

Rencontre-débat du Comité 21

**M. Bertrand COLLOMB,**

Président du groupe Lafarge

***"Le management du développement durable"***

*Mardi 10 janvier 2003*

### **Introduction (François GOURDON, Président du Comité 21)**

Je vous adresse à tous les vœux du Comité 21 pour cette année 2003 et vous souhaite une bonne et belle année. Je suis particulièrement heureux de recevoir Bertrand COLLOMB, Président du groupe Lafarge.

Je souhaite, si vous le voulez bien, monsieur le Président, donner quelques informations sur le Comité 21 avant de vous laisser la parole.

– Mardi 14, nous organisons une conférence de presse pour présenter nos publications 2002 *"Entreprises et Développement durable"* *"Territoires et Développement durable"* *"L'Atlas mondial du développement durable"*, au Centre français du commerce extérieur.

Elle sera suivie vers 18 heures des vœux du Comité 21, avec un verre de l'amitié auquel vous êtes tous conviés et dont vous trouverez des invitations à l'entrée.

– Le 14 au matin, Mme Tokia SAÏFI lancera officiellement le Centre national du développement durable, présidé par Mme Anne-Marie DUCROUX. Serge ANTOINE, Président d'honneur du Comité 21, est l'un des six présidents de groupes celui consacré aux territoires.

Sur notre action internationale, je salue M. Layachi YAKER, Président du nouveau Comité 21 algérien auquel nous avons fortement collaboré et en particulier Anne-Marie SACQUET, la directrice générale du Comité 21. Nous tenons à poursuivre cette démarche pour l'ensemble de la Méditerranée et pas uniquement pour faire plaisir à Serge ANTOINE, car nous savons qu'en évoquant la Méditerranée notre Président d'honneur est dans son élément !

Je souhaite saluer le président de Fleury-Michon, nouvel adhérent et les représentants de Solvay France, également nouvel adhérent et, en particulier, Georges THEYS, qui est directeur général France, et M. Olivier MONFORT, qui est le futur directeur général de Solvay France. Nos nouveaux adhérents font preuve de beaucoup d'initiatives. Nous envisageons, en particulier, la création d'un nouveau Comité 21 italien avec l'appui de Solvay.

Monsieur le Président, je voulais vous faire part de deux choses :

– D'une part, un sondage sur les entreprises de *"L'Usine nouvelle"*, qui date du 19 décembre, la concluait était : *"Les patrons français retiennent "l'émergence du développement durable" comme l'événement le plus important de 2002 après la montée en puissance de la Chine"*.

– D'autre part, nous avons eu l'honneur, en tant que Comité 21, d'être invités à l'Elysée aux vœux du Président CHIRAC. Celui-ci, parlant de la loi sur la sécurité financière, a dit : *"Le même esprit de responsabilité doit prévaloir, au sein des entreprises, en matières sociales, environnementales et éthiques. L'entreprise ne peut viser la seule rentabilité financière. Elle a des devoirs à l'égard de ses salariés, des tiers et de la société. C'est la clé du développement durable. Nombreuses sont les entreprises à le comprendre aujourd'hui"*

Je crois, monsieur le Président, que Lafarge a depuis longtemps intégré le développement durable dans ses stratégies. Je vous laisse maintenant la parole.

## Exposé de M Bertrand COLLOMB

Je tiens à vous remercier de votre invitation. Je savais que le Comité 21 était très actif, mais je suis impressionné par l'audience et la qualité des participants que vous avez réunis.

Vous savez que les Français ont le "péché mignon", lorsqu'on leur pose une question, d'en discuter les termes. Lorsqu'on m'a demandé de parler du "*management du développement durable*", je me suis posé la question de savoir s'il était possible de le manager. Ma première réaction a été de dire que nous manageons dans l'optique du développement durable, plus que le développement durable lui-même, que ce n'est pas séparable de l'activité managériale de l'ensemble de l'entreprise. Comme tous les sujets dont nous souhaitons nous occuper, il faut avant tout les identifier et avoir des structures adaptées. Finalement, il existe bien un management dans le cadre du développement durable et il faut le prendre plus particulièrement en compte.

J'ai donc accepté ce titre, ce qui était déjà considérable ! Avant d'entrer dans le vif du sujet, je me dois de vous présenter Lafarge. Comme disent les sociologues : "*Il faut que je dise d'où je parle*", d'autant que tout le monde ne connaît pas forcément notre groupe.

Lafarge est fort de quatre métiers : ciment et béton, granulats, plâtre -et notamment plaques de plâtre-, toitures et tuiles. Cela représente environ 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec 83 000 collaborateurs répartis dans 75 pays.

Le groupe a connu un fort développement, en particulier les cinq dernières années puisque nous avons doublé notre taille.

Nous avons une culture assez forte dont l'origine est, sans aucun doute, française, mais elle s'est beaucoup développée vers l'international puisque nous n'avons actuellement que 11 % de collaborateurs français, alors que l'Amérique du Nord représente de 18 % à 20 % et que l'Asie a déjà dépassé la France avec 12 %. Cette importante croissance a été marquée par de grandes acquisitions comme Redland en fin 1997 et Blue Circle en 2001. Ce sont des intégrations d'ensembles importants, qui posent toujours des problèmes culturels mais offrent aussi des opportunités.

Nous avons 40 % de notre chiffre d'affaires actuel dans ce que nous appelons les "pays émergents", et le pourcentage de résultat est du même ordre. Cette stratégie des pays émergents a commencé à porter ses fruits. Elle nous aide, d'ailleurs, dans des périodes comme 2002 et 2003 où l'économie des pays industrialisés n'est pas extrêmement brillante, alors que la croissance des pays émergents progresse, avec malgré tout des nuances entre l'Asie, l'Amérique latine, etc.

Nous sommes N°1 dans notre métier de cimentier depuis l'acquisition de Blue Circle ainsi que dans la toiture, le n° 2 ou 3 dans les granulats et le n° 3 ou 4 dans le plâtre. Ainsi, nous sommes leaders dans tous nos métiers.

Comme beaucoup de groupes, nous faisons depuis un certain temps du développement durable, comme M Jourdain faisait de la prose, sans le savoir. Car finalement, le développement durable, sous différents aspects, est un enjeu stratégique pour Lafarge, d'abord par notre business et notre culture, mais aussi par un choix que nous avons fait de façon implicite d'abord, puis explicite, depuis Rio, et je vous en reparlerai.

Il est certain que nous sommes très liés à l'environnement par la nature de nos business, avec plus de 800 carrières en activité dans le monde. Elles sont compliquées à manager en raison de l'impact paysager, de l'utilisation de l'espace, des problèmes de bruit, des vibrations, des poussières et de l'impact sur la biodiversité. Ce dernier point nous a d'ailleurs conduits à nous rapprocher de WWF voici quelques années et notre collaboration a évolué ensuite vers d'autres aspects. Obtenir des autorisations d'ouvertures de carrières est aujourd'hui de plus en plus difficile.

Depuis quinze ans, c'est l'une des choses qui nous a le plus fait réfléchir au rapport que nous entretenons avec le juridique, le politique, l'administratif et également le citoyen. En droit, nous savons tous que l'autorisation d'ouvrir une carrière est donnée par le préfet, mais en fait, elle l'est surtout par les gens qui vivent autour, car si cinq personnes se mettent devant une chargeuse pour empêcher d'ouvrir une carrière, vous ne pourrez rien faire malgré l'autorisation préfectorale.

Concernant l'aspect énergétique, nous sommes, principalement par le ciment forts consommateurs d'énergie, donc gros émetteurs de CO<sub>2</sub>. Je vous rappelle qu'il faut compter, en gros, 700 kg de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment.

Nous utilisons des ressources minérales non renouvelables, mais ce n'est pas dramatique pour le calcaire, compte tenu de la quantité que nous pouvons trouver dans le monde. Ce n'est pas renouvelable, certes, mais ce n'est pas tragique.

Nous consommons aussi des ressources un peu moins fréquentes, comme le gypse. Puis, nous utilisons, mais de moins en moins, de l'énergie fossile primaire.

L'aspect positif "environnement" est rapidement apparu puisque nous avons vite constaté que nos fours de cimenteries étaient d'admirables outils -je sais qu'il existe des débats sur le recyclage et la valorisation thermique- pour valoriser les déchets (c'est-à-dire en tirer une valeur économique).

Nous avons une longue culture d'attention portée aux problèmes sociaux. Je cite toujours le fait que, lors de l'Exposition universelle de 1859 ou 1879, Lafarge obtenait des médailles d'or pour son action sociale, et elles sont exposées dans la salle du Conseil. Cela fait sourire aujourd'hui, car elles étaient délivrées parce que nous donnions du travail aux femmes d'ouvriers pour raccommoier les sacs en toile de jute dans lesquels nous mettions du ciment, mais aussi parce que nous donnions l'assurance maladie, ce qui était important.

Cette approche paternaliste de l'époque a créé une tradition que mes prédécesseurs immédiats ont fait évoluer vers une vraie politique sociale, avec de fortes avancées.

Nous avons fait des formations qualifiantes pour les ouvriers dans les années 50-60, avec des accords qui permettaient à un ouvrier qui s'était formé, même en continuant de faire le même travail, d'être payé de 20 % à 30 % de plus. Ces formations étaient établies par des accords paritaires et sanctionnées par l'Éducation nationale, ce qui était une garantie très sérieuse à l'époque. Je ne suis pas sûr qu'actuellement nous serions aussi *pushy* à ce sujet. Cela a été difficile par la suite, car faire évoluer des points passés par accord paritaire n'est pas très simple.

Avec des logiques qui ont évolué au cours du temps, la culture du groupe a toujours été d'être attentive à la responsabilité vis-à-vis des hommes et de la société en général. Marcel DEMONQUE avait écrit de très belles phrases sur la responsabilité de l'entreprise envers la société en général et sur l'intérêt commun. Olivier LECERF a mis au point, en 1977, les principes d'action du groupe qui déclaraient que le développement économique et le développement social sont indissociables, et que l'entreprise doit s'occuper de l'intérêt général. Nous n'appelions pas cela "l'entreprise citoyenne". J'ai encore, de temps en temps, des problèmes avec ce terme car nous ne savons pas très bien ce qu'il veut dire, mais l'idée était bien là.

Les initiatives que nous avons pu prendre il y a longtemps dans les pays industriels se sont fondues dans une évolution générale. En revanche, au Bangladesh, nous sommes confrontés à des problèmes qui ne sont pas ceux du Teil dans l'Ardèche en 1850. Il ne faut donc pas les traiter de la même façon. Nous ne devons pas, au Bangladesh, reproduire le modèle de cette usine originelle du groupe, lorsque nous étions propriétaires de l'hôpital, de l'église, de l'école, où le curé était employé de Lafarge, comme les médecins et l'instituteur, etc ...

Au Bangladesh, nous arrivons avec une usine qui va prendre des terrains sur lesquels des gens habitent et que nous allons installer ailleurs. Ensuite, elle emploiera une main-d'œuvre assez qualifiée ; donc, seulement une partie très faible sera locale. Cette usine aura un impact important sur l'économie de cette zone. Compte tenu de ces faits, il faudra mettre des actions en place, en particulier, évidemment, aider les gens à se reloger. De ce fait, leur village atteindra un niveau de développement bien supérieur à ce qu'il était avant puisqu'il bénéficiera de l'électricité, de l'eau courante, de l'assainissement, etc. Mais, il faut le faire différemment de ce qui se pratiquait au Teil en 1850, c'est-à-dire que les habitants doivent le réaliser eux-mêmes, quoique avec notre aide.

Il faut faire de la formation, mais pas seulement pour nos ouvriers. Elle doit être plus large pour que l'ensemble des gens en bénéficie, et cela peut commencer par de l'alphabétisation pure et simple.

Ces problèmes, qui correspondent à une préoccupation du groupe existant depuis longtemps, nous les rencontrons dans des conditions tout à fait différentes à travers notre développement international.

L'environnement international est différent de celui d'autrefois. Le développement international de notre groupe, qui était considéré comme positif et ne posant pas de problèmes, est maintenant mis en cause par ceux qui rejettent la globalisation en disant qu'elle n'a pas que des aspects positifs. Je suis d'ailleurs tout à fait d'accord sur ce point. La question n'est pas de savoir si la globalisation est entièrement positive, mais si nous jouons un rôle positif ou négatif par nos actions, ce qui suppose un certain dialogue.

Les stratégies que nous développons depuis très longtemps se présentent maintenant dans un cadre assez différent. Il faut, dans le même temps, poursuivre ce que nous faisons mais aussi comprendre les mutations et les changements importants. Auparavant, nous faisons des économies d'énergie. Il est clair que notre origine européenne et le travail remarquable qui a été fait en France sur l'économie d'énergie depuis le choc pétrolier, nous a favorisés. Nos amis cimentiers américains, par exemple, étaient très en retard dans ce domaine. Il nous faut continuer dans ce sens.

J'ai évoqué le réaménagement des carrières. C'est du concret, du pratique, et nous devons savoir bien les réaménager. La meilleure façon d'obtenir une nouvelle autorisation est d'emmener le maire et les gens inquiets visiter une carrière afin de leur montrer ce que nous avons pu faire dans un site réaménagé.

Nous avons toujours dit que la mission de l'entreprise était la création de valeur ou de richesse. Nous avons connu une période d'accentuation, d'exacerbation de l'idée que la création de valeur n'intéressait que l'actionnaire et était uniquement mesurée par le cours de la Bourse à court terme. La volatilité des marchés et les expériences de 2000 et 2001 ont prouvé que c'était un peu plus compliqué que cela. Il reste que la création de valeur, qui signifie retour sur actifs, sur investissements, pour des industries à investissements lourds, reste une exigence dans la durée extrêmement importante.

Le rôle de l'entreprise dans son environnement, le principe d'action et les relations avec les hommes (mettre l'homme au cœur de l'entreprise, c'est ce que nous écrivons dans nos principes d'action). Tout cela est très important, mais il faut aussi que nos collaborateurs comprennent que nous ne devons pas nous regarder le nombril et nous satisfaire de nos actions.

J'évoquais précédemment la « license to operate », comme disent les Américains, qui est donnée par le public, l'opinion et par les gens auprès desquels nous travaillons. Or, nos ingénieurs et nos techniciens ont tendance à avoir une approche uniquement technique ou juridique et si ce que nous faisons est techniquement bon, ils ne comprennent pas pourquoi ce n'est pas suffisant.

Il existe des parties prenantes extérieures, des *stakeholders* -nous n'avons pas de mot français aussi explicite-, et nous nous devons de dialoguer avec des gens ayant d'autres points de vue et qui viennent d'horizons différents. Nos collaborateurs doivent comprendre que leurs points de vue peuvent être pertinents, même s'ils sont différents. Les gens ont de plus en plus d'informations, ils demandent des réponses et ils s'attendent à des changements, et parfois importants.

La reconnaissance et l'acceptation du dialogue dans l'entreprise est l'évolution dans le changement culturel le plus important. Tout le reste n'est qu'une continuation de nos pratiques. C'est même tellement conforme à nos principes que cela ne pose pas de problèmes majeurs.

Accepter un débat avec l'extérieur, dont nous ne définissons pas les termes, est nouveau et c'était la grande évolution de ce rapport sur le développement durable que nous avons fait en 2001. La lecture d'un texte, dont la première page n'est pas le message du Président mais les interpellations d'acteurs dont certains pensent que ce n'est pas bien de faire du ciment et que nous devrions faire autre chose, a un peu choqué l'organisation. Je ne suis évidemment pas d'accord avec cela, mais j'accepte le débat. C'est un changement culturel important.

Le débat d'aujourd'hui pose la question de l'organisation du management à l'intérieur de l'entreprise.

Je pourrais vous faire une présentation très logique en évoquant nos politiques et nos organisations, mais cela ne correspondrait pas totalement à la façon dont les choses sont en train de se

mettre en place. Tout cela n'est pas encore figé et nous sommes dans une phase d'adaptation afin de mieux formaliser tout cela. Cette évolution est en partie liée au business, mais aussi à un choix politique, philosophique et stratégique, que j'ai personnellement fait à peu près au moment de Rio.

C'est là qu'un certain nombre d'entreprises internationales se sont aperçues qu'elles devaient prendre l'initiative. Ce fut la création du *World Business Council for Sustainable Development*, le WBCSD. Nous avons eu la chance incroyable que deux organismes se soient créés simultanément et, fait unique dans l'histoire patronale, ne se soient pas battus entre eux, mais aient fusionné très vite. Nous avons alors créé ce WBCSD qui regroupait, au départ, beaucoup d'entreprises européennes, puis très vite de nombreuses entreprises américaines. Malgré Bush et le rejet de Kyoto, dans ce groupe nous travaillons très bien entre entreprises d'origine américaine et européenne.

C'est donc à partir de cela, et sur une période de dix ans, que nous avons progressé et systématisé. D'ailleurs, l'accord de partenariat passé avec WWF voici deux ans fut également une étape importante de la prise de conscience et de la systématisation de ce que nous voulions faire.

J'ai tendance à partir du concret pour remonter aux organisations, plutôt que l'inverse. Les différents aspects du développement durable sont bien intégrés dans nos programmes de performance et nous en avons dans chaque branche. Cela s'appelle "ROCK" pour les granulats, "TOP" pour le béton, etc., et chacun d'eux comporte des aspects environnementaux et sociaux. Cela ne s'appelle d'ailleurs pas toujours "développement durable". Vous n'êtes pas obligés de parler de développement durable au patron d'une carrière, mais vous pouvez lui parler de choses plus concrètes et plus liées à son activité immédiate. Cela ne veut pas dire qu'il est stupide. Cependant, si vous lui expliquez que c'est dans le cadre du développement durable, cela ne suffira pas à lui faire comprendre comment l'intégrer dans son action.

Nos cimentiers, qui avaient un programme de performance assez technique, mettent actuellement en œuvre un programme appelé *Advance* et qui comprend cinq piliers, dont le développement durable est explicitement l'un d'eux. Sachant que nous produisons trois quarts de tonne de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment et que le ciment se vend entre 60 et 80 dollars la tonne, la tonne de CO<sub>2</sub> a une valeur potentielle en coût d'opportunité, même sans taxes, d'environ 5,20 dollars la tonne. Ce n'est pas négligeable, même en performance économique à moyen et long terme. Il n'est alors pas surprenant que, pour les cimentiers, le pilier développement durable soit très important dans leur programme de performance.

Pour organiser tout cela, nous avons progressivement créé un Comité de développement durable dans le groupe. Je ne le préside d'ailleurs pas, alors que certains me l'ont reproché en pensant que ce n'était alors pas important. Je ne le préside pas car, dans le groupe, tout le monde sait que je suis un partisan du développement durable. Or, rien n'est plus dangereux que de voir les autres considérer un programme comme étant la "danseuse" du Président ! De plus, je ne suis pas opérationnel, et c'est donc le vice-président-directeur général qui le préside, car lui mène des actions opérationnelles.

Nous sommes en train de revoir nos politiques car nous n'avons pas ce que les groupes anglo-saxons souhaiteraient avoir, c'est-à-dire des politiques très bien définies, avec des documents que les gens signent tous les ans, etc. Ce n'est pas tout à fait notre approche, bien que cela ne soit pas négatif. Nous constatons que, pour répondre aux sollicitations extérieures et pour nous assurer que, dans un groupe international présent dans 75 pays, tout se passe comme nous le souhaitons partout, il faut davantage de formalisme. Nous ne pouvons pas, comme M. Jourdain, rester informels. Il faut systématiser et c'est ce que nous commençons à faire.

Cependant, concernant le travail des enfants, je n'ai pas de politique particulière car cela n'a pas encore posé de problème. En effet, nous n'avons jamais vu d'enfants travailler dans notre industrie. Néanmoins, nous acceptons de travailler sur le sujet afin d'éviter d'être impliqués dans des choses qui ne nous correspondraient pas.

Ce travail de formalisation doit être concret. Nous voulons le faire progressivement et ce que nous rédigeons doit correspondre à une réalité comprise par le groupe. Si je veux appliquer une politique dont mes collaborateurs ne comprennent pas l'utilité et la nécessité, ce sera peine perdue et

elle ne servira qu'à répondre à des questionnaires. Nous ne nions pas les problèmes, mais notre approche est d'explicitier les choses tout en étant capables de traiter les difficultés correspondantes.

Nous devons également fixer des objectifs et, dans ce rapport, nous avons dix-huit indicateurs, chiffrés que nous suivons.

Afin de bien vous faire comprendre la difficulté concernant la consommation d'eau, par exemple, -M. MESTRALLET viendra vous parler du vrai problème de l'eau-, on nous reproche de consommer de l'eau. C'est vrai, nous lavons des bétonnières, ce qui consomme beaucoup d'eau, et il nous reste quelques cimenteries en "voie humide".

Comment qualifier notre performance vis-à-vis de l'eau ? Il paraît logique de calculer la consommation totale de l'eau du groupe dans le monde. Il se trouve que, dans de nombreux endroits, nous n'avons pas de compteurs, dans d'autres nous n'avons pas de problèmes d'eau, et il y a en beaucoup. D'autres lieux, en revanche, connaissent de vrais problèmes. Est-ce que la bonne approche est de faire des statistiques d'eau à la tonne de ciment, ou au mètre cube de béton mondial, puis de mobiliser beaucoup d'argent et de monde pour tenir ces statistiques ? Cela semble compliqué, car nous avons plusieurs milliers d'usines dans le monde. Il faudrait mettre un compteur dans une centrale à béton qui emploie deux personnes, leur demander leur consommation tous les mois, etc.

Je ne dis pas que c'est inutile, mais nous avons le choix entre faire des indicateurs globaux dont la signification ne sera pas absolument évidente, ou lancer des programmes localisés pour identifier les problèmes d'eau et tout faire pour réduire nos consommations.

Je ne choisis d'ailleurs pas entre les deux solutions, car il faut finalement peut-être appliquer les deux. Cependant, un groupe comme le nôtre ne peut pas tout faire en même temps et nous ne pouvons pas submerger nos hommes de demandes qu'ils ne comprennent pas. Je ne veux demander à nos collaborateurs de faire des choses que s'ils les comprennent. Ce n'est donc pas aussi facile qu'il paraît, et nous ne pouvons pas dire quelle est notre consommation d'eau au mètre cube de béton. Nous ne le savons pas au niveau du Groupe, non pas parce que nous sommes idiots ou négligents, mais parce que c'est compliqué, ce qui ne veut pas dire que nous ne nous préoccupons pas localement des problèmes d'économies d'eau.

Nous pourrions appliquer cette démonstration à un certain nombre d'autres problèmes. Il ne s'agit pas d'un alibi, ni d'une façon de refuser le problème, mais il faut travailler dans une certaine durée afin de déterminer les priorités pour, progressivement, aller vers davantage de connaissance et de compréhension des enjeux. Nous devons le faire à notre rythme pour que ce soit une réalité et non pas une façade qui ne correspondrait pas à la réalité de ces opérations.

Les défis qui sont devant nous nous conviennent. Cependant, nous savons qu'il y a une très forte contradiction entre le court et le long terme. Les réactions des marchés financiers mettent ces contradictions en évidence de façon criante, mais ce qui s'est passé ces trois dernières années va plutôt dans le bon sens, vers l'idée que le court terme a ses limites. Force est de constater que nous ne créons de valeur, même actionnariale, que dans le moyen terme.

Le progrès économique et le progrès social sont donc indissociables. Je continue à dire que les valeurs actionnariales et celles du développement durable sont également indissociables, et de plus en plus de gens en seront convaincus. C'est un défi dans la vie quotidienne, car nous avons bien des oppositions de temps en temps entre les besoins financiers de court terme et les engagements et investissements de long terme. C'est un défi qui est manageable.

Il est très positif pour nous d'inclure cet aspect dans le leadership.

Je n'ai pas indiqué que nous avons aussi entraîné notre industrie dans un certain nombre d'actions. Nous avons été à l'origine, mais pas seuls, d'une initiative des cimentiers sur le développement durable dans le cadre du WBCSD, ce qui pour moi était extrêmement intéressant. Si j'avais suggéré voici six ou sept ans à des collègues cimentiers du monde entier de dépenser du temps et de l'argent pour réfléchir au développement durable, ils m'auraient ri au nez ! Nous avons, l'année dernière, mobilisé dix cimentiers, les plus gros européens mais aussi japonais, thaïlandais, brésiliens, mexicains, dans une lourde étude indépendante faite par BATELLE Institute. L'équipe de consultants

a proposé en toute indépendance ses recommandations dont certaines d'ailleurs ne nous plaisaient pas. Maintenant, nous continuons à mobiliser nos confrères pour la mise en œuvre de cette initiative que nous avons appelée « Cement sustainability initiative »

Le rôle de leadership que peut jouer notre groupe est important. C'est un avantage concurrentiel pour nous, surtout lorsque nous nous installons dans de nouveaux pays où nous sommes amenés à entraîner les petits. En Chine, l'état environnemental de l'industrie cimentière n'est pas extraordinairement brillant et nous ne sommes pas très fiers d'être cimentiers au vu des petites usines crasseuses que nous rencontrons dans la campagne. Les enjeux sont énormes, et ce que nous faisons en Chine commence à intéresser les Chinois. Cela aura un effet d'entraînement extraordinaire grâce auquel nous pouvons nous positionner de façon compétitive.

Le troisième défi revient à une révolution culturelle, l'idée que les certitudes techniques ne sont pas suffisantes et qu'il faut accepter le dialogue, ce qui ne veut pas dire que les émotions doivent totalement remplacer les réalités techniques. Nous ne sommes pas prêts à accepter que l'émotion instantanée ou l'émission de télévision de la semaine dernière définissent entièrement l'agenda de nos actions pour les six mois à venir. Nous ne savons pas faire et ce ne serait pas justifié. Le dialogue est difficile entre l'ingénieur qui sait qu'il peut faire des choses dans la durée, à condition que le problème soit bien défini, que les objectifs soient clairs, et son interlocuteur qui est dans le social et dans la perception des risques, des inconvénients des nuisances. Nous progressons dans ce sens. C'est ce sur quoi nous travaillons.

Pour conclure, il est intéressant de constater que nous trouvons notre récompense, pas seulement dans le sentiment d'avoir essayé de travailler pour mieux résoudre les problèmes du groupe, mais dans le fait que certains publics commencent à vraiment reconnaître la valeur de tout cela, notamment les actionnaires. C'est important, car cela permet d'aider à remplir ce *gap* dont je parlais. Les fonds éthiques font dire que les actionnaires qui mettent leurs fonds dans les entreprises ont certaines valeurs et préoccupations et qu'ils ne veulent pas simplement gagner de l'argent à tout prix, mais souhaitent aussi être fiers de leurs investissements. Ce mouvement n'est pas encore parvenu à une complète maturité, mais il me semble très important.

Je suis satisfait de voir que les employés sont très réceptifs, eux aussi, car ils ont envie d'être fiers de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. C'est encore plus vrai dans les pays où nous sommes depuis peu et où ces préoccupations sont beaucoup plus vivaces que nous ne le pensons. Il existe une convergence, sans être naïf, entre l'idée que l'entreprise est là pour gagner de l'argent et créer de la richesse dans la durée, mais aussi pour contribuer modestement à améliorer un peu l'état du monde. C'est finalement une idée assez excitante et à laquelle nous pouvons faire adhérer tout le monde.

Je vous remercie.

*(Applaudissements)*

**M. François GOURDON** : Merci, monsieur le Président, d'avoir parlé de votre grande entreprise. Vous avez raison lorsque vous évoquez l'implication grandissante des actionnaires et des employés qui doivent être fiers de leur société, bien au-delà de la rentabilité financière.

Nous passons aux questions.

**M. Patrick OBERTO**, *Association "Sauvegarde du parc de Maisons-Laffitte"* : Ce n'est pas au titre de Maisons-Laffitte que je souhaite vous poser une question, mais j'aimerais revenir sur les différences culturelles qui existent entre les Français, les Anglo-Saxons et d'autres pays.

Nous avons souvent entendu dire que le développement durable ne se fait pas de la même façon en France qu'en Allemagne, en Allemagne qu'en Thaïlande. Pour avoir beaucoup travaillé dans un monde anglo-saxon, je suis conscient que l'approche est différente dans un groupe anglo-saxon ou dans un groupe français.

Compte tenu des récentes fusions que vous avez faites, comment mesurez-vous cette difficulté, comment suivez-vous l'adhésion de vos populations de cadres dirigeants, comment le ressentez-vous ? "C'est simple", serait une réponse inquiétante, mais ce n'est peut être pas la vôtre !

**M. Bertrand COLLOMB** : Le terme "anglo-saxon" est ambigu, car il évoque anglais et américain. Du point de vue financier, il existe une parenté proche entre les mondes américain et anglais, d'autant qu'à Londres, maintenant, ce sont les banques d'affaires américaines qui contrôlent le monde financier anglais. Mais, nos amis industriels anglais sont européens, pas américains. Donc, la différence de réflexion et de comportement se remarque davantage entre les groupes américains et les groupes européens, qu'entre les Anglo-Saxons et les continentaux.

Au départ, le WBCSD était composé de groupes plutôt européens, comme les pétroliers avec BP et Shell, mais pas de groupes américains. Cela a évolué et nous avons maintenant des groupes américains. Au début, nous pouvions identifier la nationalité des intervenants à leurs propos, indépendamment de leur langue, car les Anglais tenaient un discours anglais, les Suédois un discours suédois, etc ... Ce n'est maintenant plus du tout le cas, car tous les groupes européens internationaux ont les mêmes préoccupations. Je parle des groupes industriels et non des mondes politiques. Le WBCSD et Greenpeace ont fait à Johannesburg une déclaration commune, ce qui est remarquable, en disant que les gouvernements n'allaient pas assez vite qu'il fallait progresser sur l'effet de serre. Nos amis américains ont été un peu surpris, car cela a été fait de façon improvisée, mais ils ont été finalement d'accord. Ils se rendent compte qu'il faut agir. Ils ont tendance à dire que, lorsque Bush juge que Kyoto n'est pas bon, il n'a pas totalement tort techniquement, mais ils se situent au-delà des positions politiques à court terme en matière d'action.

Je ne relève pas tellement de différences en matière de comportements d'entreprise. Mais, en revanche, la grande différence est plutôt entre l'approche française et internationale. La culture française, c'est de l'informel, de l'échange personnel. L'international, au contraire -et c'est vrai pour les Allemands comme pour les Américains-, lorsqu'ils veulent faire quelque chose, ils l'écrivent, ils le précisent, il faut que ce soit clair. Les règles sont respectées, alors que les Français aiment beaucoup les règles qu'ils respectent à 80 % ou 60 % !

C'est la véritable différence culturelle que nous rencontrons et, forcément, comme nous sommes 11 % de Français, il faut songer à une approche internationale. Nous devons mieux élaborer, mieux formuler et définir des règles. Nous essayons de le faire sans perdre, non plus, le sens des réalités car c'est typiquement américain de risquer de privilégier la forme par rapport à la substance. Ils ont l'avantage de prendre les choses très au sérieux, de les faire très professionnellement mais, parfois, face à des problèmes juridiques, il y a un risque de dérive de protection ou de formalisme juridique.

**M. Olivier DECHERF**, *Président-directeur général d'Enviroconsult* : Je représente Filter +, jeune société dans le domaine de la filtration. Après avoir travaillé quinze ans aux côtés de François GOURDON chez Environnement SA, j'ai créé une nouvelle société avec un principe relativement innovant dans le domaine de la filtration.

Ma question concerne l'innovation. Je crois que vous avez créé voici quelques années un fonds de capital-risque au sein du groupe Lafarge. Vous aviez d'ailleurs essayé de supporter des jeunes sociétés, dans le domaine des NTIC notamment. Sachant qu'aujourd'hui le capital-risque est en difficulté, je souhaiterais connaître votre politique de groupe en matière de soutien aux nouvelles technologies dans le domaine de l'environnement. Merci.

**M. Bertrand COLLOMB** : Nous n'avons jamais créé de fonds de capital-risque, mais nous avons, à une époque ancienne et sur des orientations différentes, participé à certaines initiatives.

Ce que nous avons fait, et que nous pouvons continuer à faire, est d'aider nos collaborateurs lorsqu'ils développent une innovation technologique tangentielle à notre business. Chacun a son métier et le nôtre est de fabriquer des matériaux de construction. Nous ne sommes pas fabricants d'équipements et ce n'est donc pas à nous de développer les nouvelles technologies d'équipements. Cependant, nous sommes tout à fait disposés à travailler et à aider les gens qui ont des idées, même si elles ne sont pas dans l'axe stratégique de la maison.

L'innovation technologique est évidemment très importante, puisque c'est la seule réponse que nous avons aux problèmes globaux du développement durable mondial. Si elle n'existait pas, nous pourrions nous frapper la tête contre les murs en nous disant que nous ne sortirons pas de nos problèmes. Grâce à l'innovation technologique déjà acquise, si nous étendions à la Chine les technologies que nous appliquons ailleurs, nous diviserions par deux ou trois leurs émissions de CO<sub>2</sub>, et par mille leurs émissions de polluants, d'autant plus que, dans l'avenir, l'évolution technologique va continuer.

Dans nos laboratoires de recherche, nous avons mis en place des équipes de recherche à très long terme, qui travaillent sur ce que devra changer dans notre processus, dans dix ans, quand l'émission en plus ou en moins d'une tonne de CO<sub>2</sub> aura une valeur économique importante. Ce sont des recherches à long terme dont il faudrait d'ailleurs qu'une partie soit mutualisée par des actions publiques, privées ou industrielles. Peu de choses sont organisées à ce sujet, une partie pouvant rester dans la recherche compétitive.

**M. François GOURDON** : Merci. J'ajouterais que, concernant la Chine, si les nouvelles technologies peuvent diviser les émissions par dix ou cent, cela diminuera aussi les effectifs, ce qui entraînerait du chômage et des crises auxquelles ils ne peuvent pas actuellement faire face. Le développement durable être vigilant à ces répercussions indirectes.

**M. Bertrand COLLOMB** : Absolument, mais ne demandons pas aux Chinois de faire ce que nous faisons brillamment, qui est de protéger le statu quo et les emplois existants, ce qui empêche la création d'emplois nouveaux. Cela ne se passe pas si mal en Chine, en Pologne, etc, car nous avons trouvé des usines avec des effectifs pléthoriques et nous avons progressivement amélioré la productivité. C'est la logique économique : un emploi inefficace n'est pas un emploi, c'est de l'assistance.

Le problème de la Chine est surtout si l'agriculture passait aux technologies agricoles modernes. C'est un problème de temps et de transition, et les Chinois ont probablement raison lorsqu'ils ne veulent pas le faire sur cinq ans mais sur cinquante. Après tout, pourquoi pas ?

**M. Philippe de SAINT-AULAIRE**, *Directeur des affaires environnementales d'AIRBUS* : J'aimerais que vous nous donniez quelques éléments sur votre expérience de collaboration avec le WWF et d'autres ONG. Merci.

**M. Bertrand COLLOMB** : Nous avons effectivement conclu un partenariat avec WWF depuis presque trois ans. Il était notamment parti du constat que le WWF avait un important programme de reforestation et qu'il avait une expertise sur la biodiversité qui pouvait être très utile pour nos aspects de réaménagement d'espaces, notamment de carrières. Nous ne sommes pas des grands spécialistes des milieux naturels, mais nous essayons de faire honnêtement des réaménagements de carrières, mais sans que cela pose un problème économique.

Nous pouvons faire des choses très intéressantes pour les milieux naturels et en biodiversité, mais aussi des choses très banales. Nous avons de très bonnes expériences, notamment une carrière réaménagée au Kenya, à Bamburi, qui est un exemple de reconstitution d'écosystème absolument extraordinaire. Il faudrait du temps pour en parler, mais elle est ouverte au public, car c'est devenu un parc naturel, bien qu'elle soit encore en activité. Si vous passez par Mombasa, faites-vous expliquer la façon dont nous sommes partis d'un sol calcaire totalement nu et improductif pour arriver à des écosystèmes reconstitués. C'est extraordinaire.

Nous avons alors pensé que le WWF pouvait nous aider à déterminer les indicateurs environnementaux qu'il faudrait suivre, et être l'interlocuteur extérieur qui permet ce dialogue pour nous dire ce que nous pouvons faire.

Puis, nous avons beaucoup travaillé sur l'effet de serre et sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Nous avons collaboré avec le WWF sur l'engagement unilatéral que nous avons pris de réduire de 20 % à la tonne de ciment nos émissions mondiales de CO<sub>2</sub> entre 1990 et 2010.

Le bilan de ce partenariat est très positif et très intéressant. Nous ne sommes pas toujours d'accord sur tout et c'est parfois assez "musclé", mais cela fait évoluer nos collaborateurs ! Ce qui

prend le plus de temps, c'est de transformer ce partenariat mondial en une série d'actions concrètes sur le terrain. Notre groupe est grand et décentralisé, le WWF également, mais nous y arrivons par une action progressive et tenace.

On me parlait récemment de travaux que nous effectuons en Inde afin de mener des actions ensemble, comme cela a été le cas en Chine et en France. Nous sommes en désaccord sur quelques points. Nous sommes en désaccord, en particulier, pour une carrière en Écosse, mais nous le savons depuis le début et nous nous sommes mis d'accord pour ne pas être d'accord. Il est impossible d'être en harmonie sur tout entre, d'un côté, une association écologique et, de l'autre, un groupe industriel. Si nous pensons ne pouvoir travailler ensemble qu'en étant d'accord sur tout, nous réduisons alors beaucoup les possibilités de travail en commun. C'est un partenariat assez adulte et qui fonctionne bien.

**M. Dominique DUPARD**, *Administrateur de WWF France* : Ce partenariat était très important, car il marquait une nouvelle étape dans le développement des ONG sur l'environnement. Lorsque ce partenariat a été annoncé, et c'est une volonté de la part du WWF de travailler dans ce sens, nous avons été attaqués de toutes parts. Il nous a été reproché de nous associer à des grands pollueurs. Pour nous, c'était la troisième étape d'une stratégie dans laquelle nous voulons nous associer avec des groupes qui font des efforts. Il ne s'agit plus de dire qu'il y a des "blancs" et des "noirs", des écologistes ou non. La vie est telle qu'elle est, et nous accompagnons avec joie des groupes qui font des efforts vers une meilleure durabilité sur le plan écologique.

En ce sens, je suis en parfait accord avec le Président COLLOMB. Il ne s'agit pas d'être d'accord sur tout, car nous ne pourrions pas aborder cette troisième étape d'accompagnement.

**M. François GOURDON** : Merci de ces précisions.

**M. Samuel KANYAMIBWA**, *Directeur régional de WWF, Afrique de l'Est* : Notre programme couvre une dizaine de pays en Afrique de l'Est.

Je suis particulièrement fier du partenariat qui existe entre le WWF et le groupe Lafarge et dans lequel j'ai pu être impliqué depuis deux ans, lorsque j'ai commencé avec le WWF. C'est la vision commune entre les deux partenaires en matière de développement durable qui est intéressante. Le thème des discussions d'aujourd'hui correspond très bien à ce partenariat, car la mission du WWF est de conserver la nature en harmonie avec les humains. C'est un défi car, traditionnellement, la conservation est plus orientée vers la nature alors que l'aspect développement ne l'est pas forcément. Le fait de travailler conjointement avec une entreprise préoccupée par l'aspect humain et social nous aide beaucoup.

Au Kenya, nous avons l'honneur d'être associés à Bamburi, que M. COLLOMB a mentionné précédemment. Leur expérience dans les carrières et le parc situé à Mombasa donnent une image différente pour les autres industries. Cela contribue aussi à montrer qu'en nous associant avec Lafarge nous pouvons disperser et élargir cette expérience à d'autres zones. Nous avons justement commencé à développer un programme situé tout près de la carrière de Mombasa, qui s'appelle Shimba Hills. C'est un parc national ayant des employés de Bamburi, où nous rencontrons des problèmes de dégradation de l'environnement.

Avec la population avoisinante, nous voulons voir comment combiner nos expériences mutuelles d'aménagement des ressources, de restauration de l'environnement et de restauration de carrières. Notre espoir est de travailler avec les populations locales, les communautés, les différents utilisateurs, et d'impliquer aussi le gouvernement car il faut associer les aspects politiques.

Les défis que nous relevons actuellement dans le travail de la conservation nécessitent des associations comme le partenariat que nous avons avec Lafarge. Nous essayons d'impliquer d'autres partenaires, car les défis ne doivent pas être répandus seulement par le WWF et Lafarge. D'autres intervenants doivent entrer dans le système. Notre partenariat est très productif et la clé est d'avoir le même objectif qui est le développement durable. Je vous remercie.

**M. Maximilien ROUER**, *Président-directeur général de Becitizen* : Monsieur COLLOMB, j'aimerais avoir votre avis concernant les dernières annonces de pétro-consultants et des géologues

américains concernant l'atteinte du pic de production du pétrole mondial dans les années d'hypothèses basses, que nous ne connaissons pas, et d'hypothèses hautes 2030. Entre aujourd'hui et 2030, nous savons que le pic de production du pétrole mondial sera atteint, ce qui entraînera un enchérissement des coûts énergétiques.

J'aimerais connaître votre avis, même si cela dépasse largement le cadre de Lafarge, concernant le coût énergétique de la production de ciment.

**M. François GOURDON** : Nous allons prendre les autres questions.

**M. Thierry VINCENT**, *Chargé d'études de l'environnement à la Chambre de commerce et d'industrie de Paris* : Je voulais revenir sur le partenariat entre Lafarge et le WWF. Il illustre bien l'un des défis du développement durable qui est le passage d'une logique de confrontation à une logique de partenariat dont le WWF et Lafarge sont l'illustration.

Quelle est votre opinion, monsieur COLLOMB, concernant un autre type de partenariat qui est en train de se structurer et qui a émergé réellement au sommet de Johannesburg, celui entre le public et le privé, notamment dans les pays en voie de développement.

**M. Philippe LEVEQUE**, *Directeur général de l'ONG Care France* : Je salue ce que fait Lafarge et son leadership dans les domaines de préservation de l'environnement ou sociétaux. Dans les relations que nous avons avec les entreprises, vous l'avez d'ailleurs souligné, nous constatons souvent cette contradiction entre le long et le court terme, avec une distance entre le discours du patron, du président, et les objectifs à court terme, annuels, donnés aux responsables encadrants et pour lesquels leur carrière va se jouer. Est-ce que, dans les ressources humaines, vous avez introduit des objectifs de développement durable dans l'évaluation de la performance des cadres de terrain et des patrons de filiale ?

**Un intervenant** : Je souhaiterais savoir, monsieur le Président, comment vous avez pu, dans un groupe de la dimension de Lafarge, acquérir une certaine aura dans le développement durable. Même si vous ne présidez pas le Comité du développement durable, tout le monde sait que vous y êtes favorable. Concrètement, comment avez-vous fait pour obtenir cette aura dans votre groupe et comment estimez-vous que le président d'un groupe de la dimension de Lafarge peut donner, au-delà des discours d'intention, l'impulsion nécessaire pour que chaque niveau du groupe prenne en compte le développement durable ?

**M. François GOURDON** : C'est une question qui revient très souvent et qui avait également été posée à M. Philippe HOUZE, Président de Monoprix : comment faire partager cette notion de développement durable.

**M. Bertrand COLLOMB** : Concernant le pétrole, il est clair qu'à long terme les prix des ressources non renouvelables peuvent énormément changer. Le pétrole et le gaz sont probablement des ressources très nobles, et nous devrions progressivement faire en sorte qu'elles ne soient réservées qu'aux usages pour lesquels nous n'avons pas d'autres solutions. Cependant, je suis administrateur de certaines sociétés dans ce domaine, et j'ai l'impression malgré tout que les ressources de pétroles "non classiques" sont considérables, dès lors que nous arrivons à des prix de pétrole de l'ordre de 35 ou 40 dollars le baril. Cela fait très longtemps que nous annonçons ne plus consommer de fioul, ni de gaz. Nous en consommons encore au Canada ou au Venezuela, mais nous pensons qu'il faut consommer des matières beaucoup moins nobles et dont il existe, en principe, davantage de ressources.

Si nous allons vers l'idée que plus les combustibles fossiles sont rares, plus ils deviennent chers, l'une des solutions, qui ne plaît pas à tout le monde, serait l'électricité nucléaire. Mais ce n'est pas à moi de décider. Peut-être ferons-nous du ciment avec des plasmas... Beaucoup de solutions sont envisageables. Dès lors que les paramètres économiques commencent à changer, de nouvelles solutions peuvent se présenter.

Nous ne les connaissons pas à l'avance, mais l'expérience que nous avons eue de l'adaptation du monde à des changements considérables, me semble porter à l'optimisme. Avant 1975, nous consommons essentiellement du fioul, aujourd'hui nous en consommons moins de 10 %. Nous

utilisons toutes sortes d'autres choses, dont certaines sont plus ou moins rattachées au pétrole, mais nous pouvons évoluer.

Concernant le partenariat entre le public et le privé, une fausse image est donnée des adversaires de la globalisation. Il est reproché aux patrons d'entreprises internationales d'être les maîtres du monde, de se réunir à Davos, de fréquenter les ministres qui leur mangent dans la main, etc ... Dans la réalité quotidienne d'une entreprise comme la nôtre, je vous assure que cela ne se passe pas de cette façon. Nous dépendons des pouvoirs politiques et la seule chose que nous puissions dire est que nous allons "voter avec nos pieds" et que nous ne voulons plus aller dans tel pays. Mais lorsqu'une industrie comme la nôtre s'implante, c'est pour cinquante ans. Ce n'est donc pas très facile. Lorsque le gouvernement du Zimbabwe, par exemple, prend des initiatives économiques bizarres, comme nous forcer à vendre du ciment à un prix inférieur au prix de revient, que pouvons-nous faire ? Notre usine est là !

Je pense que le pouvoir relatif des entreprises et des politiques n'est pas du tout celui que l'on prétend. La conséquence en est qu'il faut bien que le public et le privé travaillent ensemble. A ce sujet, Johannesburg a été très intéressant puisque nous avons vu des gouvernements "se défiler", car il est très compliqué d'établir un accord international entre 200 pays, d'autant que les logiques politiques changent vite. A l'occasion d'une nouvelle élection, un gouvernement peut changer de politique, alors que les entreprises qui, progressivement, depuis dix ans, s'étaient mises en mouvement, ne changent pas de politique tous les deux ans.

Je suis d'accord avec vous : nous devons savoir faire des actions entre le public et le privé. Chacun est à sa place et ne doit pas penser qu'il a les responsabilités de l'autre. On ne doit pas se tromper sur les influences respectives des uns et des autres.

Il est intéressant de s'interroger sur la façon de faire partager les objectifs de développement durable à l'intérieur d'une organisation. Quel que soit le discours du président, s'il ne correspond pas à la réalité de l'entreprise, s'il ne peut pas la présenter comme intéressante à long terme, ce sera totalement inutile. Par rapport au patron d'une usine, la mission du président doit être, en principe, de regarder un peu plus loin et de voir les choses qui feront le succès du groupe dans les dix prochaines années et pas dans trois mois. Le président doit faire partager l'idée en démontrant qu'elle va dans l'intérêt stratégique de l'entreprise.

C'est pourquoi je pense que le développement durable est, entre autres, un choix philosophique. Il s'agit d'une direction stratégique qui correspond à la logique de l'entreprise, mais cela ne règle pas tous les problèmes. Il faut ensuite l'intégrer dans le temps. Cela ne pose pas de problèmes pour certains programmes comme des standards de protection environnementale pour les usines neuves, ils sont absolument les mêmes dans tous les pays. Nous n'avons plus de problèmes à ce sujet et nous ne nous posons pas la question, lorsque nous faisons une usine au Bangladesh ou en Chine, de savoir si elle produira davantage de poussières que celles que nous faisons en France ou aux États-Unis. Nos techniciens savent d'ailleurs que c'est économiquement intelligent car cela coûterait très cher de devoir remettre à jour une usine qui produit de la poussière et fonctionne depuis des années. Si nous le faisons à l'avance, cela représente un coût, mais qui s'intègre dans la logique économique de l'activité.

En revanche, il est plus difficile de devoir régler à court terme un problème nouveau qui n'était pas apparu précédemment. Comme faire face à une nouvelle réglementation avec six mois pour la mettre en œuvre ? Nous avons des contradictions entre court et long terme, qu'il faut manager. Le management, c'est gérer des contradictions et c'est ce pourquoi nous sommes payés.

Concernant le développement durable intégré dans les objectifs des patrons à différents niveaux, lorsqu'un sujet est pris au sérieux, on nous dit qu'il faut l'inclure aux objectifs personnels de tous les dirigeants. Je ne vous promets pas qu'il y aura des objectifs de développement durable pour tous les dirigeants du groupe, car ce n'est pas, dans certains cas, justifié lorsque la situation est bonne. Il faut que, chaque fois que des dirigeants dans le groupe ont des objectifs précis de développement durable, ils aient tous la perception de l'importance de la stratégie dans leur activité.

Nous y parvenons assez bien. Il existe, par exemple, des objectifs très précis sur la fréquence des audits d'environnement dans le groupe. D'autres ont des objectifs de type de responsabilités

sociales parce que, dans certains pays, nous n'avons pas encore établi le type de relations sociales qu'il faudrait, etc. Il est important de donner la priorité là où nous rencontrons des problèmes, ce qui n'implique pas que tous les dirigeants, à un instant donné, aient un objectif de développement durable.

Tous les responsables des ressources humaines disent bien que, pour que les objectifs aient un sens pour une année, un cadre ne doit pas en cumuler plus de cinq à sept. Si vous lui en donnez cinquante, c'est comme si vous ne lui en donniez aucun. Le rôle du président est d'être en avance sur l'entreprise afin de la faire évoluer, et ce que nous réalisons en externe fait évoluer l'interne.

Le partenariat avec le WWF est une très bonne manière d'illustrer qu'il ne s'agit pas simplement d'un discours en interne, mais que c'est sérieux et que nous serons évalués sur nos actions.

Le président doit être en avance, certes, mais pas trop. Il doit, en tout cas, faire suffisamment avancer l'entreprise pour qu'il n'y ait jamais trop d'écart entre ce qu'il dit être son objectif et la réalité des choses. Dans les exemples, je vous ai montré combien je suis attentif à ce qu'il n'y ait pas ce grand écart très dangereux, qui serait très destructeur, entre le discours du président et la réalité du groupe.

**M. François GOURDON** : Merci, monsieur le Président, de nous avoir fait part de votre philosophie et de votre action dans cette grande entreprise qu'est Lafarge.

Je vous remercie.

*(Applaudissements)*