

**Journée de l'économiesuisse**  
Vendredi, 7 septembre 2007

Seul le discours prononcé fait foi

## **Croissance et développement durable dans la concurrence mondiale: les défis que les entreprises doivent relever**

Markus Akermann, CEO Holcim Ltd

Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi de vous remercier, en mon nom et en celui d'Holcim, de cette invitation à votre rendez-vous annuel. Je suis très heureux de pouvoir m'adresser à vous à l'occasion de la Journée de l'économie et de partager avec vous mes idées sur la croissance et le développement durable. Je souhaite également remercier plus particulièrement votre président pour ses paroles d'introduction. J'aborderai le thème de la journée sous l'angle de la mondialisation de l'économie. Ensuite, je m'intéresserai au thème de la croissance et du développement durable avant de vous livrer quelques pensées personnelles sur l'innovation.

Holcim est une entreprise active à l'échelle mondiale. La petite taille du marché suisse et l'importance d'être proche du client nous ont obligés, avant d'autres, à conquérir de nouveaux marchés. C'est ainsi que nous sommes aujourd'hui implantés dans plus de 70 pays et que nous occupons 90'000 employés sur 2000 sites de production environ.

L'extraction de grandes quantités de matière première, l'exploitation de cimenteries, une activité à forte intensité de capital, la production de granulats, comme le gravier et le sable, et les produits et services annexes – béton prêt à l'emploi, goudron ou autres produits en béton – impliquent pour nous un solide ancrage dans l'environnement local ainsi que des responsabilités. Cet ancrage et nos engagements à long terme nous obligent à relever toute une série de défis techniques, réglementaires, politiques, culturels et sociaux.

Mesdames et Messieurs, la **mondialisation** ne se réduit pas à une intensification des échanges commerciaux, des mouvements de capitaux, des flux d'investissement et à un enchevêtrement économique croissant. La mondialisation s'accompagne de plusieurs grandes tendances et parmi elles les quatre suivantes :

- l'évolution démographique;
- l'urbanisation galopante;
- des besoins croissants en termes de mobilité et
- une demande croissante de matières premières et d'énergie.

à bien des égards, le monde se rétrécit et, comme l'explique Thomas Friedman dans son livre «La terre est plate», aucun individu, aucune entreprise ni aucune économie ne peut se soustraire à l'influence de la mondialisation. Cette dernière va complètement modifier les rapports de force. Le XIX<sup>e</sup> siècle a été marqué principalement par l'Europe, alors que le XX<sup>e</sup> siècle était plus américain. Le XXI<sup>e</sup> siècle, en revanche, sera probablement dominé par l'Asie.

La mondialisation a révolutionné l'environnement stratégique de nombreuses branches industrielles et économiques. Pensez à l'intégration croissante des réseaux de communication ou à l'apparition sur la scène internationale d'entreprises issues de marchés émergents.

Un des principaux moteurs du changement – et vous serez d'accord avec moi – est la recherche de la **croissance** et de nouvelles perspectives de croissance.

On évoque souvent le besoin de croissance en lien avec les marchés émergents. Ce n'est à mes yeux pas un besoin, mais une nécessité absolue. C'est à cette condition seulement que les deux milliards de personnes qui continuent de vivre avec le minimum vital, voire moins, sortiront de la pauvreté. Il faut ajouter à cela qu'un nombre croissant de jeunes gens sont sur le point d'entrer sur le marché du travail. Sans la croissance, l'économie s'effondrera.

Cette évolution dynamique est également directement liée à une énorme vague d'urbanisation. De plus en plus de gens convergent vers les mégapoles surpeuplées. En 2030, 70% environ de la population mondiale, soit 5 milliards de personnes, vivront dans des villes. Les implications sont nombreuses: les infrastructures d'approvisionnement en eau et d'élimination des eaux usées doivent impérativement être développées; il en va de même des réseaux routiers et ferroviaires et des infrastructures des secteurs de l'énergie et des télécommunications. A cela s'ajoute le besoin croissant de transports en commun et le déficit criant de logements.

La croissance et l'urbanisation créent des opportunités commerciales et font naître de nouveaux besoins. Dans un futur proche, et en raison de l'augmentation des revenus, une part importante de la population des marchés émergents – près d'un milliard de personnes selon «The Economist» – consommera plus que les seuls biens correspondant aux besoins élémentaires. Bref, cette évolution ouvre des perspectives prometteuses et renferme un nouveau potentiel de croissance tant pour Holcim que pour de nombreuses autres entreprises suisses proposant des produits de grande qualité. Relever le défi de concilier la croissance et le **développement durable** deviendra de plus en plus problématique, précisément pour les marchés émergents.

Nous devons tous assumer notre responsabilité en tant qu'entrepreneur et adopter la «triple bottom line», c'est-à-dire intégrer les dimensions économique, sociale et environnementale. Holcim a mis ces trois éléments centraux du développement durable sur un pied d'égalité dans sa stratégie d'entreprise, depuis des années déjà, de sorte que nous sommes tenus de réfléchir et d'agir en conséquence.

Permettez-moi d'illustrer cette stratégie par quelques exemples:

On sait que les espaces construits, c'est-à-dire les bâtiments érigés sur notre planète, sont à l'origine de près de 40% des émissions anthropiques de CO<sub>2</sub>. Adapter le parc immobilier dans l'optique du développement durable est, à mon avis, une chance qui nous est offerte, ainsi qu'aux générations futures, de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Des concepts de construction prometteurs ont, par exemple, été mis en œuvre dans le nouvel immeuble administratif «Forum Chriesbach» de l'Institut fédéral pour l'aménagement, l'épuration et la protection des eaux (IFAEPE) de l'EPFZ à Dübendorf. Sa consommation d'énergie a pu être réduite de trois quarts par rapport à un bâtiment conventionnel. J'aimerais souligner que, en tant que matériau de construction, le béton – le bien le plus consommé dans le monde après l'eau – peut contribuer considérablement à accroître l'efficacité énergétique et à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> dans le domaine de la construction. L'espace construit recèle donc un potentiel énorme, c'est pourquoi – et j'insiste là-dessus – l'industrie et les transports ne doivent pas être les seuls secteurs visés quand on parle de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

Comme il est impératif d'agir, nous avons décidé, chez Holcim, de nous engager au-delà de notre sphère d'influence directe, à savoir les produits, la production et les processus. C'est dans cet esprit que nous avons créé, voici quatre ans, la Fondation Holcim pour la construction durable. Elle encourage, à l'échelle mondiale, le débat sur la construction durable auprès des architectes, des planificateurs, des ingénieurs civil et des investisseurs. Dans cette perspective, nous travaillons en étroite collaboration avec l'EPFZ, mais aussi avec d'autres universités renommées comme le MIT à Boston et la Tonji University à Schanghai. Par des recherches, des concours et des publications, nous contribuons activement à induire les progrès qui sont urgents dans ce domaine. Plus de 3000 projets de construction ont afflué de tous les continents dès le premier concours organisé par la Fondation. Une telle responsabilité ne peut être assumée par des entreprises individuelles. C'est plutôt par l'action conjuguée de l'économie et des milieux politiques qu'il faut chercher à imposer, à l'échelle mondiale, un urbanisme et des concepts de construction durable. La Suisse peut montrer l'exemple et jouer un rôle actif dans le processus de diffusion, en particulier dans ses domaines de compétence traditionnels, comme les infrastructures, l'urbanisme et les transports en commun.

Si la question du développement durable a été traitée essentiellement du point de vue écologique lors du Sommet de Rio en 1992 et dans le contexte de ressources énergétiques limitées, depuis quelques années on considère que le débat doit s'élargir et intégrer des aspects sociaux. Je vous donnerai ici un exemple de la manière dont Holcim assume sa responsabilité sociale en lien avec ses sites de production. A nos yeux, il est important que nos initiatives favorisent une prise en charge autonome afin d'assurer la diffusion de concepts éprouvés.

En Amérique latine, nous accordons, depuis de nombreuses années, une grande importance à la formation et au perfectionnement, au sein de l'entreprise comme à l'extérieur. Via une fondation, Holcim Colombie gère un centre de formation ouvert aux jeunes de la région où se trouve la cimenterie. Les enfants des paysans locaux suivent une formation pratique avec à la clé un diplôme en agriculture et technique. Cette formation de trois ans est dispensée à une centaine de jeunes par volée. Ceci n'est qu'un exemple parmi d'autres.

Mesdames et Messieurs, ce serait déjà une bonne chose que de pouvoir favoriser une prise de conscience mondiale en matière de développement durable et de contribuer à développer des solutions. à mon avis, la plus grande contribution que puisse fournir l'économie, c'est l'**innovation**.

D'ordinaire, la branche des matériaux de construction n'est pas considérée comme particulièrement innovante, à tort. Permettez-moi de vous l'expliquer brièvement. Il est vrai que notre produit-phare, le

ciment, est un produit de base relativement simple. Toutefois, le ciment n'est plus un produit uniforme et sa fabrication, largement automatisée, est aujourd'hui d'un niveau technologique élevé. Pour innover en matière de processus, nous nous appuyons sur les travaux de recherche de l'EPFZ. Côté produits, en lien avec les applications potentielles des nanotechnologies par exemple, nous profitons d'une coopération active avec l'EPFL.

Partant de l'idée que la concurrence entre les entreprises en vue d'attirer les individus les plus talentueux s'intensifiera, nous avons besoin, il me semble, d'un système de formation et d'une recherche-développement de pointe en comparaison internationale. Dans cette optique, nous ne devons pas nous concentrer uniquement sur les EPF et les universités. Il faut mettre en place des standards élevés également pour les hautes écoles spécialisées et tous les autres niveaux du système de formation. Ils sont la clé du succès à long terme pour la Suisse. C'est pourquoi les difficultés entourant la création du nouveau paysage des hautes écoles me préoccupent. Nous risquons de mettre en jeu une position forte si nous nous dérobons systématiquement face à des questions difficiles comme la différenciation des hautes écoles ou la concurrence entre ces établissements.

C'est l'optimisation des processus et des produits, associée à des investissements importants, qui nous a permis de réduire continuellement et de manière substantielle les émissions de CO<sub>2</sub>. Nous allons atteindre l'objectif ambitieux que nous nous sommes fixé volontairement: réduire les émissions de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment produite de 20%, par rapport à 1990, pour tout le groupe d'ici à 2010.

Ce n'est donc pas un hasard si Holcim affiche aujourd'hui les valeurs les plus basses pour les émissions de CO<sub>2</sub> par tonne de ciment produit parmi les groupes mondiaux. Et c'est certainement une des raisons pour lesquelles nous avons été désignés, ces deux dernières années, «Leader of the Industry» par le Dow Jones Sustainability Index.

La Suisse a déjà fait beaucoup dans le domaine du développement durable et de l'efficacité énergétique. Elle est dans le peloton de tête. La collaboration pragmatique entre l'économie et l'État a fait ses preuves et a donné naissance à des solutions innovantes et efficaces. À cet égard, il ne fait pas de doute que l'industrie suisse du ciment fournit la contribution la plus importante en vue de satisfaire les exigences du protocole de Kyoto en matière de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

Concrètement, il est essentiel pour l'industrie suisse du ciment d'accéder rapidement au système européen de négoce des droits d'émission. Par ailleurs, la Suisse serait bien inspirée d'engager des efforts auprès de l'UE pour que celle-ci accorde les droits d'émissions de CO<sub>2</sub> sur la base de critères d'efficacité effectifs, et non sur la base de niveaux d'émission historiques. La méthode appliquée actuellement pénalise tous ceux qui ont commencé tôt à prendre des mesures en vue de mettre en place une production respectueuse de l'environnement.

Il est important à mes yeux de donner une valeur monétaire au CO<sub>2</sub>. On s'assure ainsi que les entreprises tiennent compte des émissions dans leurs décisions d'investissement et l'on rend plus avantageuses financièrement les technologies les plus efficaces. Cela suppose cependant que la concurrence internationale soit équitable dans le domaine environnemental. Une taxe d'incitation, telle que celle proposée par le Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (DETEC) ne satisfait certainement pas ce critère du point de vue de l'industrie.

Il est clair aussi que la Suisse n'est pas le seul pays à être en mesure de satisfaire toutes les exigences en vue d'une diminution des émissions. Afin de limiter quelque peu les distorsions de la concurrence qui en découlent, elle doit faire en sorte que d'autres états, comme les États-Unis, satisfassent, eux aussi, leurs engagements sur le plan environnemental et prennent des mesures dans

le même sens. En outre, il faut aussi montrer aux marchés émergents, à l'exemple de la Chine et de l'Inde, comment s'intégrer dans un système mondial visant à limiter les émissions de CO<sub>2</sub>. Dans ce contexte, Holcim fait œuvre de pionnier avec le World Business Council for Sustainable Development sis à Genève. Nous nous engageons activement pour un système mondial en matière de CO<sub>2</sub> qui comprenne tout le secteur du ciment et proposons des solutions dans plusieurs comités internationaux.

Concilier la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> et la croissance est un défi de taille. La demande d'énergie mondiale restera importante pendant longtemps. Chaque pays est confronté à la nécessité de s'assurer un accès à des sources d'énergie si possible diversifiées à long terme, indépendamment des efforts sensés et nécessaires qu'il consent en vue de réduire la consommation d'énergie. J'ai déjà mentionné le potentiel du domaine de l'immobilier en matière de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de CO<sub>2</sub>. La Suisse doit évaluer les différentes options de manière rationnelle, sachant que la sécurité de l'approvisionnement et le respect de l'environnement sont prioritaires. En effet, les risques existants ne peuvent être exportés. Par conséquent, un approvisionnement en énergie sûr, autosuffisant et durable est essentiel pour l'économie de notre pays.

Les combustibles alternatifs représentent un agent énergétique important pour l'industrie du ciment. Afin de pouvoir, dans le respect de l'environnement, proposer l'utilisation des déchets dans le processus de fabrication du ciment sur les marchés émergents, des conditions légales claires sont nécessaires mais qui font souvent défaut. C'est pourquoi nous aidons ces pays à créer la législation correspondante. Pour accélérer ce processus, nous avons conclu un partenariat avec l'Office allemand de la coopération technique. Ensemble, nous avons élaboré des directives et des recommandations pour aider les pays intéressés à combler les lacunes de leur législation. C'est un bon exemple de transfert de savoir-faire technologique dans le vrai sens du terme et de diffusion de l'innovation au-delà de la technique. Aujourd'hui, ces recommandations ont été mises en œuvre dans plus de 20 pays d'Amérique latine et d'Asie.

Cette année nous avons aussi conclu un partenariat avec l'Union internationale pour la conservation de la nature et de ses ressources, qui a son siège en Suisse romande, dans le but de développer ensemble les normes de protection de la biodiversité. Nous espérons parvenir à formuler de nouveaux standards au cours de ces trois prochaines années, qui constitueront une référence pour toute la branche.

Je pense que ces exemples ont une chose en commun: ils innovent au-delà de la sphère purement technique, induisent la mise en place de nouveaux réseaux et s'appuient sur une coopération poussée. A l'heure actuelle, il n'est plus possible de résoudre seul des problématiques complexes. L'économie ainsi que les milieux scientifiques et politiques doivent conjuguer leurs efforts et impliquer les institutions internationales. Que ce soit au niveau international ou national, l'économie doit appuyer, auprès des milieux politiques et de l'administration, des solutions raisonnables et judicieuses qui tiennent compte de la dynamique des processus économiques.

Mon expérience chez Holcim m'a convaincu que la place économique suisse présente un attrait unique pour ces formes de coopération constructive. La présence des sièges de nombreux groupes mondiaux et institutions internationales le confirme. À mon avis, nous profitons depuis longtemps de cette situation, mais nous en sous-estimons encore souvent l'ampleur. Pourquoi la Suisse présente-t-elle une telle densité d'entreprises multinationales aux origines suisses et internationales ? Pourquoi le groupe Holcim, qui fait 98 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, reste-t-il fidèle à ses racines suisses? Il est certain que les critères traditionnels permettant d'évaluer une place économique, à savoir les infrastructures, les télécommunications, les systèmes fiscaux et législatifs, les conditions-cadre pour la

recherche-développement, etc. jouent un rôle important. À cela s'ajoute l'ouverture d'esprit de la majorité des Suisses, notre société multiculturelle et la qualité élevée de la main d'œuvre.

Pour les groupes internationaux, la Suisse est un site extraordinairement favorable en matière de management. Plus de 800 personnes travaillent dans le seul État-major du groupe, qui se trouve à cheval entre les cantons de Zurich et d'Argovie; près de la moitié d'entre elles sont étrangères et plus de 50 nationalités sont représentées. La qualité de vie en Suisse facilite la venue du personnel compétent, famille comprise. C'est pourquoi ce pays continuera d'être pour nous une plateforme de savoir-faire et de management.

La Suisse est attrayante du point de vue de l'économie. À nous de faire en sorte que cela reste ainsi. Les marchés émergents adaptent progressivement leurs conditions-cadre économiques fondamentales à celles des pays développés. Singapour, Dubaï, Hong-Kong et de grandes agglomérations d'Inde et du Brésil, pour ne citer que quelques exemples, sont à plusieurs égards en passe d'entrer dans le «premier monde». Ces centres étant proches des régions à forte croissance, leur attrait s'accroîtra au fur et à mesure du progrès économique. Nous ne devons pas ignorer cette évolution et devons tous faire en sorte de rester à la pointe à long terme. Comme le montrent les analyses d'*economiesuisse*, il est indispensable de dynamiser l'image de la Suisse en tant que place économique. L'économie est invitée à exposer ces problématiques complexes de manière compréhensible à l'opinion publique aussi.

Mesdames et Messieurs, j'arrive à la conclusion. Notre planète est devenue un village mondial. J'ai mentionné brièvement diverses tendances dynamiques en ce qui concerne l'évolution démographique, l'accélération de l'urbanisation et les besoins accrus en termes de mobilité.

L'homme doit être au centre de nos préoccupations. Il faut donner des perspectives positives à la grande majorité des quelque huit milliards de personnes qui vivront sur la planète en 2030. Aussi devons-nous prendre nos responsabilités et engager nos forces à la charnière entre croissance et durabilité.

Les personnes qui critiquent la mondialisation considèrent que les États nationaux perdront de leur importance dans le sillage de cette évolution. Personnellement, je considère qu'une vision plus contrastée s'impose. L'État continuera de jouer un rôle central dans la collaboration avec l'économie privée. Cependant, les milieux politiques sont confrontés à de nouvelles exigences et à des défis nouveaux. Plus la terre se mondialise, plus il est important de travailler dans des réseaux mondiaux plutôt que d'emprunter la voie traditionnelle, bilatérale. La Suisse, avec ses réseaux interdisciplinaires au maillage serré, possède un atout que nous devons utiliser à notre avantage.

À l'avenir non plus, nous ne pourrons pas nous passer de la croissance économique. Nous serons en mesure de financer les revendications justifiées à l'égard d'un développement durable à condition seulement de générer les bénéfices nécessaires. Les clés du succès sont l'innovation et la capacité à chercher ensemble des solutions durables.

Si nous prenons nos responsabilités ensemble et que nous saisissons les chances qu'offre la mondialisation, alors, Mesdames et Messieurs, je suis optimiste en ce qui concerne l'évolution future de l'économie suisse et de notre pays.

Je vous remercie de votre attention.

---

Remarque:

Le ciment est un liant hydraulique obtenu moyennant un processus de fabrication complexe. L'élément clé de la production est le four rotatif dans lequel la chaux et l'argile sont chauffées à 1450° C environ. Le frittage permet ensuite d'obtenir du clinker, un produit semi-fini. Dans le moulin à ciment, le clinker est broyé avec du gypse ainsi que d'autres matériaux comme le sable-laitier, la cendre volante et la pouzzolane.

La production de ciment est une activité à forte intensité de capital. Une cimenterie moderne équipée d'un four peut produire un million de tonnes de ciment par an au moins. Pour construire une cimenterie, il faut investir entre 200 et 300 dollars par tonne de capacité. Le béton est le bien le plus consommé dans le monde, en termes de volume, après l'eau. Un mètre cube de béton est produit à partir de 300 kg de ciment, 150 l d'eau et 2 tonnes de granulats, comme le gravier et le sable. Cf. aussi [www.holcim.com](http://www.holcim.com)

---