

BRUNO LAFONT

PDG de Lafarge

Ce que je voudrais dire c'est que la gouvernance et les progrès dans la gouvernance sont essentiels. Je crois que ce sont des sujets qui sont bien connus. Ce qui est le plus important dans la gouvernance c'est ce que l'on fait, pas uniquement les règles que l'on édicte. Je voudrais donc parler des relations entre la gouvernance et succès économique.

Ce je ressens dans les 64 pays où Lafarge opère, qui sont des pays développés, mais aussi beaucoup sont des pays émergents, c'est que le succès économique n'est pas seulement lié à la gouvernance d'une entreprise ou d'un État, mais bien à la gouvernance des relations entre les entreprises et les États, entre les entreprises et les acteurs publics. Et parmi les acteurs publics, je voudrais insister sur un acteur public qui est de plus en plus émergent, à mesure que l'urbanisation progresse, qui est les villes.

Je voudrais donc développer dans mon propos les conditions de progrès dans la gouvernance, et de progrès de la gouvernance dans la relation entre les entreprises et les acteurs publics, qui font le succès économique. Bien entendu, on peut parler entre les acteurs publics et les entreprises de rôles opposés, ou de missions opposées. Mais en fait le destin des États, des communautés et des entreprises est commun. Lafarge a des cimenteries, et quand la cimenterie est à un endroit, on ne peut plus la bouger. Les hommes peuvent bouger, mais pas les entreprises, et surtout pas les équipements.

Le succès, c'est de faire réussir le pays. Ce n'est pas de faire réussir uniquement l'entreprise ou uniquement le gouvernement, et notamment le gouvernement du jour, c'est de faire réussir tout le monde. Et c'est cette bonne relation qui nécessite effectivement des acteurs publics responsables et des entreprises responsables.

Qu'est-ce qui fait que les entreprises ne sont pas juste des contribuables, des pollueurs, des acteurs à réguler ? Qu'est-ce qui fait que des États ne sont pas juste des régulateurs, des dépensiers abusifs ou des États impuissants, voire corrompus ?

C'est à cette question, que nous allons essayer de répondre – et je pense qu'il y a trois facteurs qui sont importants à examiner. En premier lieu c'est le niveau de confiance que l'on arrive à créer dans un système, dans un pays, dans une ville. En deuxième lieu, c'est le niveau de responsabilité partagée que l'on arrive à créer entre les acteurs. Enfin le troisième élément, c'est la qualité de l'exécution.

La confiance

Je vais évoquer quelques exemples très rapides, pour juste vous montrer comment cela peut se passer. La confiance par le dialogue ; la compréhension mutuelle ; la connaissance mutuelle. Il y a trop d'endroits où les acteurs ne se connaissent pas, ne se comprennent pas et ne dialoguent pas. Il y a des exemples qui sont tout à fait extraordinaires, que j'ai vécu personnellement et qui ont permis ce dialogue. Cela peut être le fait d'un Conseil municipal ou le Conseil consultatif d'une ville en Chine, cela peut être le dialogue organisé par l'État, par le gouvernement lui-même avec les entreprises comme par exemple en Russie ou au Nigeria. Cela peut consister en des contacts informels qui permettent de vraies réussites que j'ai vues en Algérie, en Indonésie, au Mexique, en Irak, et encore dans d'autres pays.

Parfois la réussite tient à la qualité du dialogue. Cela passe par la régularité du dialogue, par l'engagement personnel au plus haut niveau. Et bien entendu, ce n'est pas simple. Ce n'est pas simple parce que les États n'ont pas que cela à faire, d'aller voir les entreprises. Et les entreprises n'ont pas que ça à faire, d'aller voir des États.

La confiance se crée aussi par le dialogue qui est créé par les entreprises avec les parties prenantes, qui ne sont pas seulement des États, qui peuvent être de toutes autres parties prenantes comme les communautés. C'est cette



connaissance de nos communautés qui nous fait prendre conscience de notre responsabilité et prendre conscience des engagements que nous devons prendre en tant qu'entreprise pour assurer et contribuer au succès économique.

Juste deux exemples pour illustrer mon propos. Le contrat stratégique qui unit Lafarge depuis dix ans au WWF, c'est bien accepter le dialogue avec une organisation non gouvernementale qui nous challenge sur tous nos objectifs en matière d'environnement. Cela peut être aussi l'institution d'un panel de parties prenantes auquel je participe une fois par an moi-même.

Enfin, la confiance, c'est aussi le fait pour les entreprises de s'engager publiquement sur des programmes qui sont recommandés fortement par les gouvernements. Je pense là à Global Compact, aux principes directeurs de l'OCDE sur la corruption et le blanchiment d'argent. Il s'agit également de toutes les questions qui concernent la transparence, et notamment l'engagement de reporting sur des domaines qui ne sont pas purement financiers. Bien entendu cette confiance repose sur l'ouverture, la connaissance des autres, le dialogue.

La responsabilité

Les entreprises assurent de plus en plus le succès des missions des États au fur et à mesure que la gouvernance, le sens des responsabilités et l'engagement progressent. Cela veut dire qu'il faut passer du contrat, de l'appel d'offres, de la mise en œuvre à une stratégie commune. Qu'il faut passer de la régulation aux partenariats, et trouver des formes de solidarité, notamment en période de crise.

Forme de solidarité en période de crise : nous avons chez Lafarge un engagement qui est de ne pas détruire plus d'emplois que nous en créons. Cela se fait progressivement, mais dans pratiquement tous les pays, y compris les pays émergents, nous avons maintenant l'engagement de créer des emplois directement ou indirectement. Et en même temps, nous faisons progresser notre productivité. Ce n'est pas le seul domaine dans lequel nous avons des formes de solidarité, et nous avons énormément de dialogue avec les pouvoirs publics sur la santé, sur l'éducation, et bien entendu sur l'environnement.

Je pense que la responsabilité, ce n'est pas seulement la prise en compte ou la compréhension de son impact sur l'environnement. C'est aussi la capacité de s'autoréguler. La gouvernance, ce n'est pas juste d'appliquer les règles qui existent, c'est appliquer les mêmes règles partout dans le monde, et c'est être capable d'être en avance sur la régulation officielle.

C'est pour cela que Lafarge par exemple s'était engagée à réduire ses émissions de CO₂, alors qu'il n'y avait alors aucune obligation. Et à le faire dans des proportions qui étaient supérieures à celles qui ont été imposées par la régulation européenne quand elle a été mise en place.

L'exécution

Au niveau de l'exécution – et là aussi c'est une question de gouvernance – il faut bien comprendre qu'il y a des effets d'entraînement, et que les entreprises sont essentielles pour assurer le succès économique et le progrès des régulations. Et aussi pour mettre en œuvre les directions en matière de bien-être et en matière de progrès social, qui sont recommandées par les États.

Là, je vous donne juste quelques exemples de ce que les entreprises peuvent faire. Quand une entreprise est leader dans son secteur et qu'elle est leader en matière d'engagement, elle peut entraîner d'autres entreprises. Ainsi par exemple les cimentiers mondiaux sont tous associés au sein du CSI (Cement Sustainable Initiative) à la réduction des émissions de CO₂. C'est parti d'une initiative de deux ou trois cimentiers européens, qui ont entraîné avec eux pratiquement tous les cimentiers des autres continents, y compris la Chine depuis 3 ans. Lafarge a eu un rôle important justement pour faire progresser un certain nombre de pays dans le domaine de l'environnement. Pourquoi ?



Parce qu'en appliquant les mêmes standards partout, on crée en fait un standard local, même à une période où les standards n'existent pas.

Je m'arrête là. Je pense qu'il est important que la réussite économique ne soit pas oubliée. C'est-à-dire, que les États travaillent aussi en retour. Cela fait partie des progrès de la gouvernance, et cela fait partie du résultat du dialogue qui doit être engagé sur la compétitivité et sur l'attractivité de leur pays. Quand je dis que la réussite économique marche bien dans certains pays, c'est généralement parce que les États ont compris les conditions de la compétitivité. Il est clair que les États doivent respecter de mieux en mieux un certain nombre de règles qui permettent aux entreprises d'investir. Parce que les entreprises sont créatrices de richesses, ce sont elles qui créent les emplois, ce sont elles qui font la croissance. Et c'est l'État, ce sont les gouvernements, ce sont les programmes et les stratégies des municipalités qui vont faire que cette croissance sera possible.

Voilà. C'est à peu près ce que je voulais dire en quelques mots. Merci beaucoup.