opération avant d'avoir des propositions concrètes à présenter. Six mois après la signature, cependant, nous avons élaboré un programme d'action très ambitieux, avec une clause à laquelle nous tenions beaucoup : quoi qu'il arrive, le WWF gardait sa liberté d'expression. Dans le rapport d'activité 2002, par exemple, nous n'étions pas d'accord avec la présentation qui était faite d'une certaine opération en Écosse, et cela a été mentionné explicitement dans le rapport.

Nous avons tout d'abord effectué un travail de fond sur la réhabilitation des carrières au terme de leur exploitation, et pour cela nous avons élaboré des indicateurs de bio-diversité permettant de mesurer le retour de la faune et de la flore après les opérations de réhabilitation, en pointant le nombre d'espèces, leur rareté, etc., et en tenant compte bien sûr des caractéristiques climatiques des régions concernées.

Lafarge s'est également engagé à réduire ses émissions de CO² de 10 %, ce qui représente un effort très significatif ; mais c'était l'une des conditions que nous mettions à ce partenariat. Enfin le groupe participe à des recherches sur des matériaux nouveaux, durables et récupérables, et contribue au programme de développement bio-régional dans le monde. À l'heure actuelle, il commence également à nouer des contacts avec d'autres ONG pour répondre aux diverses attentes de ses *stake-holders*.

Le partenariat avec les Caisses d'Épargne

Pour nous, l'enjeu d'un partenariat avec les Caisses d'Épargne est gigantesque : elles ont au total vingt-six millions de clients, soit un Français sur deux. Ce type de partenariat est aussi beaucoup plus "naturel" pour nous, dans la mesure où à l'origine, les Caisses d'Épargne ont été créées pour proposer des produits bancaires à des populations qui en étaient généralement exclues ; depuis, elles ont conservé une tradition d'aide aux exclus et d'éducation du public qui est précieuse pour nous.

Les Caisses d'Épargne ont l'obligation de consacrer un gros pourcentage de leurs bénéfices à des actions d'intérêt général, ce qui représente cinquante millions d'euros par an en 2002. Jusqu'à présent, cet argent était surtout utilisé dans le domaine de l'insertion et de l'aide aux personnes handicapées ou aux personnes âgées ; nous allons les aider à développer également des actions dans le domaine de l'environnement, en sachant que, comme je l'ai dit, la fracture sociale et la fracture environnementale touchent souvent les mêmes personnes.

Les Caisses d'Épargne envisagent aussi d'appliquer le programme BedZED en France, et comme elles financent la plupart des HLM et des collectivités territoriales, cela peut constituer un levier extraordinaire. Enfin, elles peuvent nous permettre de sensibiliser un public beaucoup plus large, car contrairement à une entreprise comme Lafarge, elles ont un contact direct avec des millions de personnes, et notamment avec leurs trois millions de sociétaires, qui sont souvent des bénévoles déjà engagés pour diverses causes, et pourraient donc être très réceptifs à nos messages.

DÉBAT

Un président, sinon rien

Un intervenant : *Daniel Richard, quand vous avez élagué le catalogue des 3 Suisses, comment ont réagi vos actionnaires ?*

Daniel Richard : Je suis devenu président de la société dans une période où celle-ci perdait beaucoup d'argent. En moins d'un an, j'ai redressé les 3 Suisses et réalisé beaucoup de bénéfiques, ce qui m'a permis de consolider ma relation de confiance avec les actionnaires et de prendre des décisions qui auraient été exclues dans une situation moins favorable. Je n'ai pas cherché à leur prouver qu'en faisant "du vert", on vend davantage ou plus cher, car ce n'est pas vrai. Je leur ai dit : « *Quand on entre dans cette logique, on ne gagne pas plus d'argent, mais on existe, le personnel existe, et on sait pourquoi on travaille* ».

Cela dit, pour que ce type de démarche soit possible, il faut que ce soit le président qui se mobilise, car c'est lui qui est responsable des valeurs de l'entreprise ; cela ne peut pas être, par exemple, le directeur général. Il nous est arrivé de renoncer à un partenariat parce que le président de la société n'était pas mobilisé. Dans le cas de Lafarge, par exemple, c'est avec Bertrand Collomb lui-même que nous avons traité.

Les coûts incalculables

Int. : *L'empreinte écologique tient-elle compte de l'énergie nécessaire à la destruction des déchets en bout de chaîne ?*

D. R. : Tout à fait. En revanche, on ne tient pas compte du coût de l'élimination des déchets nucléaires dans le coût de l'énergie, car personne ne sait l'évaluer.

Thanh Nghiem : On ne tient pas compte non plus de l'épuisement des nappes phréatiques, ni de la pollution par les toxiques, car leur coût est incalculable.

D. R. : L'empreinte écologique est calculée a minima : les résultats seraient bien pires si l'on prenait en considération ces facteurs. Le fait que ni les déchets nucléaires, ni la pollution de l'eau ne soient pris en compte est d'ailleurs révélateur : notre société ignore presque religieusement ses déchets.

Les états d'âme internes

Int. : *Dans ce même séminaire, nous avons accueilli Sœur Nicole Reille¹, qui est venue nous expliquer comment elle avait créé le premier fonds éthique, destiné à financer les retraites des sœurs âgées de la congrégation. Elle nous a expliqué que les religieuses d'Amérique du Sud avaient vivement protesté à l'idée de placer de l'argent dans les grands groupes industriels : « Vous allez pactiser avec le diable ! » Pouvez-vous nous en dire davantage sur les réactions de vos troupes quand vous avez annoncé le partenariat avec Lafarge ?*

D. R. : Nous avons eu énormément de débats, et certains militants nous ont même quittés, car ils trouvaient inacceptable que le WWF conclue un partenariat avec une entreprise aussi polluante. Nous avons également rencontré beaucoup de difficultés à l'échelon international : par exemple, quand nous avons voulu organiser la réhabilitation de carrières en Malaisie, où Lafarge est très présent, le WWF de Malaisie ne s'est pas montré très enthousiaste pour s'impliquer sur le chantier. Pour résoudre ces difficultés, il était impératif que non seulement le président de Lafarge mais aussi le président de WWF International s'engagent...

¹ Sœur Nicole Reille, *Gérer les biens d'une congrégation en accord avec ses principes*, Les Annales de l'École de Paris du management, Volume IX.

Il est clair cependant que nous ne pouvons pas toujours aller contre nos militants et nos donateurs : ce sont eux qui font exister le WWF et assurent son indépendance. Nos ressources sont en effet entièrement privées, ce qui est vraiment une chance à l'heure actuelle : l'État français a diminué de 40 % les subventions aux associations environnementales, et beaucoup d'entre elles sont en train de licencier du personnel, avec tous les problèmes éthiques que cela pose dans une association.

L'évaluation des partenaires industriels

Int. : *Comment faites-vous pour évaluer la mise en œuvre concrète des engagements pris par Lafarge ?*

T. N. : Nous avons des réunions régulières d'avancement du programme, mais nous ne sommes pas une agence de *rating* et nous ne pouvons pas réaliser de certification. Tout ce que nous pouvons faire, c'est mesurer l'engagement des cadres, et par exemple vérifier qu'ils font ce qu'ils disent et qu'ils disent ce qu'ils font. Bien sûr, ils peuvent toujours nous tromper, mais si nous le découvrons, le risque d'image pour leur entreprise est extrêmement élevé.

Impuissants contre le PIB ?

Int. : *Votre véritable adversaire est le PIB, d'autant plus redoutable qu'il est l'enfant monstrueux de parents intouchables, la raison et la démocratie. La démocratie se définit comme le régime dans lequel c'est le peuple qui décide des dépenses du prince, qu'il doit donc pouvoir compter ; or que compter d'autres que la somme des valeurs ajoutées ? C'est en tout cas le calcul le plus facile à établir. Or les ressources de l'État sont directement corrélées à ce chiffre du PIB : quand la croissance diminue, Jean-Pierre Raffarin a le moral dans les chaussettes, il ne peut plus donner d'argent à personne, il est moins aimé, le gouvernement est menacé, c'est la fin du monde. La croissance mesurée par le PIB est donc le pivot de la démocratie. Vous ne pouvez rien faire contre cela.*

D. R. : Nous sommes bien conscients que nous sortons d'une civilisation industrielle qui ne reconnaît que les mesures quantitatives, les outils de décision quantitatifs et le PIB. Nos institutions sont de vieilles institutions et elles perpétuent cette civilisation, à part quelques petits cercles où il est permis de réfléchir, mais surtout pas de décider. Pourtant, dans nos têtes, tout est en train de bouger, mais nous sommes tenus par des structures qui, elles, ne changent pratiquement pas. Face à cette situation, je vois deux solutions : soit l'opposition pure et simple, ce que font d'autres ONG ; soit la coopération, avec cette idée qu'il vaut mieux faire 60 % du chemin que rien.

Cela dit, nous savons aussi fermer notre porte quand le dialogue est vraiment impossible. Par exemple, j'estime qu'à l'heure actuelle, nous n'avons pas de ministère de l'Environnement à la hauteur. Nous avons des ressources limitées en temps et en énergie, et ne serait-ce que par respect pour nos adhérents, nous ne pouvons pas les gaspiller inutilement.

T. N. : Il existe des cas où les institutions ont su s'adapter et ont accepté de changer complètement de stratégie. Dans les années 1990, après plusieurs années de lutte menée par les ONG, dont le WWF, le ministre de l'Environnement, Michel Barnier, a eu le courage d'investir plusieurs centaines de millions de francs pour proposer un schéma alternatif à l'aménagement qui était prévu sur la Loire. L'EPALA (Établissement public d'aménagement de la Loire), qui au départ souhaitait construire des barrages tout le long du fleuve, a compris l'intérêt de cette proposition. Aujourd'hui, la Loire est le dernier fleuve sauvage en France et même en Europe ; elle a conservé tous ses aspects de naturalité et a été reconnue comme un patrimoine unique en Europe. Cela prouve que même nos vieilles institutions peuvent aller dans le bon sens, souvent grâce à la ténacité d'une ou deux personnes seulement.

Des mesures fiscales

Int. : *Il est vrai que le PIB conditionne les ressources du gouvernement, et que pour cette raison, il est difficile de faire prendre en compte à ce dernier d'autres indicateurs. C'est sans doute par une évolution de la fiscalité que les choses pourraient changer ; on pourrait par exemple créer une taxe foncière sur l'empreinte écologique...*

D. R. : Les mesures fiscales constituent bien sûr un levier très important, et pratiquement toutes nos propositions comportent un volet de ce type.

Int. : *Mais l'État tire aussi ses ressources des activités polluantes : 75 % du prix de l'essence correspondent à des taxes qui vont à l'État !*

D. R. : Ce n'est pas gênant, bien au contraire : si ces taxes s'élevaient à 150 %, nous applaudirions, parce que cela ferait diminuer la consommation d'essence et les rejets de CO². Il resterait ensuite à discuter de l'utilisation de l'argent ainsi recueilli, mais en tout cas cela aurait un impact considérable sur les choix d'urbanisme fondés sur le "tout automobile".

Le cas de l'Allemagne

Int. : *L'Allemagne est un pays où la sensibilisation à l'environnement est très importante, et où l'on voit par exemple des gens aller jusqu'à peser leurs déchets ; cela a-t-il un impact réel ?*

R. D. : Oui, incontestablement. Le WWF allemand est très puissant, car l'Allemagne est un pays riche et les Allemands sont très "verts", au point qu'on peut vraiment parler d'une alliance entre les industriels et les écologistes. Les résultats qu'ils obtiennent sont surprenants. Par exemple, au moment où le mur est tombé, il n'y avait plus un seul poisson dans l'Elbe, un fleuve d'Allemagne de l'Est. Au prix d'un effort financier considérable, toutes les usines polluantes ont été fermées, les berges de l'Elbe les plus stratégiques ont été rachetées par le WWF allemand et d'autres associations pour éviter de nouvelles implantations industrielles, et le fleuve a été dépollué très rapidement : on y dénombre à nouveau plus de soixante espèces de poissons.

Les Allemands consacrent également des budgets importants à des interventions à l'extérieur de leur pays, par exemple en Afrique. Ils sont aussi extrêmement actifs, avec les Anglais et les Hollandais, auprès de la commission européenne, au niveau technique ; ils se distinguent en cela des Français, qui sont très présents chaque fois qu'il s'agit de prendre des positions politiques, mais presque toujours absents dans les commissions techniques qui élaborent les nouvelles réglementations...

Pour ou contre la concentration urbaine ?

Int. : *Près de 80 % de la population française est urbaine, et cette proportion est la même ou encore plus importante dans pratiquement le monde entier, où la tendance ne fera que s'accroître dans les années qui viennent. Que faire ? On ne peut pas envisager de démolir les villes !*

D. R. : Mais nous sommes pour la concentration urbaine, y compris verticale ! Quand vous regardez la différence d'empreinte écologique entre un habitat diffus, qui induit des déplacements constants et importants, et un habitat concentré, il n'y a aucun doute possible. Bien sûr, il faut aussi que le système de transports en commun soit adapté et performant ; il est effrayant, par exemple, de voir des personnes habitants dans le 78 ou le 92 venir en voiture au centre de Paris.

Dominique Dupard : Il faut quand même nuancer ce point de vue : le coût social des concentrations humaines qu'on voit dans nos grandes villes est terrible.

D. R. : Sans doute : tout autour du monde, les villes se développent à une telle vitesse que l'homme, dont la capacité d'adaptation est pourtant extrêmement forte, n'a pas le temps de s'adapter. Mais nous sommes confrontés à une priorité absolue, celle de lutter contre le réchauffement climatique : ses conséquences, y compris sociales, seront tellement dramatiques, que tout autre sujet, même celui de la biodiversité par exemple, paraît désormais secondaire. Nous nous attendons à une telle catastrophe que, depuis plusieurs années, nous travaillons en partenariat avec les différentes religions : le recours à l'énergie spirituelle va devenir absolument indispensable dans les années qui viennent.

L'écologisme est-il une religion ?

Int. : *C'est intéressant de savoir que vous travaillez avec les religions, car vous-mêmes semblez fonctionner un peu comme une religion. Avec l'empreinte écologique, vous réhabilitez la notion de péché, qui avait été anéantie par Freud, et vous avez dû réciter vos deux Pater et trois Ave avant de prendre l'avion pour Johannesburg ; par ailleurs, vous nous prédisiez la fin du monde, exactement comme dans les premiers temps de l'ère chrétienne, où l'on annonçait le retour imminent du Christ, jusqu'à ce que, le temps passant, on devienne moins affirmatif sur les délais. Quels sont les rites de votre religion : s'allonger sur une route, s'attacher à un arbre ?*

D. R. : Nous sommes un mouvement apolitique, au sens où nous avons des adhérents de droite comme de gauche, et aussi un mouvement qui accueille des personnes de toutes les confessions religieuses. Pour ce qui est des rites qui seraient propres au WWF, franchement, je n'en vois pas. Quand je me suis couché devant une voiture de police ou attaché à un arbre, personne ne me l'avait imposé, et je ne me vois pas expliquer à nos nouvelles recrues : « *le rite du WWF c'est d'utiliser une chaîne avec des maillons de douze* ». De plus, compte tenu que nous n'avons que peu de moyens, bien souvent, nous nous contentons d'accompagner et de soutenir l'action d'associations locales, religieuses ou non. Dans le cas de la Loire, par exemple, nous avons participé à ces douze ans de lutte essentiellement en apportant de l'argent, en payant des avocats, et en faisant pression auprès des institutions. Quand il y avait des actions à mener sur le terrain, c'étaient les associations locales qui s'en occupaient.

T. N. : Il faut souligner aussi que les motivations des gens, en entrant au WWF, sont extrêmement variées : certains sont vraiment motivés par l'environnement, d'autres sont des "blessés de la vie", d'autres ont des motivations spirituelles... En réalité, je vois beaucoup moins de rites au WWF que lorsque je travaillais chez McKinsey.

La conversion des moines à l'écologie

D. R. : Si j'avais une chose à reprocher aux religions judéo-chrétiennes, c'est que dans la Genèse, Dieu donne à l'homme la gouvernance sur toutes les espèces animales et végétales, car ce mythe a eu un impact énorme sur notre culture. On peut aussi regretter que ces religions se soient peu à peu éloignées de la nature. À l'origine, leurs rites étaient intimement liés aux saisons et aux activités des champs ; elles ont peu à peu abandonné ces liturgies, d'inspiration agricole, et se sont adaptées à la société industrielle, de sorte qu'aujourd'hui elles sont très démunies face aux grands problèmes écologiques. Lorsque nous avons organisé, au Mont-Saint-Michel, une rencontre entre de très hauts responsables des religions juives, chrétiennes, musulmanes, bouddhistes, et même des chamans d'Amérique Latine, nous avons constaté leur difficulté à faire le lien entre leur réflexion théologique et la prise d'initiatives concrètes en faveur de l'environnement.

En ce qui concerne les moines catholiques, il est vrai que leur parcours est paradoxal : ils ont été les grands défricheurs des forêts et les assécheurs des marais ; et aujourd'hui, on leur demande de replanter la forêt et de recréer des zones humides ! Mais s'ils acceptent de se faire les promoteurs du développement durable, ils pourront retrouver l'exemplarité qu'ils ont perdue. C'est dans cet esprit que nous avons financé des études pour aider deux monastères à adopter l'énergie renouvelable : nous avons bon espoir que cela donnera des idées aux quatre cent cinquante autres monastères français, et que chacun d'eux, dans son village, aura un impact sur ce plan auprès des habitants.

D. D. : Les monastères ne sont sans doute pas si mal placés pour agir en faveur de l'environnement, mais quant aux hiérarchies religieuses, c'est une autre affaire. J'ai eu récemment une discussion assez virulente avec le curé de la nouvelle paroisse de la Défense, car je m'étonnais que lors de la construction de cette église toute neuve, on ne se soit absolument pas préoccupé de l'environnement, que ce soit dans le choix du système de chauffage ou d'éclairage ; mais je crains que ce prêtre n'ait absolument pas compris de quoi je lui parlais, tellement il était éloigné de ce type de réflexion !

D. R. : Lors de la rencontre inter-religieuse du Mont Saint-Michel, j'ai également eu une discussion avec un moine bouddhiste qui me disait : « *Nous, nous sommes naturellement écologistes, car chaque brin d'herbe compte pour nous* ». Mais quand je l'ai interrogé sur le système de chauffage de son monastère et qu'il a dû m'avouer qu'il fonctionnait au fioul, il s'est senti tout penaud. L'année suivante, il a envoyé un jeune moine qui nous a fait la présentation complète de leur installation toute neuve, fonctionnant au bois...

Présentation des orateurs :

Dominique Dupard : MBA INSEAD, a débuté sa carrière aux États-Unis (Texas Instruments, Hewlett Packard) ; après une expérience dans la distribution, il a été pendant vingt ans consultant, partner et managing partner dans des cabinets internationaux de recrutement.(Egon Zehnder, TASA AG) ; il est administrateur du WWF France depuis 1988.

Thanh Ngheim : ingénieur de l'École des mines de Paris (P85), MBA Insead ; après 13 ans au cabinet de conseil McKinsey où elle a été Partner en France, Asie et Belgique, elle a rejoint la direction générale du Groupe Suez, pôle Eau ; elle a rejoint bénévolement la direction générale du WWF France en 2002 ; au cours de sa carrière, elle a mené de grands programmes de développement en partenariat avec des entreprises, des institutions internationales, des collectivités et des ONG ; elle a aussi dirigé un incubateur de projets.

Daniel Richard : administrateur du WWF-France depuis 1997, il en devient président en janvier 2001 ; ingénieur en Télécommunications de l'École Nationale de l'Aviation Civile, il a participé, en 1969, à l'activité de plusieurs sociétés du groupe BOSSARD ; en 1983, il a rejoint le groupe 3 Suisses et en est devenu président directeur général en 1990 ; en 1997, il a pris la présidence du groupe SEPHORA et intégré, en 2001, la direction générale des Galeries Lafayette, en tant que directeur Innovations et développement.

Diffusion mars 2004