

Quand la société civile et l'industrie s'impliquent dans une vision partagée

Entretien avec Alastair McIntosh



Alastair McIntosh

Au tout début des années 90, Alastair McIntosh, professeur d'écologie humaine à l'université d'Edimbourg, découvre le projet d'une entreprise britannique, Redland : il s'agit de creuser une immense carrière sur Harris, petite île des Hébrides qu'Alastair connaît bien. Présenté comme porteur d'emplois et d'un avenir économique rayonnant pour l'île, le projet comporte néanmoins un inconvénient de taille. Des millions de tonnes d'explosifs seront utilisés au cours des années d'exploitation et cela aura pour résultat de transformer en un trou gigantesque l'unique montagne de l'île, repaire d'espèces végétales et animales peu représentées et élément primordial d'un paysage reconnu pour sa beauté.

La confrontation s'engage, mais, une douzaine d'années plus tard, « l'ombre de la super-carrière » pèse toujours sur Harris tandis que le dénouement s'enlise dans les procédures. Entre temps Redland a été racheté par le Groupe Lafarge qui a emboîté le pas à sa nouvelle filiale.

En 2003, Thierry Groussin découvre dans une librairie d'Inverness un ouvrage d'Alastair McIntosh et prend connaissance de ce qui se passe sur Harris. La réputation du Groupe Lafarge ne lui semble pas en cohérence avec ce qui se passe en Ecosse sous son nom. Tenter un rapprochement semble pertinent. Bientôt, il est à même de proposer à Alastair McIntosh une rencontre avec les dirigeants du Groupe. Le dialogue est noué au meilleur niveau, le dénouement de tardera pas. Le projet sera arrêté.

Alastair McIntosh a relaté cet épisode dans « Chronique d'une alliance - Peuples autochtones et société civile face à la mondialisation » publié en 2005 par les éditions Yves Michel. Cet ouvrage est paru sous le titre original de « Soil and soul » chez Aurum Press, Londres. Pour plus d'informations : www.alastairmcintosh.com

Les deux photos aériennes figurant dans le livre et montrant l'impact de la super-carrière prévue par Lafarge Redland sur le Mont Roineabhal et de quelle manière elle aurait affecté le parc national de South Harris



Philippe Hardouin, senior vice-président chargé de la communication du groupe Lafarge, a déclaré à la presse le 2 Avril 2004, au moment où il annonçait la décision de renoncer au projet :

« Nous devons créer de la valeur pour les actionnaires, mais nous voulons le faire en respectant certaines valeurs, justement. C'est la combinaison juste des deux notions qui commande nos décisions. Il est clair qu'en agissant de la meilleure façon possible d'un point de vue environnemental, nous consolidons notre avantage concurrentiel ».

SOL : Vous collaborez avec la société Lafarge en tant que représentant de la société civile. En quoi cela consiste-t-il ?

Alastair McIntosh : Je fais partie du « Sustainability Stake Holders Panel » de Lafarge qui est un groupe d'une douzaine de personnes dont le rôle consiste à conseiller l'entreprise et à l'accompagner dans ses efforts pour que son activité soit davantage axée sur le long terme en ce qui concerne l'écologie. Une entreprise industrielle comme Lafarge doit approfondir sa vision pour s'inscrire dans une logique de développement durable.

Les membres de ce panel interviennent auprès du groupe industriel dans un état d'esprit que nous qualifions de « critique amicale ». Ce panel contribue par exemple au rapport environnemental de Lafarge qui sort chaque année. Celui-ci a été reconnu comme « un exemple remarquable d'honnêteté d'entreprise » selon les termes d'un article publié en Ecosse par les agences environnementales les plus importantes. Celui publié en 2003 a particulièrement retenu l'attention car on y fait état de l'effort pour réduire les émissions de CO2 qui ont diminué de 9,5%. La société Lafarge avait pris la décision de faire cela, et ensuite elle a demandé à notre groupe qui représente les parties prenantes de l'accompagner. C'est un résultat significatif si l'on considère que les émissions de CO2 dont Lafarge est responsable dans le monde sont le double de celles d'un pays comme la Suisse. C'est un peu comme si on parlait de ce qui se passe dans un pays grand comme deux fois la Suisse. C'est donc un résultat important, même s'il reste encore beaucoup à faire.

Existe-t-il entre vous et Lafarge une vision partagée ?

Je n'irai pas jusque là, car il y a une différence de vision entre Lafarge et moi. Elle tient en deux points principaux.

Je dis aux gens de Lafarge qu'ils devraient se mettre à développer des solutions pour la construction des édifices et les travaux publics qui soient viables à long terme - « long term building solutions » - avec des produits faciles à recycler, qui aient une durée de vie longue et qui utilisent moins de matière première. Il y a des endroits où ils essaient de faire cela, dans la division « gypse » en particulier. Là ils ont fait d'énormes progrès en utilisant des matériaux recyclés.

La deuxième chose que je leur dis, c'est qu'ils devraient encourager l'utilisation plus restrictive de matières premières. Cette utilisation est encore massive. Ils n'aiment pas que je leur dise cela parce qu'ils mesurent leur succès au nombre de tonnes qu'ils utilisent chaque année. J'essaie de leur faire comprendre de se concentrer plus sur la qualité, que sur la quantité. Or dans le cadre de pensée de référence d'un ingénieur, c'est toujours le volume qui reste la mesure de la performance.

Cela constitue notre différence de vision. Ma vision c'est que le succès doit se mesurer par la réduction de la quantité de ressources naturelles utilisées. Le moins, c'est le mieux. Pour Lafarge le succès se mesure par l'optimisation de la quantité utilisée. Pour moi, c'est en contradiction avec les principes du développement durable.

Quel accueil reçoivent vos propos ?

Chez Lafarge il y a différentes voix. Il y a des dinosaures et il y a des gens qui voient très loin et qui veulent faire de leur mieux pour mettre la compagnie sur un bon pied [dans le droit chemin]. Quoi qu'il en soit, ils ont réalisé des changements, cela leur a coûté cher et il faut leur reconnaître le mérite de l'avoir fait.

Il y a une chose qu'il ne faut pas oublier non plus, c'est que Lafarge existe uniquement parce que nous utilisons les produits qu'ils fabriquent. Ce qu'ils sont, en de nombreux points, est le reflet de ce que nous sommes. Il ne faut pas passer à côté de cette vérité toute simple : chaque fois que nous conduisons notre voiture sur une route, chaque fois que nous marchons sur un trottoir, chaque fois que nous nous installons dans une maison comme celle dans laquelle nous sommes en ce moment même, nous avons besoin des produits fabriqués par une compagnie comme Lafarge.

Je leur dis souvent qu'ils doivent nous aider, nous tous, à faire un meilleur usage de leurs produits de façon à provoquer moins de dommages sur notre environnement.

Vous avez joué un rôle de leader au moment où Lafarge Redland a fait connaître son projet de transformer le Mont Roineabhal en super-carrière. Comment avez-vous amené les personnes à travailler ensemble contre ce projet ? Y a-t-il une démarche à suivre ?

Au départ, les gens de l'île étaient favorables à ce projet. Ce qui les a fait changer d'avis tient à trois facteurs conjugués : information, valeurs et énergie. Je m'explique.

En premier lieu, il faut que les gens soient correctement informés. Ainsi, au début les promoteurs de la super-carrière avaient annoncé la création de 500 emplois sur l'île de Harris. Quand l'enquête gouvernementale s'est terminée, elle a conclu qu'il n'y aurait que 35 emplois créés. Etablir les faits et les vérifier est primordial.

En second lieu, il faut activer les valeurs dont les personnes sont porteuses. Ainsi, nous avons posé aux habitants de l'île des questions comme : « Voulez-vous vraiment détruire la nature et les paysages que vos ancêtres ont entretenus ? » ou « Cela vaut-il la peine de détruire cette montagne qui a 20 000 ans en contrepartie de quelques emplois qui dureront deux ou trois générations ? »

Avec les faits et les valeurs, les gens ont commencé à réagir.

Enfin, il faut de l'énergie. J'ai travaillé pendant treize années sur ce projet sans recevoir aucune rémunération en retour. Et c'est pendant cette période que mon poste à l'université d'Edimburg a été supprimé à la suite de plaintes de certaines personnes qui avaient des intérêts dans l'affaire. Je précise que ces personnes ne travaillaient pas pour Lafarge. Elles se sont manifestées auprès de la direction de l'université en disant que mon travail était perçu comme trop extrémiste.

Donc les faits, les valeurs et l'énergie. Si je le traduis d'une façon plus symbolique, cela donne : la tête - la partie pensante, le cœur - la partie sensible, les mains - la partie agissante.

Utilisez-vous l'expression de « vision partagée », et dans quel sens ?

L'erreur la plus répandue est de croire qu'une vision peut venir de la tête. Je crois que la vision est une perception qui vient du cœur, une ouverture du cœur qui allie des valeurs à l'intuition d'un don de sagesse à venir.

Partager une vision c'est reconnaître que nous n'agissons pas en tant qu'individu séparé mais que nous sommes membre de la communauté que nous formons les uns avec les autres. Cela revient à prendre notre part d'une sagesse qui est notre bien commun.

Porter une vision suppose d'avoir la capacité de voir. Je ne parle pas ici de la façon conventionnelle de voir, je parle de ce qui se passe quand on pose un nouveau regard sur les choses. Cela veut dire la capacité de percevoir la réalité extérieure telle qu'elle se manifeste et, ce qui est le plus important, la capacité de développer une vision intérieure. Dans une entreprise, ce qui constitue la vision extérieure, conventionnelle, ce sont les produits, les employés, les comptes de bilan, les stratégies marketing, etc... Ce qui constitue la vision intérieure, c'est l'espace où la spiritualité s'exprime. La spiritualité est la nature intérieure des choses. La capacité de percevoir cette dimension constitue la forme la plus profonde de la vision. Quand j'utilise le mot de spiritualité, cela est synonyme de « ce qui donne la vie ». Cela fait la différence, par exemple entre le savoir et la sagesse.



La vision implique le fait que nous sommes profondément reliés, interconnectés les uns aux autres et à ce qui nous entoure. Une vision profonde doit toujours venir d'un endroit qui est au plus profond de nous et qui peut être partagé avec d'autres. Dit en d'autres mots, c'est l'expression de la communauté.

Si l'on souhaite créer une vision partagée, y compris dans une entreprise, y a-t-il selon vous une démarche à respecter ?

Créer une vision partagée c'est traduire la vérité profonde de ce qu'est l'être humain. Si votre vision est individualiste ou atomisée, cela traduit la vision que vous avez de l'être humain : un être très isolé. Alors qu'une vision partagée reconnaît les interconnexions et que, comme les doigts de la main, nous sommes tous profondément reliés les uns aux autres.

Au début, un initiateur est nécessaire : il faut donc accepter que notre voix joue un rôle « prophétique ». Il peut nous arriver - et c'est vrai pour nous tous - d'avoir à parler de quelque chose que nous voyons mais que les autres ne voient pas encore. Dans ce sens, cela peut se présenter comme une vision isolée, mais qui a le potentiel d'être un jour partagée. Ce potentiel se trouve dans la vérité des choses qui sont explorées, dans les valeurs profondes, dans la vérité de ce qui est dit et dans les valeurs selon lesquelles nous les jugeons.

Votre expérience vous amène à aborder les entreprises sous un angle inhabituel. Voulez-vous nous faire partager quelques unes de vos pensées autour du monde de l'entreprise ?

L'argent et les valeurs

Dans les grandes entreprises, les gens réfléchissent avec les yeux fixés sur le bas du bilan, sur le retour financier pour les actionnaires. Donc sur le court terme. Redland a fait l'expérience directe de ce que cela peut avoir de dangereux. Quand nous avons attaqué le projet d'implantation de la super-carrière, les actions de Redland ont baissé des deux tiers. Lafarge a décidé de ne pas faire la même erreur, ce qui l'a amené à renoncer au projet.

Dans l'entreprise du futur, l'analyse rationnelle ne suffira pas. Il faudra aussi de l'engagement, de l'émotion et des valeurs agissantes. C'est cela qui guidera l'entreprise et la rendra moins vulnérable aux attaques du type de celles que nous avons menées contre Redland.

Si vous travaillez dans un esprit d'avidité, vous attirez des collaborateurs à votre image, avides, âpres au gain. Ce n'est pas exactement le genre de personnes avec qui on a envie de vivre. L'argent c'est important mais ce n'est pas la seule chose qui compte. Les valeurs constituent ce qui sert de conteneur à l'entreprise et qui la fait tenir debout. Par les valeurs vous attirez des gens qui sont probablement plus responsables, plus engagés et moins égoïstes. Je pense que c'est bien comme cadre pour le travail. Cela rend plus heureux.

La notion de service

La qualité à développer c'est celle qui permet de créer et de faire vivre une organisation dans laquelle l'argent devient un moteur dont on a besoin mais qui n'est pas ce qui motive le plus. Le facteur de motivation essentiel, c'est d'être au service les uns des autres et de la société. Dit autrement, le facteur de motivation essentiel est de construire une communauté.

C'est seulement quand cette communauté est constituée qu'il est possible d'avoir une vision partagée.

Amour n'est pas un mot que l'on entend souvent dans le monde de l'entreprise. Je parlerais d'une vision qui fondamentalement parle d'amour.

Une vision qui dit que tant que nous ne pourrions pas faire cuire du pain, produire des tasses à thé ou des livres et offrir des services bancaires avec amour, nous n'aurons pas complètement investi notre potentiel d'humanité.

Beaucoup de gens me rétorqueront que le monde ne marche pas comme ça. Et je leur répondrai que c'est la raison pour laquelle le monde va tellement mal. Y a-t-il une raison qui empêche que ce soit possible quand on fait son travail, que cela consiste à balayer la rue, à travailler en cuisine ou à faire une interview ? Qu'est ce qui empêche que ces activités soient considérées comme des formes de service et qu'elles aient leur source dans notre capacité d'amour ?

Le pouvoir de l'argent, l'argent du pouvoir

Bien sûr on a besoin d'argent. Mais l'argent n'est qu'un moyen comptable pour gérer les obligations entre les personnes. Faire de l'argent le ressort majeur de motivation diminue notre humanité. L'argent, quand il devient un but au lieu de rester un moyen, développe un caractère secondaire qui consiste à faire de l'argent à partir de la possession d'argent. Toutes les grandes religions condamnent le fait de faire de l'argent avec de l'argent. C'est pourquoi, à mon avis, les formes de banques basées sur le mutualisme sont très importantes. L'objectif premier d'une banque mutualiste est l'entraide. Le monde islamique comprend cela mais dans le monde chrétien nous l'avons oublié.

Quand on arrive à des déséquilibres monétaires qui font que certains ont beaucoup plus d'argent que d'autres, il faut traduire cela en termes de pouvoir. L'argent est une représentation du pouvoir. Si on choisit de créer un monde où quelques personnes contrôlent l'argent pendant que les autres doivent passer leur vie à travailler pour payer les intérêts de leur emprunt pour leur maison par exemple, on crée une forme d'esclavage. C'est pourquoi dans le langage religieux le mot d'usure désignait cette pratique.

Nous devons tous regarder avec beaucoup d'attention les relations que nous avons les uns avec les autres. Et nous demander si ces relations se font sur le mode de l'exploitation. Et s'il s'agit d'argent, si elles portent un caractère usuraire ou bien si elles reposent sur des principes de justice et d'équité. Il n'est pas rare, alors, de constater que nous sommes partie prenante de l'exploitation.

Le leadership et la relation à l'expérience des aînés

Des mouvements comme le développement durable ou les banques mutualistes sont très importants car ce sont des tentatives pour construire une vision différente de notre économie. Pour faire cela il faut une compréhension plus évoluée de ce qu'est le leadership.

Le leader du passé a souvent été quelqu'un qui a su se propulser d'une façon compétitive en utilisant la force sans avoir à se justifier. Pour moi le leader dont nous avons besoin pour le futur est une personne qui sait se mettre en avant quand la communauté ou la société le lui demande, et qui sait se mettre en retrait lorsque quelqu'un d'autre doit prendre le relais.

Pour développer ce type de leadership il nous faut avoir une meilleure compréhension de ce qui se passe dans nos sociétés vis-à-vis de nos aînés. La génération qui est née dans les années

50 et dont je fais partie a vu se creuser un fossé entre ses valeurs et celles de ses parents. Ce décalage n'existe pas entre la génération de mes enfants et la mienne. Ce fossé a provoqué un saut dans la modernité, dont une des conséquences a été le culte de la jeunesse. Ainsi on a oublié comment tirer parti de la sagesse des anciens. Les plus âgés ont eux même oublié comment exprimer leur sagesse.

Dans mon activité je vois des jeunes qui ont un besoin énorme de contact avec des gens plus âgés, disposés à les écouter et à partager avec eux leur expérience. Dans le monde du travail, il est important de reconnaître, surtout au moment ou l'on aborde la deuxième partie de sa vie, que ce que les gens vont le plus attendre de nous c'est que nous commençons à jouer ce rôle.

Guider les personnes, les inspirer, les aider, être à leurs côtés est plus important que concentrer tous nos efforts sur l'argent et sur l'avancement de notre carrière. C'est cela qui constitue la vision partagée entre les générations : que les plus expérimentés laissent aux jeunes la liberté de faire leur chemin dans la vie et soient prêts à les soutenir dans leur effort. ■

Propos recueillis le 10 Mars 2006
par Béatrice Quasnik