

LE POINT DE VUE DE DE MATTHIEU COURTECUISSÉ

Il faut un comité carbone dans les conseils d'administration

À la suite de la vague verte des élections européennes, la taxe carbone refait à nouveau la une, renforcée par le consensus franco-allemand marqué au plus haut niveau et par l'espoir que suscitent les positions de l'administration Obama. Quelles que soient les modalités retenues, les entreprises doivent anticiper et piloter son émergence, et au plus haut niveau, dans les conseils d'administration.

Ce serait faire fausse route que de considérer que la pression politique ou la régle-

mentent constituent les seuls moteurs. Ce sont avant tout les clients qui exigent de réduire l'empreinte carbone des biens et des services. La cible de la neutralité carbone va devenir à la fois centrale et systémique au sein des entreprises qui pensent marchés et clients. Si depuis quelque temps déjà, l'empreinte carbone constitue dans l'entreprise un enjeu de responsabilité sociale et parfois même une nécessité en termes d'image, une étape supplémentaire doit être franchie par les entreprises les plus compétitives : le carbone doit envahir désormais la gamme produits, l'outil industriel et le pilotage financier.

Cette stratégie ne peut pas se limiter aux seules entreprises industrielles. Parce qu'el-

les sont les plus émettrices en carbone, elles ont constitué la cible principale d'ajustement depuis plusieurs années des pouvoirs publics en Europe. Outre le fait que, politiquement, c'était plus simple, il est indéniable que cette stratégie répondait à un souci d'efficacité par rapport à l'atteinte des objectifs de Kyoto. En travaillant sur un nombre limité de sites industriels _ de l'ordre d'un millier en France _, il était possible d'atteindre des résultats tangibles sur une durée raisonnable. Malgré tout, ce travail s'est

opéré dans l'ombre car ces sites sont en général peu connus du grand public.

Avec le paquet énergie-climat et les décisions probablement à venir autour de la taxe carbone, cela devient l'affaire de toutes les entreprises. Certaines grandes entreprises parmi les plus compétitives se préparent à aller au-delà des contraintes réglementaires : chez elles, la neutralité carbone sera une nouvelle règle de gouvernance. Concrètement, elles vont instaurer la neutralité carbone des nouvelles installations industrielles ou des nouveaux produits et définir des plans d'adaptation pour les marques phares existantes. La publication du niveau d'émission d'un produit va devenir très rapidement un véritable argument de marke-

ting et de vente. Anticipant un durcissement de la fiscalité mais aussi le renforcement de l'image, ces entreprises travaillent ainsi leur compétitivité sur leur moyen terme.

Danone a par exemple d'ores et déjà décidé qu'Evian aurait atteint la neutralité carbone en 2011. Dans un marché morose, les fabricants d'électronique grand public en font un argument de promotion de leurs nouveaux produits, comme les écrans led.

Dans cette affaire, le marketing et l'industriel sont intimement liés et cette transversalité rend particulièrement difficile le pilotage de la phase de transition et nécessite un niveau de supervision très élevé dans l'entreprise. Face à la complexité du sujet, les dirigeants vont devoir développer des modes de pilotage transversaux qui touchent l'ensemble des composants de l'entreprise, l'offre comme la demande, mais aussi le système de management jusqu'à l'attribution des primes au personnel et aux managers.

À l'échelle des grands groupes, il est donc nécessaire de structurer cette gouvernance au plus niveau et de l'évaluer régulièrement. Il faut introduire dès maintenant de façon systématique l'empreinte carbone au sein même des comités exécutifs et dans les conseils d'administration. Au même titre qu'un comité des rémunérations, la création d'un comité carbone s'impose comme une nécessité de gouvernance des entreprises.

Matthieu Courtecuisse est directeur général de SiA Conseil

LE POINT DE VUE DE DE JULIEN DAMON

Donner un capital à tous les jeunes

Dans « La Justice agraire », court essai publié en 1797, Thomas Paine proposait de verser une somme de 15 livres à tous les jeunes à l'âge de 21 ans, afin de faciliter leur « commencement dans le monde ». L'auteur devenait ainsi le précurseur de ce que l'on nomme aujourd'hui les dotations en capital pour les jeunes et qui sont à l'agenda des discussions de la Commission de réflexion sur la jeunesse mise en place par Martin Hirsch. L'idée, excellente, fait depuis quelques années une réapparition remarquée dans plusieurs pays, notamment au Royaume-Uni avec l'instauration en 2002 du *Child Trust Fund*. Celui-ci accorde à chaque nouveau-né un bon de 250 livres (le double pour les enfants de familles pauvres), complété d'éventuels apports en provenance des familles et d'abondements publics. A 18 ans, un jeune pourrait ainsi disposer d'une somme allant de 1.000 à 15.000 livres selon les efforts d'épargne réalisés. Le patrimoine est ainsi libéré à une période où se prennent les décisions stratégiques : décohabitation ou maintien dans le logement parental, poursuite d'études ou entrée dans la vie active. La proposition procède d'un constat et d'un pari. Constat : une inégalité décisive des chances et des opportunités se concrétise à ce moment de passage. Un pari : possesseur d'un patrimoine, le jeune sera renforcé dans sa responsabilité. Les divers instruments en place ou envisagés, au Royaume-Uni mais aussi à Singapour ou en Hongrie, posent de multiples interrogations philosophiques et techniques. Les versements sur le compte doivent-ils être fonction des revenus des parents ? Ces dotations doivent-elles être contrôlées pour être affectées à des dépenses ciblées (éducation, logement, etc.) ? Ne vaut-il pas mieux investir dans les services collectifs d'enseignement supérieur ou continu ? Au-delà des réponses à ces questions de principe, il est certain que ces nouveaux instruments de politique publique sont des vecteurs importants à la fois de soutien à l'autonomie et de responsabilisation des jeunes. Concrétiser l'idée en France serait assurément une révolution heureuse. Le fondement d'une telle prestation relève davantage de la logique du revenu universel que de l'allocation d'autonomie servie aux jeunes, même si l'idée des dotations emprunte bien aux deux logiques et aux deux objectifs. Le financement d'un tel système pourrait passer par le redéploiement et la

fusion de l'ensemble du maquis des transferts sociaux-fiscaux établis pour les jeunes majeurs (parts de quotient familial, fonds d'aide aux jeunes, prestations logement, bourses). La proposition, déjà téméraire pour la France, peut être encore plus ambitieuse. Pourquoi ne pas l'envisager pour tous les jeunes Européens ? Dans une Europe vieillissante où partout se posent des problèmes d'équilibre intergénérationnel et de soutien à l'intégration européenne, une dotation initiale communautaire peut se défendre. Cette idée d'une dotation égale pour tout enfant né sur le territoire d'un des Etats membres est avancée par Julian Le Grand, professeur à la London School of Economics, dont les travaux ont été à l'origine du *Child Trust Fund* anglais. Le montant du premier versement, servi par les instances européennes, serait de 1.000 euros. Comme il y a un peu moins de 5 millions de nais-

Un pari : possesseur d'un patrimoine, le jeune sera renforcé dans sa responsabilité.

sances par an dans l'Union, le coût total de l'opération serait de 5 milliards d'euros, soit 0,04 % du PIB de l'Union, ou encore 4 % du budget européen. Cette dotation patrimoniale serait constituée par un versement public initial, abondé par l'épargne familiale, voire le cas échéant par d'autres versements publics. En faisant l'hypothèse d'une épargne complémentaire de 50 euros mensuels, et d'un rendement de 5 %, le jeune à 18 ans pourrait être à la tête d'environ 20.000 euros. La proposition, énoncée par Julian Le Grand, peut se présenter sous des noms différents : « dotation européenne », « euro demogrant », « euro baby bond », « euro endowment », « euro bond », « euro dotation », « bambini bonds », etc. L'actualité n'est certainement pas à lui trouver un nom, mais à placer le sujet dans le débat public. C'est chose faite depuis quelque temps en France. C'est maintenant le moment pour le débat européen.

Julien Damon est professeur associé à Sciences po (master d'urbanisme)

LE COMMENTAIRE DE PAUL FABRA

Le nouveau sens de la « liquidité »

La domination des grands établissements financiers sur l'ensemble des marchés et, partant, sur l'activité économique est non pas diminuée, mais renforcée par la crise. Et cela pour une première et péremptoire raison : les Etats ont considérablement augmenté leur endettement. Les grandes banques d'investissement ont certes besoin d'eux pour se refaire une santé (si tel est le mot à employer). Mais, réciproquement, les Trésors publics dépendent d'elles pour placer et gérer leurs emprunts.

Quand on parle des Etats, il convient d'y inclure les banques centrales, même si la règle est aujourd'hui, en Occident du moins, qu'elles soient considérées comme des entités « indépendantes ». L'important est ce que tout le monde peut observer. Pour le meilleur ou le pire, gouvernements et instituts d'émission jouent le même jeu. Ils vont au secours des entreprises, ils se substituent aux défaillances des marchés. Leur complicité, si l'on peut dire, est particulièrement évidente _ et totale _ en ce qui concerne leurs relations avec les banques. L'institut d'émission leur fournit des liquidités à des taux d'économie de guerre (voisins de 0). Cela leur permet de gagner beaucoup d'argent en souscrivant massivement aux émissions du Trésor. Ces souscriptions massives ont pour effet que le Trésor public peut lui aussi, quoique plus modérément, abaisser les taux auxquels il emprunte. Une sorte d'agencement presque parfait, à cela près qu'on est complètement sorti du cadre de l'économie libre de marché.

Pour une autre raison, non moins impérieuse et non moins destructrice de l'ordre libéral et concurrentiel, la sphère financière est entièrement responsable de la crise, en sortira, si on en sort, plus puissante sinon plus solide. La seule façon d'empêcher la

faillite de grandes banques d'investissement aura été de favoriser leur achat par un concurrent. L'impératif absolu de solvabilité a encore accéléré le mouvement de concentration. Les établissements financiers sont encore plus gros qu'avant. C'est eux, pour ne citer que cet exemple, qui ont perverti jusqu'à la notion de « liquidité ». Il y a encore une vingtaine d'années, il s'agissait d'une qualité attachée à un actif qu'on pouvait vendre sans perte sur le marché (un bon du Trésor à trois mois, un emprunt à courte échéance émis par une société dorée sur tranche, etc.). La conception mo-

Etats et banques se tiennent pour imposer un régime artificiel de « liquidité » des marchés.

derne de la liquidité, telle que les grands établissements financiers l'ont galvaudée, relève non plus de l'actif mais du passif. On entend par liquidité un accès facile au crédit. Comme bien d'autres, cette nouvelle façon de voir les choses a fait naufrage. Ce à quoi on assiste, c'est à une formidable et scandaleuse mobilisation. Pouvoirs publics et banques centrales sont sommés, par des moyens artificiels (le taux voisin de 0), d'assurer, pour les établissements financiers en tout cas, la liquidité new-look.

Rien ne serait plus urgent, pourtant, pour les économies du monde de l'Atlantique Nord, que d'en revenir à un ordre de priorité inverse : les banques au service de l'économie productive. Espérons qu'il ne sera pas trop tard quand on se sera avisé de ceci : le problème des délocalisations d'activité, cause importante de sous-emploi, serait en bonne partie résolu sans appel à un protectionnisme intempêtif pour peu

que les établissements financiers cessent de dicter leur loi. Ce sont eux qui poussent les grandes entreprises à ne pas se contenter d'un profit confortable mais non exorbitant.

Cette prise de pouvoir, on l'a répété souvent dans ces colonnes, a été consécutive à l'abandon du système des taux de change fixes définis par rapport au dollar-or de Bretton Woods. J'avais entamé dans ma chronique précédente une réflexion sur la « rationalité de la relique barbare ». L'idée était que la crise que nous connaissons n'a rien de fatal. Dans un ouvrage de grande tenue publiée pour la première fois en 1999 par la Cambridge University Press (Etats-Unis) sous le titre « The Gold Standard and Related Regimes », son principal auteur, le professeur Michael Bordo, écrivait que l'étalon-or a été discrédité par des adversaires « passionnés », à cela près que leurs arguments ne sont « ni vraiment convainquants ni vraiment exhaustifs ».

Pour ma part, je rappellerai ici que les démagogues du XX^e siècle, à commencer par les nazis, avaient opposé au règne de l'or la création d'une monnaie dont la valeur serait garantie par le travail des hommes. Mais c'est justement ce que fait l'étalon-or. La valeur de référence est le coût de production de l'or. D'où découle « l'échelle » de tous les autres prix. A ce système subtil, on a substitué un régime de monnaie purement nominal incapable de faire naître un système de prix tant soit peu stable.

être établi avec précision. En effet, si les dépenses ont été, dans leur quasi-totalité, supportées en France par des organismes publics soumis au contrôle des juridictions financières, les recettes liées à l'exploitation des droits commerciaux ont été perçues pour leur plus grande part par la Fifa, ou par une société privée qui lui est liée par contrat depuis 1987. Le nombre de 12 stades : le rapport Séguin montre qu'en termes de quantité, la France a suffisamment de capacité. Il faut, pour respecter les critères Fifa, 8 stades, dont un de plus de 50.000 places (pour les matchs d'ouverture et la finale), 3 de plus de 40.000 places (les quarts et demi-finales) et 5 de plus de 30.000 places. Ils ont seulement besoin de rénovation en termes de qualité

d'accueil. Aux équipements connus (Saint-Denis, Marseille, Paris, Lens, Lyon), il faut ajouter le stade de Lille, en cours de réalisation. Quatre stades « flambant neufs », cela fait un peu beaucoup ! (Lille, Nice, Strasbourg et Lyon.) Rien n'est précisé sur le mode de financement : il n'est pas facile de trouver 2 milliards d'euros en période de crise économique, d'autant plus que des opérations exceptionnelles comme la Coupe du monde ou l'Euro 2016 sont peu génératrices d'emplois par million d'euros dépensés, et que les urgences sont plus fortes dans d'autres secteurs, comme la rénovation des hôpitaux.

ÉTIENNE TÊTE, conseiller régional Verts, région Rhône-Alpes

LE LIVRE DU JOUR

L'art de vivre énergétique : frugalité et hydrogène



Le thème. Etayé par des chiffres alarmants, Yves Garipuy fait le point sur la situation énergétique de la France et propose des ébauches de solutions. Le déclin définitif et irréversible de la production de pétrole nous amène à reconsidérer d'autres sources d'énergie. Or, gaz, charbon et uranium ne sont que des ressources éphémères pour pallier la pénurie d'hydrocarbures : à long terme, ces matières premières seront, elles aussi épuisées. Quant aux énergies renouvelables, elles ne pourront subvenir qu'à 10 % des besoins de l'industrie, des services et des particuliers. L'auteur reprend notamment les critiques des antiéoliennes qui assurent que celles-ci, non contentes de s'imposer dans le paysage, ne contribuent pas, globalement à la diminution de l'effet de serre. Comment éviter le cataclysme ? Yves Garipuy interpelle le gouvernement afin qu'il envisage plus sérieusement les opportunités de la fusion thermonucléaire et, surtout, de l'hydrogène.

L'intérêt. Comprendre les enjeux énergétiques, les différents scénarios possibles et les technologies où investir pour résoudre la crise énergétique actuelle est indispensable aujourd'hui. En prenant un certain recul face à ce problème, Marc Halévy, physicien et philosophe, ouvre une perspective complémentaire : apprendre à consommer l'énergie avec frugalité.

« Urgence énergie », Yves Garipuy, sous la direction de Marc Halévy, Editions Dangles, 150 pages, 15 euros.

S. B.

LE FORUM DES LECTEURS

La France n'a pas besoin de douze grands stades pour l'euro 2016. L'information parue dans le quotidien « Les Echos » sur la présélection par le gouvernement de douze stades candidats à l'Euro 2016 de football est inquiétante, voire surprenante pour trois raisons. Le montant global des investissements est compris entre 2 et 3 milliards d'euros. À titre d'exemple, le coût total de l'organisation de la Coupe du monde de 1998 en France fut estimé à plus de 1,6 milliard d'euros, dont 1,1 milliard d'euros dans des infrastructures sportives et de desserte, et 450 millions d'euros dans le fonctionnement. La Cour des comptes apporte les précisions suivantes : « Malgré l'importance des sommes en cause, le bilan financier de l'opération ne peut