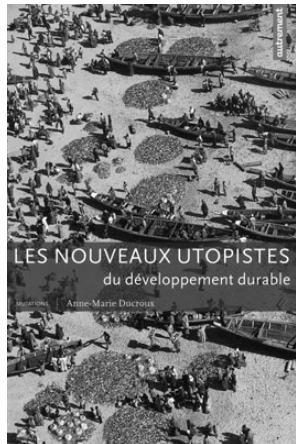


LES NOUVEAUX UTOPISTES du développement durable

MUTATIONS

Anne-Marie Ducroux



« Ne prenons pas plus à la Terre que ce que nous pouvons lui rendre »

Entretien avec Pasquale Pistorio¹

Troisième fabricant indépendant de semi-conducteurs, STMicroelectronics a engagé une démarche de développement durable tout en entrant « dans le nouveau millénaire en occupant une position encore plus forte dans tous les aspects de son activité ». Pasquale Pistorio estime que l'énergie est le principal problème que doit affronter la planète et que les investissements consacrés aux économies d'énergie ont été rentabilisés par ST en trois ans ou moins. L'entreprise a opté pour l'amélioration continue et s'engage à adopter les réglementations les plus exigeantes, à les appliquer à l'ensemble de ses sites et à devancer d'au moins un an tous les protocoles internationaux.

Anne-Marie Ducroux : Les récompenses, les meilleures notes venues du monde entier et d'acteurs très différents, de la presse aux analystes financiers, pleuvent sur vous, pour vos performances économiques et financières, pour vos qualités d'employeur, pour votre éco-efficacité, pour votre culture et stratégie d'entreprise, etc. Qu'avez-vous fait pour cela ?

Pasquale Pistorio : Notre entreprise démontre qu'il n'y a pas d'incompatibilité entre les objectifs financiers, sociaux, environnementaux. Et même, au contraire, les sociétés les plus intéressées par les politiques de protection de l'environnement ou capables de réaliser des politiques de développement durable sont plus compétitives. Les évidences logiques sont souvent comprises tard. Or nous avons compris de manière intuitive et démontré plus tôt ceci : si vous pouvez réaliser des procédés ou produits moins gourmands en énergies et matières premières, bien sûr ils seront moins chers et plus compétitifs ! Nous avons la fierté de travailler pour une compagnie qui génère des profits pour l'actionnaire, et c'est le rôle pour lequel nous sommes payés, mais aussi qui génère de la valeur pour tous les autres *stakeholders*.

1. P. Pistorio est président et CEO (Chief Executive Officer) de STMicroelectronics, membre d'un programme européen de recherche technologique avancée et membre du bureau du groupe d'études des Nations unies sur les TIC.

Vous dites que les 3 R (« réduire, réutiliser, recycler ») peuvent servir de guide.

De la même manière que ces trois mots se traduisent aussi bien en français, en anglais, qu'en italien – cela a l'air « universel » –, tout le monde peut le faire, on peut réduire la consommation d'énergie et de matières premières. Si on peut réutiliser, recycler, cela doit coûter moins ! Pourquoi alors ne le fait-on pas ? Parce que, pour le faire, il faut avoir la culture, l'éducation, et faire aussi des investissements.

Des entreprises viennent au DD par crise ou par pédagogie progressive. Chez ST, est-ce la conscience d'un homme d'abord ?

Quand nous avons commencé en 1994, nous n'étions pas en crise, mais en très bonne santé. Cette maturité est venue avec moi, mais aussi avec d'autres. J'avais la conviction qu'il fallait le faire.

D'où vous vient cette sensibilité ?

Jusqu'en 1993, nous agissions avec beaucoup d'éthique, mais en conformité avec les lois, y compris celles relatives à l'environnement, c'était absolument normal. Je dois dire que j'ai trois fils, très convaincants, surtout le plus âgé, Carmelo, une personne très créative. Ils m'ont fait toucher du doigt que l'on ne peut pas se permettre de générer de la richesse sans tenir compte de la détérioration de l'environnement. Mon fils m'a fait cadeau en 1992 d'un livre de Lester Brown, *L'État de la planète*, publié par le Worldwatch Institute tous les ans maintenant et traduit dans le monde entier. Je l'ai lu. Cette évolution dans la famille a été pour moi décisive. J'en ai parlé au début à des collègues très enthousiastes, et aussi à d'autres très sceptiques. On a décidé d'agir, compte tenu de la détérioration de l'environnement dans le monde et de la préoccupation des jeunes. En 1994, j'ai lancé la démarche avec une petite vidéocassette enregistrée par nous. Elle a été diffusée partout au personnel pour lui dire : « Nous allons devenir une société pas seulement respectueuse des lois – pour nous, les lois actuelles sont déjà

dépassées –, mais nous allons anticiper. Avec un « dream », celui de devenir neutre à l'égard de l'environnement, c'est-à-dire ne pas prendre plus à la Terre que ce que nous pouvons lui rendre. » C'est notre asymptote et notre chemin culturel. Pour la qualité, on sait que l'on n'arrivera jamais tout à fait au zéro défaut. Pour le DD, nous nous sommes dit que si on ne commençait pas, on n'arriverait jamais.

Nous disions qu'il y a trois raisons fondamentales pour lesquelles nous devons nous engager. La première est éthique : une société a bien sûr des responsabilités envers les actionnaires, c'est notre raison d'exister, mais elle en a aussi envers tous les autres acteurs. La deuxième est humaine : attirer les nouvelles générations qui ont une sensibilité croissante au social et environnemental, cela je le savais avec mes enfants et leurs amis. Je le vois encore, ils comprennent beaucoup plus que ma génération, qui était celle de la reconstruction d'après-guerre, que créer une richesse ne suffit pas. Si nous voulons être une entreprise capable d'attirer des jeunes qui sont la richesse future de la société, nous devons avoir une éthique sociale et environnementale très élevée. Enfin, la troisième raison est économique, elle élimine toute discussion éventuelle pour moi. Les produits économes rendent les sociétés plus profitables. Je suis convaincu que *ecology is free* : cela ne coûte pas, pour la première raison intrinsèque décrite, et parce que prévenir coûte beaucoup moins cher que réparer. Je faisais une comparaison avec le fermier qui, il y a un siècle, travaillait à sa ferme. Il la laissait à ses enfants exactement dans l'état où il l'avait prise, le terrain n'était pas plus pauvre, il n'y avait pas de détérioration, il utilisait des produits naturels, etc. Nous devons faire de même pour le monde, et c'est possible.

Je suis sûr que les lois ont du retard, elles réagissent, au lieu d'anticiper les besoins de la société. Les entreprises qui l'auront fait de leur propre initiative seront préparées et auront une meilleure configuration pour leur compétitivité. Voilà.

Vous appartenez à un secteur dont la modernité semble vous porter plus naturellement. Avez-vous l'impression d'être également moderne avec cet engagement, d'aller dans le sens de l'histoire ?

Certainement, nous appartenons à un secteur disons un peu moins polluant que d'autres, mais je pense que c'est la philosophie et la volonté qui comptent. J'entends certains dire : « Dans notre secteur, ce n'est pas

applicable. » Or c'est applicable partout, je pense qu'on peut et qu'il faut le faire. Aujourd'hui, que faisons-nous ? La société moderne a légalisé le vol. Toute ma génération s'est donné l'autorisation légale de voler la santé et la richesse des générations futures.

Vous allez plus loin que Saint-Exupéry qui dit : « On n'hérite pas de la terre de ses parents, on emprunte celle de ses enfants. »

On la vole ! Nous polluons, cela ne nous coûte rien, mais quelqu'un devra le payer ! Cela est sûr même si on peut avoir tous les débats possibles pour savoir si l'effet de serre existe ou pas, comme excuses pour éviter de prendre des mesures. Les phénomènes extrêmes continuent à se développer, les inondations, la désertification de l'Afrique, mais même du sud de l'Italie ! Cela génère de la pauvreté, de la faim... Déjà, il y a des gens qui meurent de pollution. Combinée à d'autres facteurs, l'influence humaine sur l'effet de serre est déterminante et dévastatrice, c'est scientifiquement prouvé. Et, en tout cas, il n'y a pas de raison pour ne pas commencer à agir. C'est une « éthique » tordue que celle selon laquelle, pour un résultat économique et une certaine qualité de vie, il est permis de négliger d'autres personnes, nous-mêmes, et surtout les générations futures, qui devront faire face à des problèmes très lourds et payer le fait que nous n'ayons pas voulu changer de manière de vivre. En matière d'environnement, je suis content quand les lois deviennent plus sévères. Je ne dirai jamais que telle loi est très dure et donne des problèmes de compétitivité à mon entreprise, les lois s'appliquent à tout le monde, et tout le monde doit s'adapter à elles, voire les anticiper.

L'éthique, la citoyenneté des entreprises, on en a déjà parlé. Qu'y a-t-il de plus novateur dans le DD ?

La compatibilité. C'est la conviction qu'il faut faire partager. Malheureusement, je suis pessimiste sur la capacité de la politique de prendre l'initiative. Elle agit en réponse à la pression de l'opinion publique ou des lobbies industriels les plus puissants et les plus riches, et pourtant, il faut convaincre l'opinion publique et les industriels eux-mêmes. Lorsque ceux-ci auront compris qu'il n'y a pas de contradiction entre le DD et la profitabilité de l'entreprise, ils l'appliqueront. Une fois que

l'opinion publique se rendra compte que sa limitation de circuler, par exemple, est bénéfique pour sa santé et celle de ses enfants, elle sera plus demandeuse. Vraiment, la chose la plus importante à comprendre est cette compatibilité entre le DD et les résultats économiques.

Nous connaissons la question des limites depuis longtemps, parfois même nous avons déjà les techniques pour changer. La conscience d'un DD a déjà trente ans, sa médiation a commencé en 1987 ou 1992. Que nous manque-t-il alors depuis toutes ces années ?

La volonté politique de faire. Qui elle-même dépend de l'opinion publique.

Pensez que notre société est fondée aujourd'hui principalement sur la consommation des combustibles fossiles, pétrole, gaz naturel et, dans quelques cas encore, le charbon. Cela crée des désastres de pollution, ou de santé, mais aussi une dépendance politique importante. L'Europe, qui n'est pas un grand producteur de pétrole, a une très grande dépendance à son égard. L'avantage de changer serait énorme pour des pays occidentaux : santé, balance des paiements, stabilité politique...

Aujourd'hui, dans le prix de l'essence des voitures, nous payons le coût d'extraction, les taxes aux États et le profit aux entreprises, mais personne ne paie le prix de la pollution. J'ai lu un article de Carlo Rubbia, Prix Nobel de physique en 1984, actuellement directeur de l'ENEA, le Bureau italien pour les énergies alternatives. Il a écrit que l'État italien paie, pour soigner les maladies des pollutions dues aux automobiles, un prix exactement égal au coût de l'essence. Il faudrait en somme doubler le prix du litre en Italie pour payer directement ce que tous les citoyens paient avec leurs impôts pour les seules maladies dues aux automobiles, et cela ne tient même pas compte encore de la pollution de l'atmosphère, des désastres écologiques. C'est le problème, l'essence coûte peu cher. Si l'État italien, ou français, augmentait les impôts sur les combustibles fossiles, mais dans le but de donner le revenu à des énergies alternatives ou à de l'épargne énergétique, si cette taxe allait à la société, directement, la même année fiscale, car ainsi il n'y aurait pas de prises de ressources à l'économie, on aurait un changement piloté par l'aide fiscale. De même, les voitures hybrides consomment moins et sont moins polluantes, mais il n'y a pas de politique pour les encourager. Si on payait l'essence 50 % de plus et si l'État donnait autant pour

favoriser l'achat de voitures qui consomment la moitié, ou le tiers, ou hybrides ou moins polluantes, vous voyez le changement !

À titre de citoyen, vous acceptez cette fiscalité, et à titre de chef d'entreprise vous ne ferez jamais partie d'un lobby d'industriels – même engagés dans le DD – qui remonterait vers le ministère des Finances en France ou en Italie pour s'opposer à l'écofiscalité ?

Je dirais que le bon Dieu nous bénit des décisions logiques. À condition, attention, que ce ne soit pas une excuse pour prendre de l'argent à l'économie. 100 collectés, dans une année fiscale, doivent faire 100 rendus à la société, et cela produira un changement très rapide. Je ne dis pas que l'État peut se dire : « Mon bilan est négatif, je mets un autre impôt sur le pétrole et je règle mon problème de comptes... » Si Renault ou Peugeot savent qu'ils sont poussés à produire des voitures qui consomment moins et polluent moins, parce que l'essence est trop chère d'un côté et que, de l'autre, eux ou leurs consommateurs ont des incitations fiscales à le faire, ils changeront de production ! Nous avons créé une fondation et nous sommes en train de faire une étude avec l'université pour un modèle qui mesure l'impact de décisions de ce type.

La majorité des entreprises, y compris celles qui sont engagées dans des démarches publiques de DD, et leurs représentants sont plutôt pour des engagements volontaires ou contre l'écofiscalité. Vos propos ne sont-ils pas décalés ?

Je suis favorable à l'engagement volontaire, je le pratique, mais comme individu et comme chef d'entreprise, je suis favorable à l'écofiscalité, à condition qu'il y ait un retournement favorable, immédiat. Les investissements actuels dans les énergies alternatives sont ridicules. Il faut forcer. Le levier fiscal est le meilleur, car l'État peut intervenir. Je crois fortement aux lois du marché, je suis un libéral, mais le marché n'est pas parfait et incapable de gérer des phénomènes environnementaux, où ce qui est fait aujourd'hui a un impact cinq ans plus tard ou dans un autre pays. Il faut que les gouvernements interviennent pour orienter les choix, on ne peut pas laisser cela au marché. Le marché arrive trop tard (comme correcteur), il arrivera quand les réserves de pétrole dans x années seront en train de diminuer et que le coût de cette énergie aura augmenté énormément ; alors le marché se déplacera, mais nous

aurons pollué entre-temps encore plus le monde, compté des milliers de morts, souffert de la famine, etc. Il faut intervenir avant.

Vous êtes italien et dirigez un groupe franco-italien, multinational. Vous observez des situations variées. La conscience ou les démarches de DD s'intègrent-elles mieux dans les cultures et les pratiques anglo-saxonnes ou bien latines ?

C'est surtout une question de culture européenne ou non européenne. L'Europe a développé son capitalisme avec une tradition sociale beaucoup plus développée que d'autres systèmes, il a été imprégné de *welfare*. Celui-ci n'est pas de mode parce qu'il y a des exagérations, mais c'est une grande conquête du siècle passé de l'Europe, car l'objectif n'est pas le développement économique seul, mais que celui-ci soit au service de l'humanité. Pas à celui d'un capital abstrait. L'Europe est plus sensible aux aspects sociaux et beaucoup plus avancée dans la sensibilité écologique, comme le sont les Scandinaves, l'Allemagne, etc. Nous avons deux mille ans de tradition humaniste. La Renaissance italienne ou la Révolution française ne sont pas arrivées pour rien. Les valeurs humanistes font partie de notre histoire et de notre façon de concevoir le capitalisme moderne. Il n'y a pas meilleure manière pour générer des richesses que l'économie de marché, mais il faut que cela ne soit qu'une composante de la vie sociale, il faut aussi avoir tous les équilibres nécessaires. Trois directions doivent être compatibles : économie, social, environnemental. Les sociétés qui ne se rendent pas compte que les aspects sociaux et environnementaux sont importants ne seront pas compétitives.

C'est votre credo ?

Mais c'est vrai !

Vous avez affiché en 2000, un bénéfice net à trois chiffres, + 163 %. Vous êtes passé en quelques années de la quatorzième place à la troisième mondiale dans votre secteur. Pensez-vous que pour les sociétés, et la vôtre en particulier, la responsabilité croît à part égale avec leur puissance ?

Nous avons 40 000 employés, nous générons des richesses et des produits. La prise en charge sociale, la responsabilité doit être plus importante. Nous étions une petite société, et financièrement très faible, avec

dettes et pertes. Notre première responsabilité a donc été de survivre sans négliger la centralité de la personne humaine, même à ce moment-là. Mais on ne pouvait accorder alors plus d'attention et de ressources aux autres aspects.

J'ai lancé récemment l'idée, auprès du groupe d'études réuni autour de Kofi Annan aux Nations unies et pour le G8, d'une contribution pour les initiatives prises en faveur de la réduction de la « fracture numérique² ». J'ai proposé que les sociétés de plus de 250 employés s'engagent volontairement à se taxer jusqu'à 0,1 % de leur CA en cash et jusqu'à 0,1 % de leurs heures travaillées pour consacrer de l'argent et des heures travaillées à faire participer les groupes sociaux les moins avancés à la formation, à la culture de l'informatique, afin de réduire cette fracture numérique.

Pourtant, vous vous développez aussi en achetant des brevets, vous participez à la concentration des savoirs dans les pays occidentaux qui pèsent longtemps sur ce déséquilibre, vos productions s'intègrent à des produits à très forte obsolescence. Cela ne pose-t-il pas question, malgré tout ?

Ce n'est pas la responsabilité de la compagnie de ne pas protéger son savoir-faire, mais c'est la nôtre d'amener de l'éducation. Par exemple, nous avons au Maroc plus de 4 000 personnes : la formation est la même, le respect écologique est le même, la technologie est la même. Les personnes ne reçoivent pas seulement un salaire, mais aussi une formation. C'est ce qui est rendu. On voit même de petites sociétés se créer autour de nos activités, etc.

Qu'avez-vous le moins bien réussi ?

Nous sommes insatisfaits, mais cela est normal. Nous n'avons pas de regrets, mais nous avons encore des défis à relever. Nous avons une bonne taille, mais pas encore assez, nous devons avoir une solidité qui corresponde à notre échelle. Je dis parfois que nous sommes « condamnés » à croître plus rapidement que le marché encore pendant quelques années.

2. La fracture numérique désigne l'inégalité entre ceux qui jouissent d'un accès intégral et immédiat aux technologies et moyens d'information et de communication et ceux qui n'y ont pas accès. Le fossé entre ceux qui « peuvent et sont en position de » et ceux « qui ne peuvent pas » constitue un défi global.

Votre société est cotée en Bourse à New York, à Milan et à Paris, ses fonds propres ont atteint un rendement de 27,2 % en 2000, elle est très bien notée par SAM, Arese, Eiris... pour les indices spécialisés DJSGI, Aspi, FTSE4Good. Êtes-vous attentif à part égale aux notations sociales et environnementales de votre société ?

Si nous ne figurions plus dans les indices spécialisés comme le DJSGI où nous étions dès 1999, je serais très surpris. Si nous n'étions pas en première place avec les meilleurs au monde, je me demanderais ce que nous avons fait car nous sommes très engagés. La notation est très importante. Son impact sera, je l'espère, croissant. Mais ce n'est pas pour elle que nous faisons les choses, ce sont nos activités normales qui doivent nous permettre d'y être. Je ne dis pas : « Il y a un nouvel indice, il faut changer notre politique », elle existait avant. Cela aura un impact positif sur les investisseurs lorsqu'ils se rendront compte qu'il y a cohérence entre *shareholders' value* et *stakeholders' value*. Les sociétés qui ont cette culture seront celles qui offriront le meilleur retour à long terme aux investisseurs, cela j'en suis sûr, et notre histoire le démontre.

Vous êtes diplômé de l'école polytechnique de Turin, diriez-vous que votre formation vous a préparé à gérer ces trois types d'enjeux ?

Elle m'a préparé à raisonner de façon très logique et à être capable d'examiner les problèmes. Une formation scientifique rigoureuse est extrêmement utile pour moi dans ce métier et dans ce secteur technologique. Mais j'ai acquis aussi une sensibilité sociale à travers l'école italienne depuis le lycée jusqu'à l'université, cela rend perméable à ce qui arrive dans le monde. La formation humaniste vient de l'école européenne, elle n'est pas seulement italienne.

Vous dites que ce qui manque pour changer, c'est la volonté politique. Auriez-vous pu appliquer la vôtre à ce domaine ?

Pour l'environnement, la politique est réactive et peu proactive, mais il y a d'autres domaines où elle l'est. Je suis convaincu que les sociétés européennes ont une meilleure sensibilité à cette compatibilité entre le développement économique et la solidarité sociale, et je suis sûr que l'Europe a un rôle fondamental à jouer dans le monde pour valoriser en même temps l'économie et la cohésion sociale. J'espère que ce

modèle sera avancé à travers l'unité européenne. Nous sommes un géant économique, mais pas encore un géant politique. Si l'intégration européenne progresse – et l'euro a été un progrès fondamental avec un impact politique que nous ne mesurons pas encore et qui grandira dans les prochaines années –, alors l'Europe pourra jouer un rôle de leader dans le monde. Même moral, car avec notre tradition historique et notre culture, nous devons démontrer qu'il est possible de faire cohabiter l'économie de marché avec la globalisation des droits, la cohésion sociale et la diminution de l'écart entre les riches et les plus pauvres. On peut le faire !

Propos recueillis par Anne-Marie Ducroux

STMicroelectronics

ST est le troisième plus grand fabricant indépendant de semi-conducteurs.

« 2000 a été l'année de tous les records. » CA 2000 : 7,8 milliards de dollars – 42 000 collaborateurs – 27 pays. Coté à New York, Paris, Milan. Engagement environnemental depuis 1990. Décalogue définissant les objectifs en 1995. Rapport environnement depuis 1997. Accepté par les indices FTSE4Good, DJSGI et Aspi. Augmentation du CA : + 54,5 % ; de la rentabilité : + 79,7 % ; du bénéfice net : + 163 %. Dépôt de 714 nouveaux brevets en 2000. Réduction de 29 % de la consommation électrique, de 45 % de la consommation d'eau (1500 l sont nécessaires pour fabriquer une tranche de semi-conducteurs). Objectif eau : recyclage à 90 % en 2005. Réduction de 37 % en trois ans de la consommation de papier et plus 98 % d'utilisation de papier recyclé. Réduction des PFC de 35 % et de 29 % des émissions de GES. Création de puits de carbone par reboisements. Objectifs : neutralité en 2010 pour les GES et réduction de 5 % par an et par million de dollars de valeur ajoutée de la consommation énergétique totale. Orientation vers des énergies alternatives, la cogénération, les piles à combustible. 17 sites certifiés Emas et ISO 14001 (97). Certifications 9001 et 9002. 80 % des fournisseurs de ST ont une certification environnementale. Objectif : se conformer à tous les protocoles internationaux un an, avec leur mise en application. Réduction des déchets mis en décharge d'un tiers ; objectif : en réutiliser ou en recycler 95 % en 2005. Label AAA d'éco-efficacité et nombreuses distinctions. Plan d'actionnariat salarié. Adhère au Global Compact. Membre du WBCSD.

(Source : rapport STMicroelectronics, audits internes et externes.)

Rapport consultable sur : www.st.com/stonline/company/environm/index.htm