



Vendredi 26 Septembre 2008
Saint-Séverin

MONDIALISATION, QUELS DEFIS ? QUELLES RESPONSABILITES ?

Bertrand COLLOMB
Ex-président du Groupe Lafarge

Introduction :

Merci de m'avoir invité, et de m'accueillir ce soir dans ce groupe extraordinaire que vous représentez. La mondialisation est le phénomène qui domine toutes ces dernières années. Elle a occasionné une formidable croissance des échanges commerciaux, ainsi qu'un développement très intense des relations entre les différentes régions du monde. Avec elle est apparue une certaine conscience collective, mais aussi, force est de le constater, des oppositions, des clivages. Je ne prétends pas traiter de tous les aspects de ce thème si vaste, mais simplement vous en parler en tant que chef d'entreprise.

✓ Pour Lafarge et pour le monde, un formidable moteur de développement

Pour Lafarge - et pour moi avec-, la mondialisation a été et est toujours, plus que jamais, une formidable opportunité. En 20 ans, par elle, le monde entier s'est ouvert à nos activités. Les pays du Sud, anciennement « Pays en voie de développement », ont progressivement abandonné leur économie fermée. En 1989, à l'est de l'Europe, avec la chute du Mur de Berlin, les verrous du bloc communiste ont sauté les uns après les autres ; de son côté l'Asie, après avoir traversé cette crise profonde de 1997-98, a également laissé son économie se déployer.

La mondialisation, chez Lafarge, nous a d'abord ouvert de nombreuses opportunités pour le business, et nous a permis également d'extraordinaires expériences humaines et de passionnantes découvertes d'autres cultures, sans conteste éléments les plus captivants pour moi.

La mondialisation nous a également permis de redécouvrir la croissance. La croissance, il faut le reconnaître, est une dynamique extraordinaire pour changer l'ambiance de travail et y faire advenir, pour tout le monde, une véritable exaltation ! A l'heure où je vous parle, une quinzaine d'usines du groupe se trouve en construction, et autant en préparation, contre une seulement par an il y a deux décennies.



Les Semeurs d'Espérance

Je crois qu'on peut affirmer sans prendre beaucoup de risques que la mondialisation, d'une manière générale, constitue un phénomène positif. Grâce à elle la Chine et l'Inde se sont énormément développées... et cela bouge même en Afrique. Nos marchés se trouvent là-bas en pleine croissance. Du reste, lorsque je me mets à la place d'un jeune indien ou d'un jeune kenyan, je rends grâce du potentiel offert dans ces pays par comparaison avec ce qui s'y passait il y a seulement 20 ans...

✓ ...et une source de défis

Mais bien évidemment aussi, cette mondialisation concentre une quantité de défis. J'en ai personnellement dénombré cinq :

- le défi de la diversité culturelle ;
- le défi de l'inégalité ;
- le défi du tout-financier et de la volatilité ;
- le défi écologique ;
- le défi de l'organisation mondiale.

✓ Le défi de la diversité culturelle

Jamais autant qu'aujourd'hui n'y a-t-il eu de communication entre les hommes, jamais les hommes n'ont été aussi proches les uns des autres... ! Et pourtant jamais les différences culturelles n'ont été si manifestes, et sources de tant de crispations. Sans doute les oppositions de cultures sont-elles plus criantes lorsque celles-ci se confrontent de plus près. Il s'agit du problème très vaste du choc des civilisations.

Comment réagit-on dans l'entreprise à ce défi des différentes cultures ? Plusieurs politiques et plusieurs slogans viennent y proposer leur solution... « Il faut être romain à Rome » consiste à s'adapter absolument à la culture locale. « Penser global, agir local » vise plutôt à appliquer dans les différents contextes une même stratégie, tout en employant des moyens différents. Une dernière politique, « penser et agir global », tente de mettre en place une cohérence globale et une homogénéisation, quelles que soient les différentes réalités du terrain. En réalité il me semble que les approches varient en fonction de l'entreprise.

En ce qui concerne Lafarge, groupe à la culture forte, les méthodes de management mises en place marquent une volonté de plus en plus globalisante, mais les clients, eux, restent toujours très locaux - rien de plus local en effet que le marché de la construction, les matériaux, les artisans...

Dans ces conditions, pour Lafarge, nous avons distingué trois niveaux :

- Celui des valeurs (en d'autres termes nos principes d'action), qui se doivent d'être appliqués d'un point de vue universel. Il n'est pas dans notre désir de faire du business avec d'autres valeurs que celles qui nous sont chères ! Les racines de ces valeurs puisent dans un terreau chrétien (dès 1833 la famille Lafarge était porteuse de ces valeurs chrétiennes). Mais je dois dire que ces choix philosophiques ont aussi été



Les Semeurs d'Espérance

confortés par l'expérience : d'une manière générale, ces valeurs sont partout bien acceptées, et facteur de progrès.

- Le niveau de la « culture de travail ». Il s'agit d'un certain nombre de règles d'habitudes nécessaires pour travailler en commun, par exemple l'établissement de l'anglais comme principal langage de l'entreprise... Encore faut-il s'assurer que le même mot signifie la même chose pour l'autre ! Grâce à internet, mais aussi par des rencontres et des temps de dialogues répétés à un rythme très supérieur à ce qui est « nécessaire », nous avons développé une culture d'échanges intenses.
- Le niveau des cultures nationales. Chez Lafarge, un américain doit rester américain, de même qu'un chinois doit rester chinois. Nos réalités sont de toute façon très « locales » ! Pour être concret, respect des cultures nationales se traduit par exemple dans la pratique systématique de la langue locale au sein même des ateliers, dans l'apprentissage aussi par nos expatriés de cette même langue locale. Outre le service que cet apprentissage peut rendre au salarié qui part s'installer pendant plusieurs années au même endroit, ceci nous a toujours semblé un aspect de considération très important vis-à-vis des pays.

Entre 2002 et 2005, un projet, « Leaders for tomorrow », nous a permis de redéfinir notre groupe, tant dans ses principes que ses méthodes. Ce programme a impliqué les 70 000 collaborateurs que nous comptions à l'époque. Il nous a permis d'intégrer les collaborateurs de différentes cultures et des différents pays.

Nous avons aussi constaté que la bonne volonté et le respect de la culture locale n'est pas toujours la meilleure solution. Une culture locale très forte peut être un obstacle au respect des valeurs essentielles, et une véritable oppression pour celui qui tente de faire autrement. Ces personnes-là attendent en quelque sorte de nous que nous levions pour eux la contrainte culturelle. C'est pourquoi nous devons affirmer davantage la primauté de nos valeurs et de nos méthodes, tout en tenant compte des particularités de la culture locale.

D'un point de vue plus général, notre monde ne sait souvent pas très bien quoi faire devant la diversité culturelle. Devons-nous marquer un respect inconditionnel des cultures locales, ou bien au contraire considérer certains comportements comme inacceptables (comme par exemple pour ce qui concerne la place de la femme) ?

✓ **le défi des inégalités.**

Ce défi constitue la principale critique des adversaires de la mondialisation. Il faut avouer que celle-ci est en partie justifiée, parce que la mondialisation est libérale, et engendre donc plus d'inégalités à l'intérieur de chaque pays. Cela est particulièrement manifeste aux Etats-Unis, qui pendant plus de 12 ans ont bénéficié d'une formidable période de croissance. Pourtant, une bonne partie des américains ont traversé cette période sans observer d'augmentation de leur niveau de vie. En France, les indicateurs ne montrent pas d'accroissement des inégalités... mais soulignent en revanche une augmentation constante des salaires les plus élevés, en particulier des patrons. Et la mobilité sociale, qui permet de mieux supporter les



Les Semeurs d'Espérance

inégalités de situation, a plutôt régressé. On s'occupait beaucoup plus de promotion sociale en 1960 qu'on ne le fait aujourd'hui.

Entre les différents pays, certains pays ont pris le train du développement, d'autres non : cela dépend de leurs capacités sociopolitiques. De plus, le développement de l'information crée au même moment de nouvelles attentes, et le sentiment d'inégalité croît plus vite que les inégalités elles mêmes.

Personnellement, je ne sais pas trop comment traiter le problème. Lorsque je suis rentré chez Lafarge en 1975, dans une volonté affichée de réduire les inégalités les augmentations de salaire des cadres s'opéraient à proportion de 2/3 de celle du salaire des ouvriers. Mais dans un pays comme le nôtre, il s'est rapidement révélé que ces politiques décourageaient la création de richesse. Nous avons donc des choix à faire : soit la politique met l'accent sur les inégalités et réduit la capacité de croissance, soit il se produit l'inverse.

Par ailleurs, s'il faut aider les pays pauvres, il nous faut aussi être conscient que notre aide seule ne suffira pas : si un pays ne parvient pas à acquérir, en même temps qu'il tente de prendre le train de la mondialisation, des possibilités sociales et politiques de croître, il fera certainement face à des désillusions.

Si la plupart des problèmes soulevés par la mondialisation permettent en même temps d'entrevoir des solutions, celui des inégalités me semble sans conteste le plus difficile. Au moins est-il possible de relever l'émergence de cette sorte de conscience collective de l'inégalité, qui permettra peut-être de trouver des solutions.

✓ **Le 3^e défi, celui du « tout-financier »**

La mondialisation du monde de la finance est sans doute l'un des éléments le plus important de celle-ci. Cela veut dire que toutes les entreprises du monde se retrouvent mises en concurrence face à tous les investisseurs. L'exigence de la performance apparaît plus forte qu'auparavant... et il me semble que c'est une chose fondamentalement positive.

La prééminence du financier dans les choix a été accentuée par le déclin du pouvoir du travail, des syndicats, qui était sans doute excessif dans les années 1970. Ainsi la mondialisation a donné beaucoup de pouvoir aux actionnaires. Ces derniers ont inventé un système de rémunération qui a très bien fonctionné pour aligner les résultats de l'entreprise sur les intérêts des actionnaires, mais des intérêts à beaucoup plus court terme -la tentation se fait forte de ne pas faire du durable mais de l'instantané.

Ce surdéveloppement de la sphère financière jusqu'à la sur-ingénierie et l'hyper-sophistication technique, dans la recherche de gains de plus en plus importants, a provoqué l'emballement que l'on connaît, avec cette volatilité et ces crises à répétition. La régulation s'est vue affaiblie, et les régulateurs eux-mêmes sont devenus comme honteux.

Certains considèrent que l'on ne peut éviter les vagues naturelles de cycles de croissance et de décroissance qui se succèdent, et que finalement la tendance globale, à travers les crises est positive.. Personnellement l'argument ne me satisfait pas, parce que ces crises font souffrir



Les Semeurs d'Espérance

des hommes et des femmes. Les participants de la mondialisation financière sont inégalement vulnérables... et quand la crise touche les denrées alimentaires, elle fait particulièrement de mal aux petites gens... Je pense par ailleurs que si les vagues secouent trop, tout le système risque de casser.

Avec la crise actuelle, il est certains qu'il va y avoir des changements. Lesquels, je n'en sais rien. Il n'est pas facile de trouver des remèdes !

Le tout-financier pose surtout un problème moral. Il se trouve que le libéralisme, qui apparaît aujourd'hui comme le seul système économique efficace, est fondé sur l'égoïsme... ce qui n'est pas tout à fait une vertu évangélique. Mais, dans sa version éthique, le capitalisme doit s'accompagner du souci des autres partenaires (pas seulement des actionnaires), des autres parties prenantes de la marche de l'entreprise, et ne pas oublier son but et sa finalité ultimes, à savoir l'homme. La recherche du tout-financier a créé un déséquilibre éthique. Heureusement, depuis quelques années, le concept de « développement durable » a fait son apparition, et c'est une autre façon de tenir compte des intérêts des partenaires de l'entreprise. Certains financiers participent à cette politique, en s'intéressant aux fonds éthiques... mais ils sont peu nombreux, beaucoup ayant une attitude de « trader », indifférent à l'avenir à long terme.

✓ **Le 4^e défi, celui de l'écologie. En d'autres termes : allons-nous détruire la planète ?**

Ce défi écologique peut me sembler-il se hiérarchiser. Le problème des matières premières ne me semble pas essentiel : à la fin des années 1970, on annonçait déjà la pénurie... qui n'est pas arrivée. Même en ce qui concerne le pétrole, nous pourrions de toute façon en trouver encore - très cher, certes.

Pour la question des environnements locaux, il me semble que l'on sait faire... Le défi n'est certes pas insignifiant, mais je pense que nous saurons traiter ses différents problèmes. En revanche les problèmes plus globaux me semblent les plus compliqués, parce qu'ils nécessitent une action globale... L'énorme problème auquel nous avons à faire face aujourd'hui et dans les années à venir est celui du changement climatique. Nous pouvons trouver des solutions au prix de changements de comportements, (sans revenir au village gaulois !!) mais il est plus difficile encore de trouver une coopération mondiale. En ceci consiste le 5^e défi...

✓ **5^e défi : l'organisation mondiale**

Dans toute la liste des problèmes mondiaux, les plus essentiels (terrorisme, régulation financière, écologie...) ne peuvent en effet plus uniquement se traiter au niveau de l'Etat... ! Aujourd'hui il faut forcément que les solutions à mettre en œuvre le soient au niveau mondial. Comment s'organiser ? Les normes internationales doivent-elles être édictées par les états les plus puissants, ou bien devons-nous adopter un modèle décentralisé où chaque état ferait ce qu'il voudrait, et où les meilleures pratiques, en étant reconnues comme telles, se diffuseraient naturellement dans la sphère mondiale ? Ou bien encore devons-nous tenter de développer et d'améliorer davantage ce modèle de coopération entre états souverains qui est le modèle



Les Semeurs d'Espérance

actuel ? Mais on sait sur quelles impasses et quelles déceptions a par exemple débouché le protocole de Kyoto...

Devons-nous encore engager la construction d'un modèle de démocratie mondiale où une majorité de pays prendraient les décisions ?

Quoi qu'il en soit, il y a une nécessité impérieuse que nous trouvions un modèle, et que nous parvenions à faire appliquer les règles. Mais je ne suis pas pessimiste. En 20 ou 30 ans, nous sommes parvenus à établir des règles de commerce, nous avons également mis en place quelque chose de très important par la remise en cause de l'immunité pénale des dirigeants politiques et la constitution d'une cour internationale. L'application de ces principes n'est pas encore formidable, mais les principes-mêmes sont sources de grande espérance. Quelque chose commence à exister, même si la réalité concrète ne bouge pas aussi vite que les gens eux-mêmes.

Voilà la revue des défis ! Faut-il être optimiste, ou bien faire marche arrière ? A mon avis, il n'est plus possible de revenir à l'état de pré-mondialisation, à cause des progrès technologiques, des progrès de communication.

En guise de conclusion, avec Teilhard de Chardin

Pour finir je voudrais vous proposer une lecture chrétienne de tout ceci, à partir de l'œuvre de Teilhard de Chardin. Dans les années 1950, ce grand mystique et théologien avait déjà prévu la révolution du domaine de l'information et de la technologie, ainsi que la nécessité d'une organisation mondiale. Comme lui, je crois que la mondialisation constitue l'humanité dans un ensemble qui doit être de plus en plus conscient, de plus en plus responsable. En même temps que les hommes acquièrent le pouvoir de changer la planète, et même leur propre espèce (je pense à la bioéthique), sachant l'homme pêcheur nous pourrions craindre un glissement digne de Prométhée... Mais nous ne pouvons pas revenir au Jardin d'Eden. Cependant nous savons, nous, que l'homme est sauvé ! Il est donc possible d'inscrire son action dans l'impulsion divine. A nous, hommes d'aujourd'hui, incombe la responsabilité de ce que le potentiel de la mondialisation ne soit pas détourné, ni gaspillé... Mais puisque vous êtes semeurs d'Espérance, n'ayez pas peur... d'espérer !



Les Semeurs d'Espérance

Questions de l'assemblée

- ✓ **Depuis 1996 votre nom apparaît dans la liste des membres du groupe Bilderberg. Comment conciliez-vous votre foi de Chrétien à votre participation à cette société secrète ?**

Le Club Bilderberg n'est pas du tout ce que vous croyez ! Ce groupe créé aux Pays-Bas en 1952 pour réunir des leaders politiques, des hommes d'affaire, des personnalités académiques, rassemble une fois par an, pendant 3 jours, une grosse centaine de personnes, américains et européens. Lors des séances, on ne décide de rien mais on débat beaucoup des problèmes de la planète. Nous discutons...et c'est tout ! Personne ne propose de conclusions, aucune décision n'est prise...Mais il est vrai que les gens se parlent en vérité, et donc se comprennent mieux. Ces rencontres ne sont pas secrètes, mais plutôt privées. Bien évidemment, parce qu'elles rassemblent hommes politiques et hauts responsables, elles demandent un certain degré de sécurité. Par ailleurs les journalistes ne sont pas admis dans la salle. Certes, ce cercle est élitiste, mais je peux vous assurer qu'il ne présente aucun caractère machiavélique ! En tant que chrétien je me sens tout à fait à l'aise à ce sujet.

- ✓ **J'ai entendu dire que le PDG actuel de Lafarge gagnait des dizaines de milliers d'euros par semaine... Comment voyez-vous cela par rapport à votre foi ?**

Une réponse facile à faire à votre question serait de dire que je n'ai pas fait vœu de pauvreté... Mais il faut avouer que certaines paraboles évangéliques et autres histoires de jeune homme riche ne rendent pas ma position très confortable.

Mon prédécesseur chez Lafarge était bien payé, mais ne s'est jamais constitué de patrimoine pendant sa vie, et n'était en définitive pas vraiment riche en quittant le poste. Mon propre salaire a beaucoup augmenté pendant la période où j'étais aux commandes du groupe. Le comité de rémunération de l'entreprise me pressait de monter mon salaire, notamment pour être en phase avec ce qui se faisait chez les concurrents.

J'ajouterai également qu'il n'y a pas que les patrons d'entreprises qui gagnent beaucoup... Cela dit... je n'ai pas de réponse. Tout chrétien n'est pas appelé à faire vœu de pauvreté, en revanche il devra rendre des comptes de son utilisation de ses biens... Le problème est que l'on s'habitue très vite à l'aisance, à cette vie internationale menée tambour battant... Je ne m'en sens pas particulièrement fier, mais je dois avouer ne pas me sentir complètement au-dessous de tout non plus...

- ✓ **Vous avez beaucoup parlé du problème de la diversité culturelle. Est-ce que les entreprises qui se présentent comme ayant une politique particulière à ce sujet nous manipulent ?**

La diversité culturelle constitue une richesse indéniable. Cependant je crois qu'il ne faut pas perdre de vue l'objectif économique premier de l'entreprise. Vous avez me semble-t-il des cultures spontanément plus favorables à la croissance. L'idéal consiste à s'appuyer sur la



Les Semeurs d'Espérance

diversité culturelle pour que l'entreprise fonctionne. Dans les pays musulmans par exemple, l'atout formidable de la culture tient dans le sens de la solidarité. Il faut s'appuyer sur le fonctionnement culturel local! La culture de Lafarge s'est fondée sur le respect des autres. Le sens du consensus en revanche, posé a priori dans certaines cultures, a beaucoup de bon...et peut avoir du mauvais, en conduisant à l'inertie. Il faut tout de même que les gens se soient expliqués ! Nous avons parfois été obligés de rappeler avec insistance que les conflits d'opinion étaient chose normale et facteur de progrès... Nous avons fait traduire nos principes d'action dans différentes langues. Nous nous sommes aperçus, dans l'exemplaire jordanien, que le terme de conflit avait été purement et simplement effacé, l'idée même étant culturellement intolérable pour nos homologues locaux. Il fallut donc trouver une façon de traduire ces choses là aussi. En Chine, culturellement, chacun des partenaires se doit de garder la face... rien de moins évident de faire comprendre aux uns et aux autres que ce n'est pas être humilié que de voir sa proposition non suivie d'une décision qui lui soit liée.

- ✓ **Il y a des gens qui vivent simplement, humblement. Que pensez-vous de cette multitude qui ne recherche pas de chemins de grandeur, mais qui a à cœur cette simplicité de la vie cette vie cachée, un peu à l'image de Bernadette Soubirous ?**

Mon expérience personnelle privilégie l'idée de progrès. Il est vrai que tout le monde n'est pas forcément appelé ou désireux de participer activement à celui-ci ! Mais il me semble que dans une mondialisation bien tempérée, chacun doit trouver la possibilité d'avoir un emploi. Même dans une économie vibrante de progrès, je crois qu'il y a des rôles pour des profils très différents.

Un tunisien écologiste me disait un jour que tout ce que je racontais n'avait pas, en définitive, beaucoup de corps... « La seule noblesse de l'homme, résumait-il, c'est de contempler la nature ». Je confesse humblement que pour celui dont l'idéal est d'être contemplatif, il m'est difficile de lui voir tenir un rôle dans cette construction du monde dont je parle, mais peut-être qu'il y participe par cette étincelle de prière, cette étincelle intellectuelle qui n'est pas celle des bâtisseurs, mais sans laquelle le monde manquerait de lumière. Je reconnais être un cycliste qui tombe s'il s'arrête...mais tout le monde n'a pas, sans doute, envie de faire du vélo !!

- ✓ **A des postes comme celui que vous avez occupé pendant 12 ans, les questions que vous êtes amené à résoudre doivent parfois soulever de vrais problèmes éthiques... Comment un chrétien doit-il se comporter ?**

Le problème de la corruption est plus que difficile... Tant au niveau moral que dans ses conséquences pratiques, il est une gangrène qui s'infiltré partout. J'ai été administrateur d'Elf... Mon expérience personnelle est qu'on peut vivre sans corruption. Il faut l'établir, le dire et le faire savoir. Cela était plus facile pour Lafarge parce que nous n'apparaissions pas sur les marchés publics.

En Chine, quelqu'un me disait « ici, on ne peut pas vendre du ciment sans donner un cadeau au client ». Le cadeau en question n'était pas autre chose qu'une enveloppe de cash remise sous le manteau au manager de l'entreprise cliente. Devant notre refus, on nous a répliqué



Les Semeurs d'Espérance

d'un ton péremptoire : « vous ne vendrez pas ». Mais on a fini par vendre, et par vendre très bien. Quand on veut, on peut. Il est très important pour l'entreprise de ne pas accepter la corruption.

Ceci étant dit...La petite corruption est plus difficile à éviter que la grande ! Au cours d'un de mes voyages, notre équipe devait rejoindre à Nouakchott un vol d'Air Afrique Dakar-Paris. Il se trouve que l'avion en question ne s'est jamais arrêté à Nouakchott... Et nous avons donc décidé d'effectuer le voyage jusqu'à Dakar en voiture, par les pistes... Pour traverser le fleuve Sénégal, le ferry ne fonctionnait pas, car c'était la fin du Ramadan et, après quelques palabres avec les douaniers, nous avons traversé en pirogue... Mais de l'autre côté de la rive, nous nous sommes fait arrêter par un policier qui nous demandait nos carnets de vaccination... Il nous aurait été impossible de passer sans verser le « facilitating paiement » qui nous était expressément demandé.

Les Semeurs d'Espérance. Qui sont-ils ?

Contemplation - Compassion - Évangélisation - Formation. Voici quatre chemins de traverse que les Semeurs tentent d'emprunter pour rencontrer le Christ et en être témoins avec les pauvres.

Depuis 1998, ces jeunes catholiques se retrouvent tous les mois pour passer une nuit devant le Saint-Sacrement à Paris, et maintenant également à Nantes. Ces nuits sont précédées par des enseignements donnés par des témoins de la foi chrétienne : théologiens, journalistes, hommes d'affaires, artistes, philosophes, missionnaires, hauts fonctionnaires viennent dire avec humilité comment oser la vérité et l'espérance de l'Évangile dans des environnements variés.

C'est également avec Marie, par la prière du chapelet, que les Semeurs se préparent à *espérer* le Christ chez les personnes sans-abri, plusieurs soirs par semaine. Il s'agit de cultiver avec elles l'amitié. Elles sont invitées à se joindre aux rassemblements de prières du groupe, à mettre en scène avec lui des paraboles de l'Évangile, et à chanter dans sa chorale.

Un petit clic pour découvrir le site des Semeurs, leurs visages, leurs activités, les comptes-rendus des enseignements passés, la date et le thème de la conférence qui introduira la prochaine nuit d'adoration : www.semeurs.org. Si vous désirez devenir instrument de compassion, oeuvrer pour la nouvelle évangélisation avec les personnes démunies, et vous engager avec les Semeurs, vous êtes invité à contacter Romain Allain-Dupré au 06 13 16 29 08.