

RENCONTRE-DEBAT DU COMITE 21**PASQUALE PISTORIO, CEO de STMicroelectronics****"Performance industrielle et développement durable"*****20 juin 2001*****Introduction FRANCOIS GOURDON, Président du Comité 21**

Le Comité 21 est heureux d'accueillir aujourd'hui Pasquale Pistorio, Chief Executive Officer de STMicroelectronics.

STMicroelectronics est une entreprise de dimension internationale qui est un exemple d'entreprise engagée dans une politique ambitieuse de développement durable, saluée par les réseaux internationaux tels que Dow Jones Sustainability Indexes, et qui s'est engagé dans la Global Compact initiative initiée par Kofi Annan.

Monsieur le Président, nous avons beaucoup d'enseignements à tirer de l'expérience de votre entreprise engagée depuis près d'une dizaine d'année dans des politiques rigoureuses d'environnement, notamment pour ses processus d'évaluation particulièrement performants.

Nous sommes fiers de vous accueillir à double titre puisque vous animez également le groupe de travail "Rapport développement durable des entreprises" au sein du WBSCD (World Business Council for Sustainable development).

Je voudrais également dire que STMicroelectronics est une des entreprises inscrites au baromètre "entreprises et développement durable" que le Comité 21 vient de créer au sein du programme entreprises 21. Je rappelle brièvement les autres entreprises qui y participent : Caisse des Dépôts et Consignations, Ciments Calcia, EDF, GDF, Lafarge, Monoprix, SITA, Suez, Vivendi.

Quel est l'objectif de ce baromètre?

Il s'agit d'identifier les pratiques de management portées par les stratégies de développement durable des entreprises françaises, tant sur le plan de l'efficacité environnementale, de la solidarité sociale que du développement économique. Ce baromètre met également l'accent sur les innovations en matière de concertation interne et externe aux entreprises et sur, bien entendu, les méthodes d'évaluation des impacts et des acquis.

Rappelons très brièvement que le site Entreprises 21 propose également un moteur de recherche des aides environnementales françaises utile tant aux PME/PMI qu'aux collectivités et un répertoire d'experts dans 3 secteurs émergents : la Haute Qualité Environnementale des bâtiments (HQE), la concertation, les achats collectifs éco-responsables (produits respectueux de l'environnement, produits issus du commerce équitable et produits issus de l'agriculture biologique). L'ouverture du site est prévue le 12 juillet ; le site fera l'objet d'un lancement presse à l'occasion de l'intervention de Laurent Fabius, en octobre prochain.

Au-delà du site Internet, notre Collège Entreprises vient d'être consulté sur la gestion durable des ressources en eau et le sera prochainement sur les initiatives dans la lutte contre l'effet de serre. Ces 2 consultations aboutiront début 2002 à l'édition de bonnes pratiques qui seront valorisées par le Comité 21 à Johannesburg (Rio + 10).

Prochains rendez-vous du Comité 21 à retenir :***Petits déjeuners :***

28 juin : Dominique Voynet, Ministre de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, pour le bilan de son activité ministérielle.

10 juillet : Bernard Rousseau, Président de France Nature Environnement, pour le centenaire de la Loi 1901.

6 septembre : Laurent Fabius, Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.

Autres rendez-vous :

Cet après-midi même à 17h, la Conférence de presse de lancement du Guide "Territoires et développement durable" se tient à la Maison de la radio. Le guide est à votre disposition à l'accueil.

28 juin : notre Assemblée Générale se tiendra à l'Assemblée Nationale.

4 juillet : pendaison de crémaillère dans nos nouveaux locaux du 14^{ème} (3, Villa d'Orléans) à partir de 18h30. Vous êtes tous cordialement invités, en toute convivialité.

Exposé de PASQUALE PISORIO

Merci beaucoup, monsieur le Président, de m'inviter à participer à cette réunion du Comité 21 pour présenter l'expérience et les réalisations de STMicroelectronics dans le développement durable.

Comme vous le disiez, la compagnie s'est engagée depuis longtemps -nous verrons succinctement ce que nous faisons- dans le développement durable. Nous avons trois raisons fondamentales de nous impliquer dans ce secteur.

– La première raison est éthique. L'évolution de la responsabilité de la compagnie a changé avec les années. Voici cinquante ans, la responsabilité était seulement envers les actionnaires, c'est-à-dire les propriétaires de cette époque. De plus en plus, nous comprenons qu'une compagnie, pour réussir dans le long terme, doit avoir une responsabilité non seulement envers les actionnaires, mais également envers ce que l'on appelle aux États-Unis les *stakeholders*, c'est-à-dire les clients, les employés, la société civile dans laquelle la compagnie opère.

– La deuxième raison est celle des ressources humaines. Pour toutes les compagnies, mais particulièrement celles de haute technologie comme la nôtre, la ressource fondamentale sur laquelle se base le succès est les ressources humaines, les jeunes qui nous entourent et qui participent à la compagnie. Pour ceux qui me connaissent, j'ai trois enfants, et la nouvelle génération désire être associée à des compagnies ayant des responsabilités très fortes dans l'environnement et dans la société en général. Il faut être engagé dans ce secteur pour attirer les ressources humaines qui sont la base du succès de la compagnie.

– La troisième raison, qui coupe court à la discussion, est que si la compagnie s'engage dans un développement durable, elle n'est pas moins compétitive mais l'est même davantage. Il n'est pas contradictoire, pour une entreprise qui fait des profits, d'être très engagée dans le secteur de développement durable, bien au contraire. Cela amplifie ses résultats économiques, et toute notre histoire le démontre.

Le seul problème est que, historiquement, la plupart des opérateurs économiques et des autorités gouvernementales ne comprennent pas cela, pour des raisons d'inertie mentale et de manque d'éducation !

Cependant, il n'y a pas de contradiction entre l'engagement dans l'écologie et le résultat économique. Pourquoi ? Si nos procédés utilisent moins de matières premières, moins d'énergie et s'ils sont innovateurs et moins consommateurs de ressources fondamentales, finalement, nous serons plus compétitifs. C'est logique si nous consommons moins d'énergie, moins de matières premières pour faire la même chose. Les procédés les plus simples utilisent également des technologies plus économiques. Si nous avons la capacité de générer, de développer et d'investir pour développer ces procédés, nous serons finalement encore plus compétitifs et nous gagnerons davantage d'argent pour la compagnie.

Nous allons démontrer cela avec l'exemple de STMicroelectronics mais, intuitivement, c'est logique.

Quelle est notre histoire ? La compagnie a toujours été respectueuse de l'environnement, mais nous avons réellement évolué sur ce sujet à partir de 1993, l'année où la compagnie a arrêté d'être réactive pour devenir proactive. Avant cela, nous respections, bien entendu, rigoureusement les lois dans tous les pays où nous opérons, mais nous avons pensé qu'il fallait aller au-delà des lois et les anticiper. Cela nous donne davantage de satisfaction envers les principes éthiques et les personnes humaines, mais également un avantage compétitif envers les compagnies qui ne le font pas.

Je dis toujours que ce sont les jeunes qui m'ont éduqué à ce sujet. Mon fils aîné, après beaucoup de discussions, m'a convaincu que je devais procéder à des changements dans notre façon de faire, dans l'intérêt de la société et de la compagnie. Mon fils Carmelo m'a offert, en 1991 ou 1992, un livre qui est devenu un peu le livre de chevet de la compagnie, "*States of the world*", publié par le *World Watch Institute*, et dont l'éditeur est Lester Brown. Cet ouvrage a été traduit en trente langues.

Chaque année, et ce depuis de nombreuses années, j'investis pour la compagnie quelques dizaines de milliers de dollars. J'achète 150 ou 200 exemplaires de cet ouvrage en plusieurs langues, français, italien et anglais, et je les distribue à tous mes collègues du management, en les priant de le lire. Ils le lisent peut-être ou pas, mais je pense que c'est une forme d'éducation très intéressante. Je suggère de lire ce livre car il est formateur sur tout ce qui se passe dans le monde, les désastres, mais aussi les améliorations que nous pouvons apporter si nous nous engageons.

Pour engager en 1993 cette campagne, nous avons conçu une vidéo de cinq à sept minutes, présentée dans tous les sites de la compagnie, en mettant en avant les trois raisons que j'ai mentionnées -éthique, ressources humaines et économiques-, pour que la compagnie s'engage d'une manière proactive dans le développement durable.

En conclusion à cette première phase, pour la première fois en 1995, nous avons publié ce que nous appelons un "*Environmental Decalogue*". Nous l'avons nommé "Décatalogue" car nous avons voulu donner un nom qui rappelle la position divine, pour dire que ce sont des règles dont nous ne pouvons pas nous passer. C'est la synthèse de la politique de la compagnie, d'un engagement quantitatif mesurable.

Ce Décatalogue comprend dix points fondamentaux, quantifiés, mesurables en externe et en interne. Je peux mesurer les marges de progrès et le bonus dépend du fait que les gens en respectent les objectifs.

En 1997, nous avons engagé la certification EMAS et ISO 14001 dans toutes les usines au monde de la compagnie, y compris les usines en Chine ou au Maroc, où nous n'avions aucune pression écologique.

Les dix points du "Décatalogue" sont les suivants :

- législation des protocoles,
- conservation,
- recyclage,
- pollution,
- contamination,
- déchets,
- produits et technologie,
- pro-activité,
- mesures,
- validation.

Ce sont les dix points sur lesquels la compagnie s'engage opérationnellement tous les ans avec des objectifs quantifiés. Chacun, dans la compagnie, est tenu de les respecter. Il n'y a pas d'indication vague : "*Nous ferons ceci, nous ferons cela, etc.*"

Nous ne faisons pas de déclarations vagues, nos résultats sont mesurables. Le *Corporate Vice-President*, Georges Auguste, fait partie du comité de Direction de la compagnie et me rend compte directement. Il est responsable de ce que nous appelons le *TQEM (Total Quality and Environmental Management)*. Il existe une fonction *corporate* au plus haut niveau de la compagnie, qui s'assure que les choses sont implémentées et qui fait du *stimulus creative* avec toutes les initiatives possibles qui améliorent notre engagement.

- **LA LEGISLATION DES PROTOCOLES**

Il est évident que nous respectons la loi des pays dans lesquels nous opérons, mais nous avons décidé d'appliquer, pour chaque paramètre concernant l'environnement, la loi la plus restrictive, quel que soit le pays où nous opérons, et nous nous sommes engagés à nous y conformer dans tous les autres pays. Dans toutes les usines, que le gouvernement local soit demandeur de cette règle ou non, nous prenons la règle la plus sévère au monde et nous l'adoptons dans toute la compagnie.

De plus, quels que soient les mandats nationaux ou internationaux sur l'écologie, nous nous engageons à les rejoindre au moins un an avant. Par exemple, pour les ODS (ozon depleting substance) qui polluaient l'environnement, nous avons appliqué le protocole de Montréal de 1997 des années avant que cela ne soit exigé de nous.

- **LA CONSERVATION**

Chaque année, nous consommons 5 % de moins d'énergie pour chaque unité de valeur ajoutée que la compagnie produit. Le faire sur un an, c'est facile, le réaliser depuis 1994 a été très dur, mais nous l'avons respecté.

Il fallait réduire la consommation d'eau de la même quantité. L'eau n'est pas une ressource rare dans certains pays, mais, pour le Maroc, Malte, la Sicile ou Singapour où nous opérons, c'est une ressource extrêmement importante et qui va le devenir partout dans le monde.

- **LE RECYCLAGE**

Nous avons également pour objectif de recycler l'eau. Nous le faisons à 40 % avec pour objectif 90% d'ici 2005 pour deux sites, et à échéance 2010, pour tous les sites de la compagnie au monde. C'est important, car une société de semi-conducteurs utilise beaucoup d'eau.

Nous voulons également réduire la consommation de papier de 10 % par an et utiliser du papier recyclé.

Georges Auguste a réalisé un calcul impressionnant. Si, aujourd'hui, la compagnie utilisait la même quantité d'énergie par unité de valeur ajoutée qu'en 1994, nous consommerions en plus l'équivalent d'une centrale électrique de 100 mégawatts pour alimenter STMicroelectronics. Nous avons ainsi économisé dans le monde l'équivalent de 100 mégawatts et cette économie est bénéfique à la fois pour l'entreprise et pour l'environnement.

Quel en est le résultat ? Nous épargnons aujourd'hui à peu près 50 millions de dollars par an sur notre facture électrique et nous sommes plus compétitifs que nos concurrents parce que nous utilisons moins d'énergie.

- **LA POLLUTION ET LA CONTAMINATION**

Il existe différentes façons de mesurer les pollutions, mais vous constaterez que dans nos rapports, elles sont toujours quantifiées.

Pour les systèmes réfrigérants, il n'existe pas de réglementation internationale, mais nous l'avons quand même fait. L'objectif était 2001 et nous avons fini la substitution de tous les *chillers* de la compagnie au monde en 2000. Je me souviens que, lorsque nous avons lancé ce projet, plusieurs

de mes collègues de la division m'ont dit que j'étais fou car cela représentait une dépense énorme, entre 30 et 40 millions de dollars, pour changer tous les *chillers* dans le monde.

Nous utilisons, pour notre chambre blanche, des réfrigérateurs. C'était fou, mais j'ai dit : "*Nous le faisons.*" Nous l'avons fait, et les moteurs électriques modernes épargnent tant d'énergie qu'ils ont amorti, en moins de deux ans, le coût de l'investissement. Nous l'avons fait pour l'écologie, mais cela nous a rendus encore plus compétitifs.

Finalement, nous nous sommes donnés comme objectif de réduire encore des fameux 5 % par an les six produits que nous utilisons le plus fréquemment, comme l'acide sulfurique, le nitrogène, etc.

- **LES DECHETS**

Pour les déchets, en 2005, l'objectif est d'arriver à ce que moins de 5 % de tous nos déchets aillent en décharge, 95% étant recyclés et réutilisés.

En 1994, 71% de nos déchets allaient à la décharge, ce qui était déjà bien. Aujourd'hui, nous en sommes à 26 %. Cette année, nous améliorerons encore et l'objectif est de 5 % en 2005.

La constante de mon "Décatalogue" est la quantification. Les managers de chaque usine sont mesurés pour qu'ils atteignent des résultats quantitatifs.

- **LES PRODUITS ET LES TECHNOLOGIES**

Concernant les produits et les technologies, nous cherchons à avoir des consommations d'énergie réduites. Nous nous dirigeons vers des composants à basse tension, de telle sorte que nous consommons moins.

Nous sommes le leader mondial des systèmes de lampes à basse consommation d'énergie. Georges Auguste a calculé qu'avec toutes les lampes que nous avons produites et vendues dans le monde, nous avons déjà épargné une centrale de 400 mégawatts de puissance. Comme nous avons déjà fait l'économie d'une centrale de 100 mégawatts, nous avons épargné au monde la moitié de 1 gigawatt.

Pour tous nos composants : nous avons le même objectif de réduire le plus possible les consommations d'énergie.

- **LA PRO-ACTIVITE**

Pour nous lancer vers l'externe, pour passer le message, nous n'avons pas de secret dans l'écologie. Si une compagnie désire échanger ce qu'elle fait avec ce que nous faisons, nous en serons très heureux. Nous apprenons et nous transmettons nos idées sans aucun secret. Il n'y a pas de propriété dans l'écologie. Tout ce que nous faisons, c'est vivre, et nous sommes très fiers de le partager avec quiconque est intéressé.

- **LES MESURES**

Nous incitons nos fournisseurs à se faire qualifier EMAS ou ISO 14001. Nous avons "menacé" nos fournisseurs de cesser toute relation avec eux s'ils ne sont pas qualifiés avant 2001. Certains l'ont déjà fait, en leur donnant l'échéance de fin 2001. Nous assistons les autres. Ce n'est pas une menace littérale, nous pouvons être tolérants par moment, mais jusqu'à un certain point.

Nos clients les plus développés nous demandent la même chose. Je me souviens avoir reçu, en 1999, une lettre d'une énorme compagnie américaine, me disant que si je voulais être fournisseur, je devais être qualifié ISO 14001 avant fin 2000. Je lui ai répondu que j'étais fier que l'ensemble des sites de l'entreprise dans le monde entier soit certifié EMAS ou Iso 14001 depuis 1997.

Cela devient de plus en plus sensible et j'encourage tous les industriels à s'y engager car il y a un effet boule de neige.

Notre "*environment report*" que nous publions régulièrement dans le monde. Nous l'appliquons aussi dans l'interne : mon *staff* est mesuré par le "Décatalogue", du l'EIP (*Executive Incentive Program*). Chaque cadre -nous en avons à peu près 500 dans la compagnie- doit avoir des objectifs. Pour des directeurs d'usine et les responsables d'environnement, un des cinq objectifs est : "*Meet the targets of the Decalogue*". S'ils ne le font pas, une partie de leur bonus disparaît. C'est une bonne incitation à l'action mais aussi à la mesure.

- **LA VALIDATION**

Nous avons été la première compagnie à être validée EMAS en novembre 1995(Singapour) et la troisième ISO 14001.

Une chose curieuse s'est passée en Italie. Je suis italien et j'avais donné l'objectif, dans la première édition du "Décatalogue", qu'avant fin 1997 tous les sites au monde soient certifiés. L'Italie était le seul pays à ne pas l'être, pour la simple raison que le gouvernement italien n'avait pas nommé les qualificateurs. Nous étions prêts dans nos usines, mais il n'y avait pas les certificateurs officiels. Nous avons invité les certificateurs anglais à nous qualifier. Nos sites italiens ont donc été qualifiés par les Anglais !

Tous les sites le sont, y compris les sites chinois ou marocains. C'est une réalité très importante dans l'entreprise, parce que cela force tous les sites à raisonner d'une façon "éco-compatible".

Le défi le plus important apparu dans la deuxième version de notre "Décatalogue", est l'objectif zéro émissions de CO₂, dioxyde de carbone, en 2010. Le réchauffement de la planète est le défi le plus important au monde. Il existe une négligence incroyable de la part des gouvernements, des individus et des entreprises envers ce phénomène tragique. Déjà, les coûts des phénomènes extrêmes sont incroyables. Le monde le paye déjà, et les pays les plus pauvres le payent encore plus que les autres. STMicroelectronics a décidé d'atteindre cet objectif zéro émissions (au delà du protocole de Kyoto, en 2010).

10 % est un objectif insuffisant et même cela, certains gouvernements ne veulent pas l'appliquer. Le problème est que l'écosystème de la planète peut recycler trois milliards de tonnes de carbone par an, alors que les émissions sont actuellement de neuf milliards de tonnes. Vous voyez la réduction que nous devons faire pour retrouver l'équilibre.

Comment pourrons-nous arriver à cet objectif zéro émission? Nous avons trois directions :

- la première est une réduction de 5 % par an ;
- la seconde est de recourir à des énergies renouvelables pour au moins 5 %, et j'espère 10 %, de notre consommation d'énergie, surtout par l'éolien. Nous sommes en discussion en France, au Maroc, en Californie,...
- la troisième est la reforestation, en privilégiant, bien sûr, les pays dans lesquels nous avons des usines, comme la France ou l'Italie, mais aussi les États-Unis ou le Maroc. Nous chercherons l'endroit où le coût sera le moindre en dollars par tonne. Nous avons réalisé, l'année dernière, un projet de reforestation au Texas, aux États-Unis, qui nous a coûté entre 7 et 8 dollars par tonne. Au Maroc, le coût est de 5 ou 6 dollars par tonne. Nous discutons en France. Peut-être arriverons-nous à conclure à 5 ou 6 dollars par tonne ?

D'après nos calculs, nous devons reforester 35 000 hectares pour atteindre nos objectifs.

Emission zéro pour l'année 2010. Mon opinion est que si les 500 compagnies les plus importantes prenaient le même engagement, les problèmes mondiaux de climat seraient résolus.

Nous avons eu beaucoup de "recognition" ; je ne vais pas en faire la liste mais plusieurs organismes reconnaissent ce que nous faisons. Je voudrais en mentionner seulement deux :

- Le *Dow Jones Sustainability Index*, qui est très important. STMicroelectronics est l'une des compagnies reconnues par le *Dow Jones Sustainability Index*, qui prouve que l'écologie est compatible avec l'efficacité économique parce le préventif coûte moins cher que le curatif.

– Le deuxième est *Innovest*, qui nous a classé n° 1 des compagnies de semi-conducteurs dans ce domaine. Nous avons été lauréat des *Environment Protection Agency Awards* pour la protection de l'environnement.

En conclusion, nous pensons que notre engagement dans l'écologie n'est pas simplement un engagement éthique, mais qu'il a également des retombées économiques. Il nous apporte des économies à moyen et à long terme. Il rend la compagnie plus compétitive et il lui amène des technologies plus viables et plus concurrentielles. Finalement, nous sommes à la fois fiers de notre mission commerciale et notre action industrielle, compatible avec le futur et la vie de nos enfants.

Moi qui suis grand-père, j'ai le souci de laisser un monde dans lequel nous puissions mieux vivre, sans toucher le standard de vie. Lorsqu'un gouvernement dit que son économie ne peut pas supporter le poids de l'environnement, c'est faux. Simplement, il n'a pas ni volonté ni éducation pour le faire. L'engagement dans le développement durable est totalement compatible avec le résultat économique. Au contraire même, il l'améliore.

Cela vous donne une idée de ce que nous cherchons à faire. Je serais maintenant heureux de répondre à vos questions.

Débat

François Gourdon, *Président du Comité 21* : Bravo, monsieur le Président. Je suis impressionné du dynamisme du Président d'une si grande société et de la politique ambitieuse du développement durable qui est menée. Vous êtes un précurseur.

J'ai remarqué, par ailleurs, une chose importante : vous vous appuyez énormément sur les attentes des jeunes. Très souvent, les jeunes ont des idées qui, appliquées avec la puissance et la volonté que vous mettez dans votre société, forcent les barrières. Félicitations.

Maurice Bood, *ManCom Consulting* : Pasquale, où as-tu, géographiquement, rencontré les plus grandes difficultés pour faire appliquer ton plan, dans quelles régions ? S'il y avait des difficultés, avec quel groupe de gens les as-tu rencontrées, que ce soit des gouvernements, des actionnaires, etc. ?

Pasquale Pistorio : Je n'ai pas rencontré de difficultés avec les gouvernements. Nous avons une culture d'entreprise qui consiste à décider et à appliquer la même politique au Maroc, aux Etats-Unis, en France, en Italie, etc.

Nous n'avons aucune relation avec les autorités car nous ne leur demandons rien. Mais, je dois dire qu'il existe une très grande sensibilité positive à Singapour. "*Je veux mettre à votre disposition 10 000 hectares, vous en faites ce que vous voulez, et vous avez toute l'assistance possible.*"

Les résistances initiales venaient des cadres supérieurs à l'intérieur de la compagnie, pour des craintes. Nous consacrons chaque année à peu près 3 % de nos dépenses à des projets écologiques. L'année dernière a été formidable car nous avons consacré 120 millions de dollars à l'écologie.

Cet investissement était perçu par les cadres comme une action éthique mais qui occasionnait des problèmes au PNL. Tout le monde étant mesuré sur le PNL, les cadres supérieurs montraient de la réticence. Au fur et à mesure que tout le monde a bien compris que ce n'était pas un coût mais un investissement, avec un meilleur retour que pour d'autres types d'investissements, la résistance est tombée.

Concernant l'opinion publique, les Européens sont, en général, avec Singapour, les plus sensibles. En revanche, les États-Unis ne le sont pas. Nous faisons partie du *World Business Council for Sustainable Development*, et lorsque nous discutons des phénomènes de l'écologie, les plus agressifs sont les Européens, suivis par les Japonais, les plus résistants pour les engagements étant les Américains. Ils disent : "*Attention, il faut le faire avec prudence.*"

Octave Gelinier, *Président d'honneur de la CEGOS* : J'ai admiré, monsieur, votre exposé. Il est d'une clarté et d'une cohérence remarquables et certainement exemplaire. Toutefois, il n'a traité que des aspects écologiques du développement durable, et il n'y a pas eu un mot sur ce que certains incluent aussi dans le développement durable, qui est l'aspect humain et social. Ma question est donc : que faites-vous ou que ne faites-vous pas –en matière écologique, c'est parfait, splendide- dans ce domaine ?

Pasquale Pistorio : Merci. C'est vrai, j'ai surtout traité ces aspects écologiques. Nous avons seulement parlé de cela parce que c'était ce que je croyais être le sujet. Sur tous les autres aspects, la compagnie est très engagée et, personnellement, j'y suis extrêmement sensible. Mes enfants m'ont fait la leçon ! Mes petits enfants sont formidables et je désire qu'ils vivent dans un monde meilleur.

La ressource humaine est la chose la plus importante. Chez nous, la même personne s'occupe de l'environnement. Il s'agit de Georges Auguste, *Vice-President of quality and of department of management*.

La philosophie de la qualité totale doit avoir comme résultat le progrès de la compagnie, mais ce qu'il faut mettre au centre de l'entreprise, ce sont les femmes et les hommes qui y travaillent. Il faut redonner de l'importance à l'individu dans l'entreprise, que chaque personne devienne acteur au lieu d'être un facteur. Le facteur, c'est l'argent, les matières premières. Les femmes et les hommes doivent être des acteurs et non des facteurs.

C'est toute la philosophie du *Total Quality Management* qui se résume en cinq principes :

- l'engagement du management,
- la responsabilisation des employés,
- la décision basée sur des techniques factuelles,
- la volonté d'améliorer continuellement,
- l'accent sur le client interne et externe.

Ce sont les cinq principes de notre philosophie Total Quality Management. Le plus important, c'est *the employee empowerment* : responsabiliser chacun et respecter la dignité de l'individu.

Nous donnons entre quarante et cent heures d'éducation et de formation à chaque employé de la compagnie. Je suis le plus négligent car je ne suis pas mes quarante heures par an, mais je pense qu'aujourd'hui cela fait partie de mon apprentissage. Cette formation est apportée par notre école, *the ST University*, qui forme les cadres supérieurs mais aussi de cadres, pour le management et pour l'écologie, ainsi que pour la santé et la sécurité. Nous ouvrons notre université à la société civile, certaines mairies ou régions nous envoient aussi leurs personnels.

Autre dimension sur le plan social : vous savez qu'avec la nouvelle économie nous avons le risque de créer une nouvelle division : la fracture numérique. Le plus grand des désastres sociaux que la nouvelle économie puisse générer est qu'on passe à un monde divisé entre les personnes qui ont l'accès et celles qui ne l'ont pas.

Personnellement, je participe à plusieurs comités, en France, en Italie, à Bruxelles et aux États-Unis, ainsi qu'aux Nations unies, en tant que représentant d'une compagnie qui est engagée dans cette voie, et qui a lancé des propositions au niveau international. Je ne sais pas si elles seront suivies. Nous avons créé une fondation, *SFI Foundation*, qui a pour objectif de défendre, dans la société civile, les principes qui sont toujours des objectifs économiques, mais compatibles avec la centralité de l'individu et le respect éthique.

La compagnie est extrêmement sensible à ce problème, et moi aussi. Lorsque je serai à la retraite, je m'engagerai personnellement dans une activité de ce type pour partager mon expérience avec la société externe sur la fracture numérique, que je considère être l'un des plus grands risques de l'économie moderne.

Serge Antoine, *Président d'honneur, Comité 21* : Monsieur le Président, dans votre métier, vous appliquez la loi la plus sévère, ce qui est exemplaire. Mais, dans votre for intérieur, vous

souhaiteriez peut-être des lois meilleures. Il doit vous arriver, de temps en temps, de penser que les lois ne sont pas tout à fait incitatives, en particulier la fiscalité. Auriez-vous envie de dire quelque chose sur ce sujet ?

Pasquale Pistorio : Je ne suis pas expert. La fiscalité idéale est la fiscalité zéro, mais ce n'est pas compatible avec la solidarité sociale. Je ne désire pas m'engager sur ce sujet, mais je pense que la fiscalité des entreprises, finalement, devient, dans une société globale, obligatoire. Si vous avez une fiscalité d'entreprise très élevée en France et, au contraire, beaucoup plus basse dans des pays compétitifs, les entreprises se déplacent. Au point de vue de la fiscalité des entreprises, il faudrait peut-être avoir une compatibilité internationale pour éviter la concurrence fiscale entre pays.

Finalement, la fiscalité individuelle va être différente d'un pays à l'autre selon la solidarité sociale qu'on désire réaliser. Les pays les plus sensibles à la répartition de la richesse auront une position fiscale plus élevée pour partager cette richesse avec toutes les habitants du pays. Les pays qui ont moins cette sensibilité prôneront une fiscalité individuelle plus faible. Je serais partisan de la première solution.

Sur ce point, l'Europe est beaucoup plus avancée au niveau éthique que le système asiatique ou américain. Ce qu'on appelle le *welfare* n'est pas un problème, mais une grande conquête. En revanche, il faut le faire fonctionner pour qu'il ne devienne pas parasitaire, c'est différent. Je parle à titre personnel, et je pense qu'une société civile doit avoir une très bonne répartition de la richesse, autrement cela devient du capitalisme sauvage, et après, il se manifeste des répercussions irréversibles.

En ce qui concerne l'écologie et surtout le climat, c'est très simple. Cela fait plusieurs années que je défends le slogan : "*Un dollar pour sauver le monde*". Cela signifie que je suis favorable, extrêmement favorable, à une taxe sur le carbone progressive et élevée, sur dix ans.

Le gouvernement pourrait dire : "*Écoutez, mes amis, à partir de l'année prochaine, chaque année, nous allons augmenter de dix centimes d'euro, la taxe sur chaque litre de carburant, chaque kilo de charbon ou chaque mètre cube de gaz.*"

Cet argent devrait être utilisé exclusivement pour financer les économies d'énergie ou les énergies alternatives, les installations de cogénération, l'isolation, le toit solaire, une voiture hybride. L'aide fiscale de l'État ferait une transformation de l'économie existante vers une économie non polluante. Cela sauverait le monde en dix ans. Voilà la fiscalité créative.

Serge Antoine, Président d'honneur, Comité 21 : Je voulais vous poser une deuxième question. Dans le monde de transparence qui est le nôtre, comment garantissez-vous que les chiffres que vous affichez, sont-ils certifiés par un Commissaire aux comptes ou un externe ?

Pasquale Pistorio : EMAS et ISO 14001 sont certifiés par des certificateurs externes, dans chaque pays, et qui ne sont pas nommés par nous. De plus, nous faisons régulièrement des audits, Georges Auguste en interne avec ses collaborateurs, mais également, en externe avec des analystes que nous engageons pour le faire.

Maximilien Rouer, Président, Becitizen : Que faites-vous, effectivement, pour communiquer auprès des *stakeholders*, du grand public en particulier, pour valoriser et potentialiser tout cet effort extraordinaire qui est fait par STMicroelectronics ? Comment peut-on faire pour justement potentialiser cette valeur d'exemple ?

Pasquale Pistorio : Merci beaucoup. La matinée que nous passons est une partie de cet effort de communiquer. Nous en avons des centaines comme celles-ci dans l'année, que ce soit moi, les patrons de site, Georges Auguste et son organisation.

Par exemple, nous avons donné une fois en cadeau à tous nos employés des lampes à consommation réduite. Ce n'était pas simplement un cadeau de dix dollars, mais surtout un acte d'éducation. Cela peut être plus important dans une usine du Maroc que dans une usine d'un pays plus développé.

Régulièrement, nous organisons la Journée écologique. Chaque site est ouvert au public à qui nous présentons nos réalisations.

De plus, nous organisons des journées *corporate*, au cours de laquelle nous invitons toutes les autorités communautaires nationales ainsi que la presse pour transmettre ce que nous réalisons.

De plus, notre compagnie et moi personnellement, faisons partie du *World Business Council for Sustainable Development*, dont je suis membre de l'*Executive Comity*.

Nous cherchons à être très actifs dans la communauté sociale. Nous participons à des manifestations, telles que *Clean the World*.

Jean-Pierre Tardieu, *Directeur du développement, Vivendi Environnement* : Comme tout le monde, je suis très impressionné, et bravo ! A partir du moment où vous vous êtes fixé des objectifs quantifiés -et c'est évidemment essentiel dans votre démarche-, il faut les réaliser. La volonté, vous l'avez, et nous voyons que vous savez la faire partager par toutes vos équipes, mais il faut aussi des idées. Ces idées, les trouvez-vous uniquement à l'intérieur de vos équipes, dans vos centres de recherches ? Allez-vous les chercher à l'extérieur ? J'aimerais savoir un peu comment vous procédez.

Pasquale Pistorio : Nous faisons les deux.

Georges Auguste et son équipe travaillent à temps plein. Ces personnes s'informent, s'éduquent, échangent etc. En plus, une concurrence s'est créée entre tous les directeurs de site, et il y a une émulation.

Nous engageons également des externes tels que le directeur de *Rockmount Institute*. Le *Rockmount Institute* qui se trouve aux États-Unis est l'une des organisations les plus crédibles pour les économies d'énergie. Ils ont fait l'audit de toutes nos usines et nous ont donné des orientations de travail. Ils sont en train de réaliser le deuxième audit. Ils reviennent après deux ans pour voir ce que nous avons fait.

Georges, peux-tu mentionner d'autres instituts ?

Georges Auguste, *Vice Président Corporate en charge de la Qualité Totale et de l'Environnement, MSTmicroelectronics* : En fait, nous avons une politique très décentralisée de responsabilisation de nos sites et de nos acteurs dans la société. Nous avons des personnes sensibilisées à l'environnement, qu'elles soient à Phoenix, à Dallas, à Singapour, ou à Casablanca, et des tas d'idées émergent tous les jours.

Nous conduisons une politique de fertilisation croisée, de dissémination et de répliation, extrêmement importante pour déceler les meilleurs idées et les reproduire dans toute l'entreprise.

François Gourdon : Merci. J'ai une question, monsieur le Président. De plus en plus, les managers de collectivités ou d'entreprises ont des démarches similaires. L'ISO 14001 est fait pour les entreprises, et je vois des communes, qui s'engagent dans la certification. L'Agenda 21 était plutôt destiné aux collectivités et je vois maintenant des entreprises qui s'y lancent. Envisagez – vous, vous aussi, d'engager un Agenda 21 ?

Georges Auguste, *Vice Président Corporate en charge de la Qualité Totale et de l'Environnement, STmicroelectronics* : Non. Bien sûr, nous prenons en compte les différentes contraintes de l'Agenda 21, mais nous avons une politique focalisée sur le "Décatalogue" qui nous paraît être la synthèse des points les plus importants, tels que nous les percevons aujourd'hui. Pour l'instant, nous focalisons notre stratégie sur ce "Décatalogue", tel que l'a présenté M. Pistorio.

Pascal Gontier, *Architecte, ARPAE* : Bravo encore pour votre présentation et les objectifs extrêmement ambitieux que vous fixez à votre compagnie.

J'ai une question qui concerne les bâtiments. Vous avez parlé de vos usines. Concernant les bâtiments de bureau ou d'administration, j'imagine que, pour respecter les objectifs que vous vous êtes fixés, vous n'allez pas faire des bâtiments comme nous les appelons ici HQE, mais

HQE +++, c'est-à-dire de véritables bâtiments expérimentaux qui auront des effets absolument incroyables. Vous pliez-vous, pour ce type de bâtiment, aux réglementations de certains pays qui peuvent être plus strictes que celles en vigueur en France ? Avez-vous des programmes expérimentaux dans ce domaine ?

Pasquale Pistorio : La réponse est oui. Nous sommes en train de concevoir pour notre direction *design*, un bâtiment de bureaux à Genève, et j'ai demandé expressément que ce soit le plus écologique possible avec les technologies les plus performantes.

Double vitrage, circulation d'air réalisée avec des moteurs électriques, toit solaire, je ne suis pas architecte ni expert, mais j'ai demandé à M. Auguste qu'il mette toute la pression pour le faire. C'est l'objectif.

Jean-Philippe Caruette, *Président, CITEPA* : Nous faisons des études et des inventaires des pollutions atmosphériques. Avez-vous une politique d'incitation de votre personnel en matière de développement durable, par exemple en matière de transport, de consommation d'énergie domestique et autres ?

Pasquale Pistorio : Oui, en effet. Le responsable de la logistique est évalué également sur ces questions. Nous avons réduit au maximum des cartons et tous les emballages sont recyclables. Nous cherchons également à éliminer le plastique pour avoir du matériel biodégradable. Sur le plan des transports, par exemple, à Phoenix en Arizona, nous progressons des incitations pour le co-voiturage. Phoenix est une ville très étendue, où il n'y a pratiquement pas de transports publics.

Par ailleurs, nous envisageons une mesure incitative pour l'utilisation de voitures hybrides. Ma voiture de fonction est une voiture hybride, la Prius de Toyota. Je ne veux pas faire de publicité pour Toyota, mais c'est la seule qui existe. C'est une petite voiture qui consomme cinq litres aux 100 km, ce qui est 30 % de mieux que la norme Euro 4.

Nous cherchons à motiver, mesurer, inciter à l'écologie, même personnelle, des employés de la compagnie.

Georges Auguste, *Vice Président Corporate en charge de la Qualité Totale et de l'Environnement, STmicroelectronics* : Nous pouvons ajouter, parce que cela a été mentionné par le Comité 21 il y a quelques semaines, qu'un plan d'entreprise pour les déplacements a été mis en place à Grenoble, dont vous avez peut-être entendu parler par les publications du Comité 21. C'est un bon exemple de pro-activité avec des mises en place de navettes, des services, des incitations et autres. C'était le seul site, à ma connaissance, qui, dans STMicroelectronics, a été à ce point développé sur le plan des déplacements.

Elisabeth Guingand, *Directrice de la Mission Développement Durable, Groupe Caisse des Dépôts* : Nous venons tous de vous entendre parler, avec enthousiasme, de la démarche écologique de votre groupe devant un public sensibilisé. J'avais eu, voici quelques années, la chance de vous entendre parler à Stockholm de votre démarche TQM devant un public tout aussi sensibilisé. Je voudrais savoir si ce sont des démarches que vous évoquez devant les analystes financiers et s'ils y sont également sensibilisés ?

Pasquale Pistorio : Ils le deviennent de plus en plus, parce que maintenant nous avons des théories, et plus seulement des impressions. Michael Porter qui est l'un des plus grands économistes d'université actuels, a publié une étude qui met en corrélation les sociétés civiles qui ont une meilleure démarche écologique et de sensibilité environnementale, avec le résultat économique. Il trouve une corrélation positive. C'est Harvard, et non Pasquale Pistorio, qui dit que c'est compatible !

Le *Dow Jones Sustainability Index* montre que ce qui était une réflexion voici dix ans commence aujourd'hui à être une réalité acceptée par les économistes. De plus, les résultats de la compagnie ne sont pas terribles, mais normaux, c'est-à-dire que nous n'avons pas de problème.

Monsieur Bod m'avait demandé si nous avons eu une résistance de la part des actionnaires. La réponse est non, au contraire. Les actionnaires –quand je parle des actionnaires, c'est le grand public mais aussi le Conseil d'administration qui représente les actionnaires, surtout les plus gros actionnaires franco-italiens- sont très fiers d'avoir une compagnie a de bons résultats économiques, bien sûr, mais qui a, en même temps, cette responsabilité sociale.

François Gourdon : Je voudrais préciser, monsieur Pistorio, que la Caisse des Dépôts, que représente Mme Guingand, est un organisme financier extrêmement sensibilisé au développement durable, avec une charte intégrée depuis longtemps, et qui est un partenaire actif au Comité 21. Monsieur Lebègue, Directeur général, reviendra cet après-midi à la conférence de presse de lancement du guide "Territoires et développement durable".

Patrick d'Humières, *Directeur général, Mancom Consulting*: Au-delà de votre "Décatalogue", qui donne un sentiment précurseur, avez-vous l'intention de converger vers des standards internationaux qui se mettent en place ici et là, partant à la fois des principes directeurs de l'OCDE, et des *guide-lines* type GRI. Voulez-vous rester sur vos propres règles ou allez-vous vous intégrer, quitte à être en tête, dans le mouvement général d'organisation notamment des standards de développement durable ?

Pasquale Pistorio : Oui, certes, à condition qu'ils soient plus agressifs que les miens. Je ne veux pas ralentir mon activité pour être conforme aux standards internationaux !

Si nos objectifs sont plus exigeants, par exemple, 0 émission de CO₂ à 2010, je ne vais pas changer et polluer le monde pour m'adapter au standard plus faible ! Chaque fois que les standards sont plus agressifs que les miens, je m'ajuste. Si les miens sont plus agressifs, non. Je cherche à convaincre les standards sans réduire les miens. Je pense que c'est normal, non ?

J'ai proposé cela dans tous les congrès auxquels je participe, par exemple, au *World Semiconductors Council*, représentation de toutes les sociétés de semi-conducteurs au monde. Il y a cinq associations : européenne, américaine, coréenne, taiwanaise et japonaise. Je leur ai suggéré d'adopter ce principe. Je l'ai également proposé au *World Business Council for Sustainable Development*. Je suis largement favorable à l'établissement de standards internationaux qui représentent une ligne de référence. Ensuite, si chaque compagnie désire être plus performante, elle est la bienvenue.

Gérard Benoît du Sablon, *Président, Pro-recyclage* : Une entreprise comme la vôtre peut toujours avoir un incident. Qu'avez-vous prévu sur le plan de la gestion de crise ?

Georges Auguste, *Vice Président Corporate en charge de la Qualité Totale et de l'Environnement, STmicroelectronics* : Effectivement, dans tout notre système de management environnemental, nous avons ce que nous appelons les ERP (*Emergency Ressources Planning*) et, dans tous les sites, nous mettons en place ce genre de dispositifs.

Gérard Benoît du Sablon, *Président, Pro-recyclage* : Je parle de gestion de crise sur un plan sociétal, en cas de focus sur l'une de vos compagnies. Toutes les réactions seraient encore plus fortes, compte tenu des engagements que vous avez pris. Au niveau *corporate*, quel est le dispositif pour intervenir publiquement ?

Pasquale Pistorio : La priorité est la transparence. S'il y a un problème, il faut agir immédiatement avec toutes les actions correctives et ne rien cacher au public. Lors d'un incendie -cela nous est déjà arrivé dans une petite partie d'une usine-, nous avons immédiatement informé tout le monde, tous nos clients. Il n'y a pas eu de problème de personnel. Les mesures de sécurité ont parfaitement fonctionné. Nous avons évacué la salle et arrêté la production.

La conclusion a été que nous avons encore intensifié les mesures que nous cherchions à prendre, mais la communication a été très simple. Nous avons dit : "*Mesdames, messieurs, nous avons un incendie.*" C'était la vérité. La chose la plus importante est la transparence. Chercher à cacher les choses n'est pas constructif. Il faut dire aussi que les semi-conducteurs ne sont pas un secteur technologiquement polluant. C'est un petit avantage que nous avons.

François Gourdon : Monsieur le Président, vous donnez l'impression d'être un Président heureux, en plus d'un grand-père heureux. Merci à tous et à bientôt.