



# BRUNO LAFONT

PDG du Groupe Lafarge

**Stewart PATRICK, Senior fellow et directeur du programme sur les institutions internationales et la gouvernance mondiale au Council on Foreign Relations (CFR)**

Merci pour cette intervention très stimulante et qui force à réagir.

**Bruno LAFONT, PDG du Groupe Lafarge**

Je présenterai probablement un contraste avec les exposés précédents, parce que je ne suis pas un expert.

**Stewart PATRICK, Senior fellow et directeur du programme sur les institutions internationales et la gouvernance mondiale au Council on Foreign Relations (CFR)**

Oui, parce que vous avez le mérite de travailler pour gagner votre vie.

**Bruno LAFONT, PDG du Groupe Lafarge**

Je vais essayer de vous transmettre une expérience pratique et le point de vue des entreprises internationales qui font des affaires dans des pays où presque aucune entreprise de ce type n'est présente aujourd'hui. Je suis complètement d'accord avec tout ce que vous avez dit des nouveaux défis et du besoin d'une approche mondiale des enjeux mondiaux, et je prendrai les exemples du changement climatique, de la pauvreté et de la mondialisation, sans oublier les droits de l'homme, qui sont aussi une question mondiale.

Je n'ai pas un point de vue aussi pessimiste que d'autres en ce qui concerne les tendances. Nous pouvons toujours voir le verre à moitié plein ou à moitié vide. Le monde a beaucoup progressé pendant les vingt-cinq dernières années. Pour prendre un exemple, l'économie de marché n'est plus mise en question ; tous les gouvernements comprennent l'économie de libre concurrence aujourd'hui, ce qui n'était pas le cas il y a vingt ans. Tout cela est le résultat de la mondialisation et probablement aussi de la gouvernance mondiale.

Il est manifestement nécessaire que la gouvernance mondiale prenne en compte certains éléments spécifiques. Premièrement, il n'y a aucune gouvernance mondiale possible sans gouvernance locale, et les entreprises sont en train de se rendre compte de l'importance de la gouvernance. Pourquoi est-elle importante ? Parce qu'il existe de véritables parties prenantes, dont l'existence même vous rend plus conscients de vos responsabilités et de la nécessité de traiter les problèmes en planifiant des actions pour relever les défis. C'est le seul moyen pour une entreprise de vivre avec les autres, ce qui est aussi le but de tout un chacun à travers le monde et un trait commun avec la gouvernance mondiale.

Deuxièmement, il est capital d'encourager les gens et les gouvernements à renforcer leur gouvernance locale en matière de l'état actuel du droit, de la bureaucratie, du traitement équitable des divers acteurs économiques et de droit social. Il s'agit d'un domaine que j'ai examiné avec beaucoup d'intérêt lors de l'intégration des nouveaux membres de l'Union européenne après les années 1990. Lorsque nous rachetons une entreprise, nous passons beaucoup de



temps à l'intégrer, ce qui implique d'expliquer aux gens le nouveau système pour leur permettre d'opérer efficacement à l'intérieur de notre système. Je pense que l'intégration de l'Europe de l'Est dans l'Union Européenne a été beaucoup trop lente, ce qui explique pourquoi certains de ces pays restent toujours à la traîne de manière très surprenante. C'est bien la preuve que la gouvernance locale est essentielle.

Nous assistons aussi à l'apparition de nouveaux acteurs et de nouveaux défis. Les institutions et les capacités nécessaires, les parties prenantes avec lesquelles il faut discuter et s'associer ne sont pas les mêmes selon les enjeux. La gouvernance peut favoriser la paix et éviter la guerre entre des États et des gouvernements. Pour discuter de changement climatique, il faut impliquer ceux qui polluent aussi bien que ceux qui vont mettre en œuvre les solutions que vous souhaitez. Vous devez les impliquer au tout début du processus et comprendre que ce n'est pas en changeant les règlements tous les deux ans que vous favoriserez l'investissement et les bonnes prises de décisions des entreprises. En effet, au contraire, quand elles investissent pour cinquante ans, les entreprises ont besoin d'un cadre stable et compatible avec une croissance constante et durable. Tout peut être compatible, mais doit être discuté et négocié. Si je n'ai pas mentionné les ONG, c'est parce que de nouveaux partenaires existent aussi pour nouer un dialogue avec les gouvernements sur le traitement de problèmes tels que le changement climatique, mais aussi les droits de l'homme, dont nous avons parlé ce matin et qui est un sujet extrêmement important.

La dernière question qui a de l'importance à mes yeux est le fait que la mondialisation, au sens d'une approche mondiale des défis, doit toujours faire face aux différences culturelles. Quand je parle de cultures, je ne parle pas de religions. Nous opérons dans beaucoup de pays différents et nous voyons qu'il y a des limites à la manière d'aborder la gouvernance mondiale en interagissant avec différentes cultures.

Ceci m'amène à répondre à votre question sur la montée en puissance de nouveaux pays et de nouvelles idées : va-t-elle interpellier l'ordre occidental ? Le monde change très rapidement et si ce que l'on appelle « le monde occidental » ne suit pas ce changement, il y a un risque dont j'ignore la nature, car je ne suis ni un politique ni un expert étranger. Cependant, si nous voulons trouver des solutions collectives, je constate sur le terrain la nécessité de discuter avec la population locale afin de comprendre et de connaître leur monde.

Quant aux solutions mondiales par opposition aux solutions locales pour répondre à certains enjeux, il est faux de penser que nous pouvons résoudre les problèmes uniquement par des accords ou des traités internationaux, et je citerai à ce propos l'exemple du changement climatique. Selon moi, Copenhague n'a pas été un échec, mais, bien au contraire, un grand succès parce que le seul objectif que nous pouvions raisonnablement atteindre était une prise de conscience. Cette prise de conscience a lieu lorsqu'une entreprise comprend qu'elle est responsable de son empreinte environnementale. Tout le monde sait maintenant quel est le risque pour notre planète et quelles sont les actions à mener. Ce que je constate suite à Copenhague est que la quasi-totalité des pays dans lesquels nous opérons, y compris même les États-Unis, ont pris des mesures et entrepris des actions. Nous savons que tout le monde reproche aux États-Unis de ne pas avoir signé l'accord, mais l'Agence américaine pour la protection de l'environnement (l'EPA), de même que la Chine et tous les autres pays, ont engagé une série d'actions.

Par conséquent, ce qui importe ce n'est pas seulement l'existence d'un accord international, mais le fait que 190 pays, et non pas seulement 20, se sont persuadés qu'il fallait débattre de ces sujets, et la population est suffisamment consciente de ces problèmes pour que les gouvernements ne puissent pas se contenter de revenir bredouille. Peut-être que les choses n'iront pas assez vite, mais je pense que ça va progresser. En ce qui concerne le leadership, Copenhague est un autre bon exemple de la tentative de l'Europe de montrer la voie ; or, elle a prouvé que ce type de gouvernance n'était pas le bon, puisqu'elle a conduit à l'échec du leadership. Cependant, elle n'a échoué qu'en partie seulement, sachant qu'elle a été la première à fixer des objectifs ambitieux, donc à "hausser la barre."

Notre entreprise agit dans un esprit semblable. Le développement durable est inclus dans notre activité parce que nous voulons hausser la barre, améliorer notre réputation et aussi y découvrir des occasions à saisir, car toute amélioration du développement durable fournit des opportunités économiques. Ce qui serait catastrophique, ce serait que personne ne parle du changement climatique, de la pauvreté, et des droits de l'homme. Nous serions alors dans un monde affreux.

Comment abordons-nous ces problèmes ? Tout semble indiquer que les gouvernements sont de mieux en mieux informés ; que les ONG et les groupes de réflexion gagnent en puissance ; et que la communication via Internet aide beaucoup. Les entreprises ne se limitent plus à être citoyennes : parfois elles font partie du problème ; parfois aussi elles font partie de la solution. Si elles ne sont pas considérées comme des partenaires, le monde ne profite pas au maximum des occasions qui se présentent.

Je vous donnerai un exemple pour terminer. L'industrie du ciment émet 5 % du total du CO<sub>2</sub> émis dans le monde entier. Or le ciment est le seul matériau utilisable pour lier la pierre et lier la pierre permet de construire des bâtiments plus efficaces. Nous faisons donc tous partie du problème, mais aussi de la solution selon la nature des règles et des stratégies mises en œuvre. Copenhague a créé une possibilité de nouvelle réglementation pour l'industrie du ciment : sous la direction du Conseil mondial des affaires pour le développement durable (WBCSD), qui incarne une nouvelle approche de la gouvernance favorisant la collaboration entre les entreprises dans le développement durable, l'industrie du ciment a établi un organisme spécial appelé CSI (Cement Sustainability Initiative). Ensemble, les cimentiers ont commencé à établir des systèmes de mesure et ont décidé de s'engager à réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub>. Et le résultat est probant, puisqu'elles ont déjà été diminuées de l'équivalent de ce que la Suisse émet en une année.

C'est ce que j'appelle une approche sectorielle. Il est utile de signer des accords internationaux, mais les gouvernements pourraient aussi permettre à l'industrie du ciment, par exemple, de faire des suggestions. Si notre système devient la règle industrielle, les 28 sociétés seront rejointes par des centaines d'autres et le problème des 5 % d'émissions de CO<sub>2</sub> sera résolu. Autrement dit, beaucoup d'actions peuvent être entreprises en faveur de la gouvernance au service du développement durable en plus des grandes initiatives telles que la réforme des Nations Unies.