



# COMMENT CONCILIER CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENT : LE POINT DE VUE DE LAFARGE ?

## INTERVIEW

BERTRAND COLLOMB \*

### **Qu'est-ce que le développement durable pour Lafarge et quelle est la part du pilier « environnement » dans votre définition ?**

Le développement durable implique un développement présent qui ne compromet pas le développement futur. Il s'agit d'un concept qui unit à la fois l'économique, l'environnemental et le social, et qui inscrit ces préoccupations dans le long terme. Cette définition correspond bien à notre entreprise car nous souhaitons inscrire notre activité dans la durée.

Quant au pilier « environnement », il est à l'origine de la notion de durabilité. C'est, en effet, à partir de la prise de conscience de l'épuisement possible des ressources naturelles et de la dégradation de l'écosystème de la planète que l'impact de l'activité humaine sur les générations futures a soulevé nombre de questions. A été, par la suite, ajouté à ce pilier, un pilier social ou sociétal, auquel s'ajoute le pilier économique, implicite dans le mot développement. Néanmoins, la préservation du futur accorde une place déterminante à l'environnement, même si l'aspect social est davantage mis en avant dans les pays en voie de développement. À notre sens, il n'existe pas d'opposition entre l'amélioration du développement économique, ou social, aujourd'hui et ce que nous laisserons aux générations futures. Il est vrai, que par rapport à la simple notion de protection environnementale, le développement durable a enrichi le concept et que, dans le monde de globalisation actuel, ce concept intégré prend un sens plus fort. La responsabilité sociétale d'une entreprise internationale, qui a toujours fait partie de nos principes, prend un sens différent lorsque cette entreprise est présente dans 75 pays aux niveaux de développement très disparates ou lorsqu'elle est principalement présente dans des pays industrialisés.

\* Président directeur général du groupe Lafarge, leader mondial des matériaux de construction.



### **En tant qu'industriel, comment voyez-vous le lien entre finance et écologie ?**

Ce lien est évident. Tout d'abord, une politique environnementale bien conduite est, pour une entreprise comme la nôtre, une des meilleures garanties de succès à long terme de notre activité. En effet, celle-ci repose sur l'exploitation de ressources naturelles et leur préservation est donc indispensable à la survie de l'entreprise. Un actionnaire investit généralement dans une entreprise dont le long terme est garanti et les financiers ne peuvent pas être insensibles aux divers risques environnementaux.

Mais ce lien recouvre également un autre aspect : agir pour la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> peut être un des meilleurs investissements que l'entreprise puisse faire pour préparer sa rentabilité future. Certes, on ne sait pas s'il sera difficile ou non de réduire ces émissions et donc si cette réduction d'émissions nécessitera beaucoup de dépenses. Cette réflexion se place évidemment dans la perspective d'un marché d'émissions. Cependant, quelles que soient les formules retenues, il y aura une valeur économique à la diminution des émissions de CO<sub>2</sub>. À mes yeux, la façon la plus efficace de réguler ces émissions reste le marché. Ce dernier existe déjà en Grande Bretagne et apparaîtra prochainement en Europe.

8

**Votre prise en compte de l'environnement est certainement encouragée par une pression sociétale plus forte aujourd'hui, même si ce comportement peut être né d'une certaine anticipation du phénomène de votre part. Ces pressions vont certainement conduire d'autres entreprises à vous suivre. Quels seraient, selon vous, les facteurs, en dehors de ces pressions, qui pourraient amener les entreprises à agir comme tel ?**

L'entreprise est une organisation qui réagit aux *stimuli*. Le premier stimulus est la concurrence et cette dernière a énormément changé la scène industrielle ces 20 ou 30 dernières années. Mais d'autres *stimuli* peuvent, également, pousser l'entreprise à agir dans ce sens : la pression des actionnaires, des employés, de l'État, notamment dans les années 1960, et maintenant des populations et de l'opinion publique. Ces différentes pressions évoluent. Depuis quelques temps, les actionnaires commencent également à s'intéresser au développement durable. Cela va sans dire de l'opinion publique. Face à cette dernière, l'entreprise se pose actuellement la question de savoir comment s'assurer et montrer que son action est favorable au développement durable, qu'elle contribue à résoudre les problèmes existants de la mondialisation, et non pas à les créer.



**Ces pressions sociétales sont très variables d'un pays à l'autre, tout comme les réglementations en matière d'environnement. Est-ce que les normes que vous appliquez à votre groupe sont modulables en fonction des pressions que vous subissez ou vous alignez-vous sur un certain nombre de critères uniformes ?**

Plus que des pressions, il existe partout des attentes, de formation, du développement des hommes, d'un meilleur niveau de vie... Néanmoins, les pays doivent arbitrer entre la rapidité du développement et sa durabilité, entre le respect de l'environnement et l'urgence du développement économique. Comme nous pensons qu'il n'y a pas d'opposition entre les deux, lorsque nous construisons une usine neuve, partout dans le monde, nous la faisons aux standards les plus performants, c'est-à-dire globalement aux standards occidentaux. En effet, étant un groupe international, étant donné l'image que nous souhaitons avoir, nous ne pouvons pas nous permettre de différencier nos critères environnementaux suivant le niveau d'exigence du pays et cette politique est un argument important du succès de nos diverses implantations, par exemple en Chine. Notre réputation est donc également un avantage concurrentiel. Le second élément, qui rejoint le premier - car l'économique et le social ou l'environnemental se rejoignent pourvu qu'on prenne en compte le facteur temps -, tient au fait que, si vous construisez une usine très en deçà des standards de pollution occidentaux, mais aux normes du pays émergent, vous prenez le risque de devoir réinvestir lourdement dix ans plus tard car les standards locaux auront évolué. Or, mettre une usine aux standards environnementaux coûte toujours beaucoup plus cher que de la construire en intégrant ceux-ci dès le départ. Un tel investissement favorise donc l'image du groupe et prépare l'avenir. Il est, toutefois, plus difficile de maintenir ces critères lorsque l'on rachète une usine existante. Dans ce cas, nous essayons de faire les investissements environnementaux maximums compatibles avec la survie économique des cette usine.

**Vous avez mis en place des indicateurs pour le suivi et l'évaluation des progrès environnementaux de votre entreprise. Ces indicateurs seront-ils suivis sur le long terme ? Sont-ils communs à d'autres entreprises de l'industrie cimentière de façon à permettre une comparaison entre les entreprises ?**

Nous situons notre initiative en la matière dans le cadre de la *Global Reporting Initiative*, une initiative qui établit, en partenariat incluant secteur public, secteur privé et organisations non-gouvernementales, des standards exigeants. Toutefois, notre activité est très fragmentée en termes de localisation. Nous avons énormément de petits établissements



dans le monde. Ainsi, la consolidation d'indicateurs environnementaux sur un très grand nombre de sites, est une tâche difficile. Supposons que nous souhaitions regarder notre performance en matière de réduction de consommation d'eau. Nous pouvons, effectivement, totaliser notre consommation d'eau dans le monde. Sachant que certains endroits où nous sommes implantés regorgent d'eau et d'autres en manquent cruellement, cette information synthétique sera-t-elle symptomatique d'une performance ? Il est, évidemment, toujours préférable de consommer moins d'eau, mais cela a un impact très différent de consommer moins d'eau selon que l'on produit dans un endroit qui en a à profusion ou dans un endroit qui en manque.

Par ailleurs, il est toujours délicat de vouloir rigidifier les indicateurs, que ce soit de la part des autorités françaises ou des autorités européennes. Je crois qu'il vaut mieux laisser beaucoup de souplesse aux entreprises pour établir ces indicateurs en admettant que la pression sociale et la concurrence seront plus efficaces que la réglementation pour faire en sorte que ces indicateurs soient progressivement comparables et significatifs.

Concernant la comparabilité des ces indicateurs, une dizaine d'entreprises cimentières a pris l'initiative d'une étude « développement durable - ciment » dans le cadre du WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*) dont l'un des objectifs est de développer des indicateurs environnementaux communs de façon à ce que nous puissions comparer les performances des diverses entreprises dans notre industrie. Dans le domaine de l'environnement comme dans tous les domaines, la concurrence et le *benchmarking* sont les moteurs de la performance.

### **Comment percevez-vous le rôle des investisseurs institutionnels, des fonds de pension, qui, aujourd'hui, commencent à intégrer les critères environnementaux ?**

Cette prise en compte est très récente et c'est un signe intéressant. De grands débats ont eu lieu sur l'importance à accorder aux *stakeholders* ou aux *shareholders*. J'ai toujours pensé que les deux allaient ensemble, c'est-à-dire qu'on ne pouvait pas faire de la *shareholder value* sans qu'il y ait une acceptation et un soutien de l'entreprise par les autres *stakeholders*. Dès 1975, nous avons écrit dans nos principes d'action que le progrès économique et le progrès social étaient indissociables. J'ajouterai aujourd'hui le progrès environnemental. Le refus d'opposer ces deux, ou trois, concepts fait partie de notre culture. Que des actionnaires découvrent qu'une bonne entreprise, et donc une entreprise qui créera plus de valeur, est une entreprise qui respecte l'environnement et qui est bien accueillie dans les pays où elle s'implante, est un progrès indéniable. Aujourd'hui, le mouvement est lancé et je pense qu'il ne s'arrêtera pas.



**Vos investissements, en matière d'environnement, dans les pays émergents, sont très importants. N'y a-t-il pas là, en plus d'un certain souci environnemental, la volonté d'améliorer la réputation d'une entreprise issue d'un secteur industriel souvent décrié dans ce domaine ?**

Nous ne sommes pas les seuls à faire des investissements importants dans ce domaine. Toutefois, notre activité nécessite ces investissements, car elle ne peut se développer si nous n'avons pas une bonne réputation. De plus, nous avons une tradition et une culture qui sont loin d'être fondées sur l'idée que l'intérêt particulier doit nécessairement passer avant l'intérêt général. Nous estimons que l'on peut distribuer des dividendes sans être ni un employeur, ni un voisin épouvantable.

De plus, depuis Rio (1992) et dans le cadre de notre partenariat avec le WBCSD, nous nous sommes inscrits dans une démarche à la fois technique, c'est-à-dire recherchant les solutions qui répondent à un problème technique identifié (nuisance environnementale, émission de CO<sub>2</sub> ou plus généralement de gaz à effet de serre...), et politique, au sens très large du mot, c'est-à-dire de relation avec les autres partenaires. Nous avons sans doute été plus rapide sur la première dimension que sur la seconde et le rapport sur le développement durable<sup>1</sup> que nous avons publié cette année est une avancée en ce qui concerne l'importance accordée à la relation avec les partenaires et aux aspects sociétaux par rapport aux aspects techniques.

**Ne pensez-vous pas votre activité pose le problème de la disponibilité des ressources, notamment en granulats, ce qui peut mettre en cause sa propre pérennité ? Pour pallier ce problème, utilisez-vous d'autres matériaux issus du recyclage ou qui ne soient pas des ressources non-renouvelables ?**

C'est une des raisons pour lesquelles un groupe comme le nôtre est extrêmement sensible à l'environnement. Nous travaillons, en effet, dans la durée, avec des investissements lourds, sur des sites dont certains datent de 40 ou 50 ans et dont il est important d'assurer la rentabilité à long terme. La deuxième raison est que toute notre activité repose sur l'utilisation de ressources naturelles, dont l'énergie. Nous travaillons donc dans un domaine où il existe indéniablement des problèmes, mais également des solutions. Les ressources sont suffisantes, le tout est d'organiser leur exploitation correctement en faisant en sorte que celle-ci soit durable. Inversement, si nous ne gérons pas correctement cette exploitation, et si nous laissons se développer des carrières d'une façon telle qu'elles deviennent insupportables à la population avoisinante, l'activité même de notre industrie est menacée.



Une autre solution est effectivement d'utiliser d'autres matériaux ou des produits recyclés. Nous avons effectivement dirigé une partie de nos efforts vers l'introduction, dans nos matériaux, de sous produits ou de produits recyclés qui pouvaient permettre d'économiser soit des ressources naturelles, soit des combustibles primaires.

### **Les progrès techniques et les nouvelles technologies vous permettent-ils également d'améliorer vos objectifs environnementaux ?**

Effectivement, le ciment que nous vendons aujourd'hui, n'est pas le même ciment que celui que nous vendions il y a 25 ans et la fabrication de ce ciment consomme beaucoup moins d'énergie et produit donc beaucoup moins de CO<sub>2</sub>. Par ailleurs, nous avons commencé un programme de recherche plus ambitieux encore sur la fabrication de bétons produits avec encore moins de CO<sub>2</sub>. Là, nous nous ouvrons sur des technologies nouvelles, sur des types d'énergies différentes, car se pose également le problème environnemental des matériaux utilisés et du fonctionnement des ouvrages construits. Par l'isolation, par l'architecture environnementale, il est possible de changer complètement le bilan environnemental de l'ouvrage fini et cela fait partie de nos préoccupations.

12

Pour notre secteur, notre branche R&D dispose d'un budget important, environ 1 % du chiffre d'affaires. Notre tradition de s'appuyer sur une compétence et une innovation scientifique et technique forte est importante et ancienne. Aujourd'hui, nous essayons de mettre cette tradition au service des processus de protection environnementale.

### **Vu par un économiste, le sommet mondial du développement durable de Johannesburg à l'été 2002 sera sans grande surprise. Qu'est-ce qu'un industriel peut en attendre ?**

Il est possible d'envisager ce type de sommets de deux façons. On peut s'arrêter à l'idée que les déclarations qui y sont faites sont sans effet réel, que se sont des systèmes tellement compliqués qu'on ne voit pas comment ils vont pouvoir être mis en œuvre... Toutefois, lorsque l'on tire un bilan 10 ans après Rio, les progrès en la matière ont été remarquables : l'effet de serre n'est plus contesté par personne, l'idée qu'il faut mettre en place des mécanismes palliant ce problème est également accepté par le plus grand nombre, y compris par les États-Unis, même s'ils refusent Kyoto. Certains industriels, comme Lafarge, se sont fixé des objectifs de réduction d'émissions de CO<sub>2</sub> (20 % de réduction de ses émissions par tonne de ciment sur 20 ans). Le premier *trading* de crédit de réduction d'émissions a eu lieu en Grande-Bretagne il y a 2 mois et Lafarge y a participé. Je pense qu'il faut donc apprécier



Johannesburg comme un moyen de faire évoluer les choses, comme une étape.

**De la même façon, les ONG ont été très récemment redécouvertes et vous travaillez en partenariat avec certaines d'entre elles. Que pensez-vous de leur action ?**

La collaboration avec les ONG n'a pas toujours été très efficace. Aujourd'hui, les différents partenaires sont conscients que s'ils ne travaillent pas ensemble, aucun progrès ne pourra être fait dans les divers domaines du développement durable. Lafarge a la chance de travailler avec le WWF<sup>2</sup>. Nous les aidons financièrement à la reforestation, ils nous aident à favoriser la biodiversité dans nos carrières, et, au-delà, à fixer nos indicateurs environnementaux notamment pour nos émissions de CO<sub>2</sub>. Ce partenariat avec WWF a donc des aspects très multiples : enrichissement technique, amélioration de la performance et de la réputation de Lafarge à l'extérieur de l'entreprise comme auprès des collaborateurs. Au travers de ce partenariat, notre intention est de nous engager publiquement sur des objectifs de progrès quantitatifs et qualitatifs.

## NOTES

13

1. [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)

2. L'organisation indépendante pour la protection de la nature et de l'environnement.