

# Le management du développement durable chez Lafarge

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge est la seule entreprise de ce secteur à être répertoriée dans la liste 2008 des 100 multinationales les plus engagées en matière de développement durable. Depuis de nombreuses années, Lafarge s'efforce de concilier efficacité industrielle, création de valeur, respect des hommes et des cultures, protection de l'environnement, et économie des ressources naturelles et de l'énergie.

par **Olivier LUNEAU\***

## INTRODUCTION

Lafarge appréhende le développement durable comme un enjeu économique de long terme : il ne peut y avoir de performance économique durable sans progrès social et sans protection de l'environnement. C'est un gage de la pérennité de l'activité de Lafarge. Le développement durable représente donc pour Lafarge un engagement réel, dont l'objectif est la création de valeur dans la durée. Cette performance, qui s'inscrit sur le long terme, englobe : rentabilité économique, écoute des parties concernées par l'ensemble des activités du Groupe, contribution au bien-être de la société et qualité environnementale. Lafarge considère que cette recherche de performance globale constitue un avantage compétitif.

En effet, l'industrie des matériaux de construction est fortement consommatrice de capitaux et elle inscrit ses activités sur la longue durée. La construction d'une cimenterie, par exemple, représente un investissement minimum de 150 millions d'euros, et la durée de son exploitation se compte en dizaines d'années. Il est donc nécessaire d'avoir un ancrage fort dans la communauté locale.

Cette ambition globale et cet engagement dans la durée ne sont pas des nouveautés, pour Lafarge. Ils s'inscrivent dans les pratiques du Groupe, qui, en tant que leader des matériaux de construction dans le monde, se doit aussi de montrer la voie et d'innover. La pratique du développement durable et ses valeurs humanistes étaient déjà ancrées dans la réalité du Groupe, créé en 1833, bien avant la création du concept même de développement durable. A titre d'exemple, Lafarge s'est occupé, déjà en 1930, de la réhabilitation environnementale d'une ancienne carrière, à Draveil, en France, à présent site protégé. Aujourd'hui, la construction durable, la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, la lutte contre le Sida... figurent parmi les thèmes novateurs sur lesquels le Groupe et ses collaborateurs sont fortement engagés au quotidien.

Les enjeux du développement durable sont nombreux, pour Lafarge, et ils sont spécifiques à son secteur d'activité. Lafarge privilégie une approche multi-locale et multi-partenariale, qui se concrétise par de nombreuses actions et de multiples partenariats.

\* Directeur développement durable et affaires publiques.

## LES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR LAFARGE

### Les spécificités du secteur

#### *L'empreinte écologique du processus industriel*

Il est indéniable que l'industrie des matériaux de construction laisse une empreinte sur les paysages et la biodiversité. En effet, cette industrie repose sur la transformation en matériaux de construction de matières premières telles que le calcaire ou le gypse. Le ciment, par exemple, provient de l'extraction de calcaire et d'argile, qui sont ensuite calcinés à très haute température dans le four de la cimenterie. A cette étape se produit la décarbonatation, c'est-à-dire la transformation chimique de la matière première : celle-ci, du carbonate de calcium  $\text{CaCO}_3$  (le calcaire), produit de l'oxyde de calcium  $\text{CaO}$  (la chaux), avec un dégagement de  $\text{CO}_2$  (gaz carbonique).

Cette activité implique donc, à la fois, l'exploitation de carrières pendant plusieurs décennies, mais aussi l'émission de gaz à effet de serre (le  $\text{CO}_2$ ) : 60 % des émissions de  $\text{CO}_2$  sont d'ailleurs dus à la transformation de la matière première à haute température, tandis que les 40 % restants résultent de la combustion pour le chauffage du four. C'est la raison pour laquelle l'industrie cimentière est à l'origine de 5 % des émissions mondiales de  $\text{CO}_2$  (1).

Les pouvoirs publics se sont emparés de ces problématiques. Depuis 2005, l'ensemble des cimentiers européens sont soumis à une directive de l'Union européenne stipulant que les Etats membres doivent établir un Plan national d'allocation des quotas d'émission de  $\text{CO}_2$ . Ainsi, en France, chaque cimenterie se voit allouer des quotas d'émissions de  $\text{CO}_2$  à ne pas dépasser. Par ailleurs, les législations nationales imposent des contraintes fortes, quant à l'exploitation et à la réhabilitation des carrières. Néanmoins, Lafarge a pris des engagements qui vont au-delà des prescriptions du protocole de Kyoto, et cela, bien avant la mise en place de la Directive européenne, puisque Lafarge, aux côtés de WWF International, s'est engagé à réduire à l'horizon 2010 de 20 % ses émissions nettes de  $\text{CO}_2$  par tonne de ciment produit dans le monde (par rapport à 1990), démontrant ainsi son attitude responsable de leader mondial.

#### *La construction durable : un nouveau thème de développement durable*

Contrairement aux idées reçues, le bâtiment, à lui seul, a un impact très significatif sur l'environnement. Il représente 40 % de notre consommation de ressources (énergie et matériaux), 40 % des émissions de gaz à effet de serre et 40 % de la production de déchets. Dans nos sociétés modernes, nous passons plus de 70 % de notre vie à l'intérieur de bâtiments. C'est pour toutes

ces raisons que le Groupe a choisi d'être un des acteurs de la construction durable.

Les recherches menées par Lafarge permettent de concevoir des matériaux performants, améliorant la construction, la maintenance des bâtiments et leur efficacité énergétique, à l'usage. Ainsi, le Groupe développe en permanence des produits aux performances accrues, pour une plus grande facilité de mise en œuvre et une empreinte écologique réduite, tout au long de leur cycle de vie, comme, par exemple, de nouveaux ciments et bétons permettant de réduire considérablement les nuisances des chantiers (en termes de bruit, de poussière, de pénibilité des travaux, de rapidité de réalisation, etc.). Le Groupe est aussi engagé dans la Fondation Bâtiment-Energie (2) et il travaille avec des architectes, des bureaux d'étude, des promoteurs immobiliers, des maîtres d'ouvrage, des entreprises et des artisans afin de développer de nouveaux concepts de bâtiments plus écologiques et de participer à la conception d'ouvrages énergétiquement efficaces.

#### *Un ancrage local et une dimension mondiale*

Lafarge est un groupe mondial et le béton est un matériau indispensable : avec six milliards de mètres cubes mis en œuvre, chaque année, dans le monde (soit approximativement un mètre cube par habitant), le béton est le produit manufacturé le plus consommé sur la planète !

Néanmoins, les activités du Groupe sont, par essence, locales. Acteur important de la vie locale, Lafarge a organisé sa présence industrielle de manière à être au plus près de son client final. Et cela passe, parfois, par l'implantation des sites de production au cœur même des villes. En effet, le béton prêt à l'emploi est un produit frais, qui doit être livré aux chantiers en moins de deux heures ! Un site de production intégré dans le tissu urbain facilite l'approvisionnement des professionnels. Ces implantations de proximité permettent, en outre, de limiter l'impact environnemental du transport du béton, en réduisant les distances, mais également en favorisant un transfert modal, de la route vers les voies maritimes, fluviales ou ferrées. Enfin, par cet ancrage local, Lafarge contribue au développement social et économique, génère de l'emploi et crée des richesses.

### La politique du Groupe

#### *Une nécessaire appropriation des enjeux de développement durable*

Quels sont les enjeux stratégiques du développement durable, pour une entreprise comme Lafarge ? Une

(1) Ce chiffre est à considérer à la lumière de ceux d'autres secteurs : en Europe, les transports totalisent plus de 20 % des émissions de  $\text{CO}_2$  et le secteur de l'énergie totalise 35 %.

(2) Participent également à cette Fondation l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (Ademe), le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment (CSTB), EDF, Arcelor et GDF.

entreprise n'est pas un organisme caritatif : l'amélioration de ses performances sociales et environnementales, inscrite dans un dialogue avec les parties prenantes, contribue à l'amélioration de ses performances économiques. Les enjeux sont énormes, et même vitaux :

- un bon dialogue local garantit une exploitation sereine, en bon voisinage, et assure le maintien des autorisations d'exploitation. Par exemple, il est impensable, aujourd'hui, en France, d'ouvrir une carrière et d'envisager son exploitation sans que les associations de riverains et les mairies concernées exigent d'aller visiter d'autres sites pour s'assurer de leur pérennité et accorder l'autorisation d'exploitation. Ce dialogue, poussé, avec les communautés locales est souvent qualifié de véritable 'bon, pour passage à l'action' ;
- l'économie des ressources énergétiques et des matières premières conduit à la réduction des coûts ;
- le respect et l'attention portés aux collaborateurs renforcent la fidélité à l'entreprise, l'efficacité au travail et facilitent le recrutement ;
- en assurant une protection médicale, dans les pays où les politiques publiques ne le font pas, l'entreprise préserve sa principale ressource : les hommes et le savoir-faire qu'ils ont acquis au cours du temps ;
- l'attachement à des valeurs, à une éthique sans faille, sont des atouts très forts, aujourd'hui, pour attirer les meilleurs talents, qui dirigeront l'entreprise, demain ;
- l'éthique prend une place croissante dans les considérations des investisseurs ;
- enfin, l'innovation pour des matériaux plus respectueux de l'environnement peut ouvrir de nouveaux marchés prometteurs.

#### *Une approche multi-locale et multi-partenaire*

En privilégiant l'approche multi-locale, c'est-à-dire le développement des relations avec les communautés proches de chacun de ses 2 000 sites de production, Lafarge applique donc son modèle productif local à sa démarche de développement durable. Son engagement est aussi envisagé de façon à impliquer plusieurs partenaires dans un même projet : tous sont parties prenantes au dialogue entretenu par le Groupe en matière de développement durable.

Misant sur la construction d'un véritable partenariat avec la société civile, Lafarge a progressivement intensifié son dialogue et sa collaboration avec les parties prenantes : les gouvernements, les associations, les ONG, principalement à l'échelle des communautés locales, ainsi, depuis quelques années, qu'à l'échelle du Groupe. Par exemple, Lafarge est engagé depuis 2003 dans le programme *Global Compact* initié par l'ONU, qui réunit, aujourd'hui, près de 2 200 entreprises à travers le monde. Toutes ces entreprises s'engagent à intégrer les dix principes du *Global Compact* dans leur pratique opérationnelle quotidienne. Ces principes s'inspirent de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, de la Déclaration de l'Organisation mondiale du Travail et de la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement (3). Une fois par an, les entre-

prises concernées publient des informations sur les mesures concrètes qu'elles ont prises pour se conformer à ces principes, ainsi que sur les enseignements qu'elles ont retirés de cette expérience, créant par là-même un référentiel de « bonnes pratiques ». Si les entreprises ne respectent pas leurs engagements, elles sont exclues du *Global Compact*.

## LE GROUPE ET SES PARTENARIATS : FONCTIONNEMENTS ET DEFIS

### Les partenariats conclus

#### *Trois partenariats globaux : CARE, Habitat et WWF*

Ces cinq ou six dernières années, le dialogue avec les parties prenantes de Lafarge est passé, de relations informelles, à des consultations organisées et à la formalisation de partenariats. Cette approche permet au Groupe d'identifier et de comprendre les enjeux clés de la responsabilité sociale. Pour améliorer cette compréhension et confronter en permanence les orientations de l'entreprise aux attentes de la société, les relations avec les parties prenantes prennent différentes formes. De nombreux partenariats ont été conclus entre Lafarge et certaines organisations non gouvernementales (ONG) (4) ou, à l'échelon national, entre des unités du Groupe et des ONG plus locales.

Le partenariat le plus emblématique, conclu avec *WWF International*, permet de confronter en permanence la politique environnementale de Lafarge aux attentes des ONG et d'améliorer les performances du Groupe. Un premier partenariat a été conclu en 2000, pour une durée de cinq ans. Au terme de cette première échéance, le partenariat a été renouvelé, en 2005, pour trois ans. Selon cet accord, l'ONG aide le Groupe à progresser et à fixer des objectifs dans quatre secteurs environnementaux : le changement climatique, la construction durable, la biodiversité et les polluants persistants.

Dans le volet 'santé' du développement durable, un partenariat a été conclu, en 2003, entre le Groupe et Care France afin de lutter contre le VIH/Sida sur les lieux de travail. Ainsi, Lafarge prend en charge l'éduca-

(3) Protection des droits de l'homme, respect de la liberté d'association et du droit effectif des conventions collectives, élimination du travail forcé et obligatoire, abolition effective du travail des enfants et de toute discrimination dans le domaine de l'emploi et de la vie professionnelle, respect du principe de précaution en matière de protection de l'environnement, lutte contre la corruption, etc.

(4) Par exemple, pour 2004-2005, Lafarge avait conclu un partenariat avec *Transparency International France*, pour mieux comprendre l'exposition de certaines unités aux risques de corruption, compte tenu des contextes locaux et des spécificités de chaque branche du Groupe. Au terme de ce partenariat, Lafarge a décidé d'adhérer à cette ONG.

tion et la prévention de la transmission du virus, ainsi que la diffusion (gratuite et confidentielle) des traitements pour les salariés malades, ainsi que leur famille, dans ses unités d'Afrique sub-saharienne. Des salariés volontaires, appelés « pairs éducateurs », sont formés et participent à ces programmes de prévention et de lutte contre le Sida.

Enfin, en janvier 2005, a été conclu un partenariat global avec *Habitat for Humanity*, une ONG ayant vocation à construire des logements pour les plus démunis, et avec laquelle le Groupe travaillait déjà, dans divers pays, depuis 2001.

#### *Les modalités du choix des partenariats*

Ces partenariats ne sont pas dictés par des besoins d'image ; véritablement opérationnels, ils visent à challenger le Groupe, à lui apporter des compétences, à être pragmatiques et à construire un avantage compétitif.

Dans ce cadre, sont mis en place des indicateurs de performance, des objectifs et un véritable suivi, tant à l'échelle globale que locale. C'est la raison pour laquelle les partenariats ne doivent pas être figés : ils évoluent, dans le temps, en fonction des problématiques, des objectifs atteints et de l'émergence de nouveaux enjeux.

#### Les principaux défis

##### *Défis au sein des partenariats et avec les communautés locales*

Soucieux de son approche multi-locale et multi-partenaire, Lafarge doit d'abord pouvoir trouver un langage et un socle d'intérêts communs avec ses partenaires. Les thèmes doivent être pertinents localement, tant pour Lafarge que pour son partenaire. Les objectifs doivent être appropriés à la fois aux enjeux locaux et aux priorités fixés par le Groupe. Finalement, c'est la motivation des partenaires et leur engagement personnel, qui feront la différence. Le renouvellement des partenariats reste ainsi la meilleure preuve de leur réussite et de la possibilité de surmonter ces obstacles.

En effet, l'engagement dans le développement durable n'est pas une science exacte : si le Groupe en fait une démarche systématique et transparente, il n'en reste pas moins qu'il le fait de façon humble et pragmatique, en empruntant diverses voies. Ainsi, en 2004, le projet d'exploiter une carrière en Ecosse a été abandonné, face aux difficultés soulevées par ce projet et au rejet des communautés locales, qui n'ont pas été convaincues du bien-fondé de l'exploitation de cette carrière.

##### *Défis en interne*

Force est de constater qu'un des défis majeurs rencontré par Lafarge est de réussir à faire adhérer les unités à ses propres options. De facto, les unités opérationnelles adhèrent généralement à ce qui relève de leur propre initiative. Cependant, il n'existe pas de règle quant à la création d'un partenariat. Ainsi, le partenariat *Habitat For Humanity* est né du terrain, puis il a été généralisé et formalisé par le Groupe. *A contrario*, le partenariat avec *WWF International* a été conclu au niveau du Groupe en 2000, et il rencontre aujourd'hui un large écho, sur le terrain. Enfin, le partenariat conclu avec *Care* a permis de mettre en place une politique de lutte contre le Sida à l'échelle du Groupe, déclinée sur le terrain dans les pays concernés et ce, en fonction de la problématique locale.

L'ancrage local est l'élément clef, en matière de relations avec les associations. Ce qui a été élaboré et conclu avec le Groupe peut donc être en décalage avec la réalité spécifique d'une unité. C'est donc au Groupe de convaincre le directeur local du bien-fondé de la démarche, et à ce dernier de l'adapter localement.

#### CONCLUSION : BILAN ET PERSPECTIVES

Devançant largement les nouvelles réglementations aujourd'hui obligatoires dans certains pays, Lafarge considère avoir joué un rôle indéniable de précurseur dans ses engagements, dans la mise en place d'indicateurs, dans ses évaluations et ses *reportings* annuels, ainsi que dans sa communication.

La démarche consistant à s'engager dans le développement durable est une démarche systématique et de longue haleine. Elle se fait en toute humilité, car de nombreux défis doivent être relevés, et les résultats ne peuvent être appréhendés dans le court-terme. Pour une entreprise, elle implique une totale adhésion de la part de tous ses collaborateurs, et donc la mise en place d'une culture d'entreprise et d'un véritable management tourné vers le développement durable.

Mais cette démarche s'étend aussi, au-delà des frontières du Groupe, auprès des communautés locales, des parties prenantes, ainsi qu'auprès des fournisseurs, des clients et des concurrents, dans une logique vertueuse d'entraînement. Lafarge fait, en effet, profiter les autres entreprises de son expérience de leader : le développement durable consiste à sortir d'une perspective égoïste, à s'ouvrir au monde et à ses enjeux.