

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire Entrepreneurs
Villes et Territoires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
AtoFina
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Chambre de Commerce et d'Industrie
de Reims et d'Épernay³
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
DARPMI³
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SNCF
THALES
TotalFinaElf
Usinor

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} décembre 2002)

CIMENTS CALCIA
À LA DÉCOUVERTE DE SES TERRITOIRES

par

Guillaume JOUËT
Directeur de la communication
de Ciments Calcia

Michel VAMPOUILLE
Vice-président du Conseil régional
d'Île-de-France
Vice-président du parc naturel
régional du Vexin

Séance du 2 octobre 2002 (10^{ème} séance)
Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

En bref

En ambitionnant de reconquérir une image positive auprès du public dans un contexte général de périurbanisation et de désindustrialisation, l'entreprise Ciments Calcia se lançait-elle dans une cause perdue ? Selon Guillaume Jouët, la survie de l'entreprise, menacée par le terme imminent des arrêtés préfectoraux d'exploitation, dépendait de cette reconquête. Les efforts notables de l'industriel pour le respect de l'environnement, ainsi que sa politique de concertation avec l'ensemble des acteurs des territoires, ont bel et bien permis aux sites d'exploitation de poursuivre leur développement en harmonie avec les projets locaux. Les problématiques de développement durable, qui interpellent peu à peu les élus, ont par ailleurs constitué le terrain d'un rapprochement constructif, bien qu'encore trop timide, entre l'entreprise et les collectivités ; selon Michel Vampouille, c'est un enjeu majeur en Île-de-France : l'expansion harmonieuse de la région ne se fera qu'à cette condition.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Guillaume JOUËT

L'industrie lourde traverse aujourd'hui en France une phase critique de son histoire et notre entreprise, Ciments Calcia, n'est pas épargnée. L'obtention d'autorisations administratives d'exploiter, condition de base de notre pérennité, n'est plus assurée aussi facilement que par le passé, dans un climat de défiance voire de désintérêt pour ce type d'industrie. Pour assurer leur renouvellement, nous devons relever un double défi : réduire efficacement l'impact environnemental de nos sites et redresser notre image dans les territoires qui nous accueillent. C'est ainsi que, pour assurer la survie à très court terme de notre industrie, nous avons dû rompre avec nos anciennes traditions et engager une politique nouvelle, tournée vers un développement industriel durable, respectueux de l'environnement.

Un déficit d'image

On peut facilement imaginer pourquoi nos cimenteries souffrent d'un déficit d'image auprès des différents acteurs d'un territoire : elles représentent des perturbations importantes pour leur environnement, perturbations auxquelles nous avons tenté d'apporter des solutions, afin de favoriser l'intégration locale de notre industrie.

Outre l'impact visuel des carrières pour l'extraction de la matière première, les profondes excavations qu'elles entraînent déstabilisent inévitablement le milieu écologique environnant. Nous essayons de limiter leurs conséquences, et nous intégrons en amont les projets de réaménagement des carrières en fin d'exploitation.

Nos usines de transformation de la matière première, quant à elles, en plus de produire un bruit relativement élevé, émettent dans l'atmosphère des poussières et des gaz à effet de serre. Dans la mesure du possible, comme de nombreux autres cimentiers, nous utilisons des matières premières et des combustibles de substitution. L'élimination des déchets préoccupe bien évidemment les riverains de nos exploitations industrielles. Notre politique, dans ce domaine, constitue un enjeu essentiel pour le développement de Ciments Calcia.

Le transport des matières premières et des produits finis est un autre facteur de nuisances qu'il nous a fallu prendre en compte. Depuis le drame d'AZF à Toulouse, nous avons par ailleurs été amenés à nous pencher sur les différents types de risques que nos infrastructures industrielles font peser sur leur environnement proche, risques industriels ou risques sanitaires, liés par exemple à l'incinération de déchets toxiques ou à l'utilisation de nos produits. Enfin, le cycle de vie du matériau lui-même et son recyclage alimentent certaines inquiétudes et font l'objet d'une information détaillée au public.

Gargenville : un cas d'école

Outre qu'il a initié notre démarche de concertation au niveau national, le cas de Gargenville est représentatif de la manière dont notre politique s'est peu à peu mise en place sur le terrain. Le site réunit par ailleurs l'ensemble des problématiques que nous rencontrons de manière atténuée dans nos autres usines.

Culture cimentière en déclin

Comme la majorité des cimenteries, celle de Gargenville a été construite à proximité – mais à une distance raisonnable, pour limiter les nuisances – de son principal client, la capitale, afin de réduire les coûts de transport du produit final. Par l'autoroute A14, l'usine se situe désormais à trente minutes de la porte Maillot.

Or l'émergence d'une population de rurbains et de propriétaires de résidences secondaires a remis en cause l'équilibre originel. À Gargenville comme dans le reste de la France, la périurbanisation s'est accompagnée d'une montée des préoccupations environnementales, incarnées notamment par les associations locales. Par ailleurs, la désindustrialisation de la vallée

de la Seine, depuis trente ans, a achevé de faire disparaître la culture cimentière qui caractérisait depuis longtemps cette région – le Mantois était autrefois appelé “le pays du ciment” et fournissait l’ensemble de la région parisienne –, isolant encore plus notre cimenterie au sein du territoire.

Il faut bien l’avouer, certaines de nos erreurs ont contribué à la mauvaise image de notre industrie. Notre carrière d’argile de Guitrancourt, une fois vendue, a été transformée en décharge de déchets de classe I, ce qui n’a évidemment pas arrangé notre réputation, pas plus que certaines friches industrielles laissées en l’état. Imprégnés de notre culture d’ingénieurs, nous avons longtemps cru qu’il nous suffisait de bien faire notre métier pour convaincre, négligeant de communiquer sur notre politique environnementale.

Enfin, en 1995, la création d’un parc naturel régional dans le Val-d’Oise et le nord des Yvelines, est venue complexifier cette situation déjà difficile : notre carrière, exploitée depuis soixante-quinze ans, a été intégrée à 100 % dans le périmètre du parc.

Parcours d’obstacles administratifs

La carrière de calcaire de Guitrancourt, qui alimente l’usine de Gargenville, n’a devant elle que sept années d’activité. C’est un délai extrêmement court pour assurer le renouvellement de l’autorisation administrative d’exploiter sans laquelle la cimenterie est condamnée. Difficile, en outre, de nous appuyer sur une volonté politique stable étant donné les fréquents changements de majorité...

Cela fait maintenant plus de dix ans qu’ont été entamées les démarches administratives visant à obtenir une autorisation de prolongement de notre activité à Gargenville. Dans un premier temps, nous avons dû appliquer la procédure 109 du Code minier, qui consiste en la création par l’État d’une zone spéciale destinée à une exploitation minière ultérieure et sur laquelle tout projet contraire à cet emploi est rendu impossible. Cette seule procédure est très lourde pour un industriel puisqu’elle nécessite l’aval du Conseil d’État, l’approbation du Premier ministre et la participation d’une dizaine de ministères. C’est uniquement après la création effective de cette zone spéciale, dans un second temps, qu’il est possible de solliciter une autorisation d’exploitation.

Du fait de l’intervention de l’État dans la création de la zone 109, l’idée est forte d’une collusion entre ses intérêts et ceux de l’industriel, au détriment, évidemment, des intérêts locaux. Cette zone 109 permet par ailleurs le recours à l’expropriation en cas de refus de vendre de certains propriétaires, notamment des agriculteurs. C’est une mesure à laquelle nous n’avons jamais eu recours, mais la simple connaissance de son éventualité est un élément de plus dont pâtit notre image auprès des acteurs locaux.

Aujourd’hui, nous sommes à mi-chemin de notre parcours administratif : l’État a accepté la création de la zone 109 et nous préparons notre dossier de demande d’autorisation administrative d’exploitation. Mais le nombre des enquêtes publiques qui nous attendent encore rend incertaine la poursuite de notre activité à Gargenville. En outre, deux recours ont été portés devant le Conseil d’État pour annuler la création de la zone 109. Nous sommes donc bloqués : nous ne pouvons risquer d’investir dans notre projet industriel avant le feu vert définitif du Conseil d’État. Quant aux négociations sur le terrain, elles sont également au point mort.

La création de la zone 109 a tout de même fait évoluer les opinions. En communiquant sur les améliorations concrètes apportées dans l’exploitation industrielle de la carrière de Guitrancourt, aujourd’hui l’une des mieux gérées de France, avec un plan de réaménagement continu de très bonne qualité, nous avons en effet gagné l’adhésion d’un certain nombre d’élus et de responsables administratifs.

Une stratégie globale

Une politique environnementale ambitieuse

Conscients que la perception négative de notre industrie lui faisait courir un risque grandissant et forts des enseignements de Gargenville, nous avons décidé d'affirmer notre engagement environnemental comme un axe majeur de notre politique managériale. L'ensemble de nos sites sont désormais certifiés ISO 14 001. La politique de réduction des impacts environnementaux a fait l'objet d'un effort continu de la part de l'entreprise et nous consacrons désormais 40 % de nos investissements annuels à la modernisation des cimenteries. Plus de soixante millions d'euros ont par exemple été investis dans l'amélioration de leurs systèmes de filtration au cours des trois dernières années.

Cet engagement a également des retentissements sur notre gestion des ressources humaines : le personnel des cimenteries bénéficie désormais d'une formation adaptée et ciblée ; dans chaque site, un responsable environnemental a été nommé ; à l'échelon national, une équipe spécialisée a été créée.

Une communication ciblée

Depuis plusieurs années, nous développons de manière systématique une politique de relations publiques sur nos territoires d'implantation. Nous avons ouvert – chose nouvelle – l'ensemble de nos sites au public, en organisant notamment des journées portes ouvertes, et mis au point des brochures sur le fonctionnement de nos sites industriels, l'incinération des déchets et la gestion de nos carrières, destinées à répondre aux questions.

À l'échelon national, les relations publiques ont été organisées de manière à mieux sensibiliser les médias aux problématiques de nos sites industriels. Des outils institutionnels ont par ailleurs été mis en place à l'intention des directeurs d'usine pour les aider à mieux choisir leurs interlocuteurs au sein de l'Administration et à mieux communiquer auprès d'eux. Enfin, pour favoriser la concertation avec les différents acteurs territoriaux, nous avons créé deux procédures visant à faciliter le dialogue et la réflexion : les commissions de concertation et de suivi de l'environnement (CCSE) et les études de positionnement territorial.

Dialoguer avec les acteurs

Les CCSE constituent un axe fort de notre politique d'intégration de la dynamique de développement local. Leur premier objectif est de limiter les conflits avec les riverains, en instaurant un dialogue permanent par lequel ils obtiennent des réponses à leurs questions. Leur deuxième objectif est d'enrichir nos projets de points de vue extérieurs, ce qui contribue d'ailleurs à les faire mieux accepter.

Ces commissions, étendues à l'ensemble de nos sites à partir de 1995, se réunissent deux fois par an. Leurs travaux sont confidentiels. Les participants, entre vingt et soixante-dix selon l'importance des projets examinés, fixent eux-mêmes un ordre du jour rarement épuisé. Aucun projet d'envergure ne fait l'objet d'une démarche administrative sans qu'au préalable la commission n'en ait été informée. Soixante-dix sessions de concertation ont déjà eu lieu.

Les CCSE sont composées de représentants des riverains de nos sites, directement concernés par notre activité : collectivités locales, administrations de tutelle, institutions concernées par la qualité du territoire (parc naturel régional), monde agricole, associations, et enfin personnel de l'entreprise. À la demande des participants, des experts indépendants peuvent prendre part aux débats. Ils présentent des contre-expertises qui permettent de vérifier la justesse des études que nous réalisons.

La transparence à laquelle nous sommes désormais astreints dans la gestion de notre activité a nécessité une véritable révolution culturelle au sein du management. Les directeurs de site, jusque-là, n'avaient pas l'habitude de s'exprimer à l'extérieur de l'entreprise sur des problèmes

relatifs au fonctionnement de leurs installations, et encore moins celle de prendre en compte les considérations plutôt subjectives mais légitimes des acteurs locaux. Ils ont dû apprendre, non sans difficultés, un nouveau métier, et relever un défi ambitieux : parvenir à se faire comprendre de l'ensemble des participants des commissions, dont les profils sont très différents, ce qui exige une constante adaptation du discours.

La composition des commissions n'est pas non plus donnée d'avance. Au fil du temps, de nouvelles associations souhaitent y participer. Notons également que le climat de dialogue qui y préside généralement a un effet inattendu : de peur de voir leurs délégués trop complaisants à notre égard, certaines associations renouvellent régulièrement leur représentation ! Il n'en reste pas moins que cette procédure nous a permis, peu à peu, de gagner la confiance de nos interlocuteurs, avec qui nous entretenons désormais des relations suivies et constructives.

Analyser les territoires

Les études de positionnement territorial constituent le second volet, complémentaire des CCSE, de notre démarche d'ouverture sur les territoires. Lancées au milieu des années 1990, elles visent un objectif unique : anticiper les conflits par la compréhension des projets de développement des territoires à long terme.

La durée de vie de nos cimenteries – certaines sont centenaires – nous impose de prendre en compte l'évolution de nos territoires d'accueil à beaucoup plus long terme que la période de cinq années qui prévaut pour les projets industriels étudiés en CCSE. Le devenir de nos sites est, à l'évidence, lié à celui des territoires.

Au-delà des relations que nous entretenons au sein des commissions avec les riverains de nos sites, nous avons donc étendu nos contacts à l'ensemble des leaders d'opinion qui détiennent une responsabilité sur un territoire, du directeur d'école aux parlementaires. C'est nécessaire pour intégrer harmonieusement nos projets industriels au développement territorial. À l'échelon national, une véritable démarche de communication en est découlée. Ces contacts nous ont en effet permis d'analyser les conflits potentiels qui pouvaient exister entre notre développement et celui des territoires concernés. Ils nous ont par ailleurs conduits, entre 1996 et 1999, à mener des études d'image pour chaque site, sur des zones géographiques élargies, afin de concevoir des plans de communication adaptés à leurs spécificités.

Les entretiens menés avec plus de deux mille acteurs territoriaux ont démontré, sans surprise, que notre industrie était généralement perçue comme vieillissante et source de nuisances. Ces études nous ont pourtant révélé quelle contribution nos entreprises apportaient à la vie locale : jusque-là, nous ne nous étions jamais interrogés sur l'utilisation des taxes professionnelle et foncière que nous payons chaque année ! Elles ont également mis en évidence l'impact environnemental de notre activité. Nous pensions que les émissions de gaz carbonique constituaient la principale source de préoccupation, or ce sont les poussières qui ont été le plus souvent évoquées par nos interlocuteurs, poussières que nous avons pourtant supprimées pour l'essentiel, sans le faire savoir assez de toute évidence.

Les études de positionnement territorial utilisent un nouvel indicateur, le coût territorial, qui constitue un outil de gestion et de dialogue avec les collectivités. Lorsque nous étudions une nouvelle implantation pour un site industriel, nous ne prenons plus seulement en compte les facteurs économiques de son développement (marché, transport...) mais aussi les caractéristiques propres du territoire (son organisation, son niveau de développement, sa politique d'aménagement...), afin d'anticiper les difficultés auxquelles nous serons probablement confrontés. Aujourd'hui, nous utilisons systématiquement cet indicateur dans la gestion de l'entreprise : notre plan à trois ans prend en compte des objectifs d'intégration et les actions de communication associées. Il permet, en outre, un précieux partage d'expérience entre nos sites.

Dans la pratique...

Quelques sites paraissent plus particulièrement symptomatiques des difficultés auxquelles nous pouvons être confrontés. Ainsi, la cimenterie d'Airvault, dans les Deux-Sèvres, est l'une des premières à avoir expérimenté la combustion des déchets industriels. Nous l'avons sans doute trop mis en avant puisqu'elle a fini par être assimilée, dans l'esprit du public, à une usine d'incinération, dans cette région qui constitue pourtant historiquement un bassin cimentier. Nous tâchons aujourd'hui d'y promouvoir une image plus noble et plus fidèle de notre activité.

La cimenterie de Beaucaire, quant à elle, est située dans un territoire beaucoup moins accueillant pour notre industrie, le Gard. Fortement désindustrialisé et doté d'atouts géographiques et climatiques certains, il mise depuis plusieurs années sur le développement du tourisme. Cette politique ne pouvait que se heurter à notre projet d'utiliser des pneus usagés comme combustible de substitution. Nos tentatives de rapprochement avec les collectivités locales ont fini par aboutir à un partenariat avec la région Languedoc-Roussillon, partenariat par lequel elle accepte notre projet et nous nous engageons à nous approvisionner exclusivement en pneus usagés locaux, contribuant ainsi à régler un problème régional important. En intégrant les besoins du territoire à notre projet industriel, nous l'avons rendu beaucoup plus acceptable.

Le cas de Bussac, au sud de la Charente-Maritime, à la limite nord de la région Aquitaine, met en lumière le dilemme devant lequel nous place le choix de nos futures implantations : ville ou campagne, les obstacles sont aussi nombreux. Il y a vingt-cinq ans, la périurbanisation nous a obligés à fermer la cimenterie que nous possédions dans la banlieue de Bordeaux pour nous installer dans les Landes, en milieu rural, à proximité d'un gisement de calcaire. C'était compter sans Natura 2000, déclinaison de la directive européenne Habitat, qui vise à protéger la faune et la flore des milieux naturels d'exception. Il nous faudra, là encore, rechercher un équilibre entre l'exploitation d'un site de qualité et sa préservation.

Autre exemple instructif, celui de Couvrot, dans la Marne. L'usine est bien acceptée localement, notamment parce que nous évitons de manière systématique de traverser les villages avoisinants pour transporter notre production. Si bien acceptée qu'elle a fini par être oubliée : la direction régionale de l'Équipement, s'appêtant à transformer la route nationale en une "deux fois deux voies", n'avait pas prévu de sortie au niveau de notre cimenterie. Ce projet d'infrastructure routière risquait de réduire à néant tous nos efforts puisqu'il nous obligeait, de fait, en sortant vingt kilomètres plus loin, à traverser ces mêmes villages que nous souhaitions épargner. Même parfaitement intégrée à son territoire, une cimenterie a un intérêt évident à entretenir des relations suivies avec les acteurs locaux, de manière à rester informée de tous les projets qui pourraient influencer sur son développement.

À Ranville, nous avons toujours maintenu des liens de proximité avec le maire et son homologue de la commune limitrophe. Cela n'a pourtant pas été suffisant. Les élections municipales de 2001 ont amené une nouvelle majorité au pouvoir, élue notamment pour son opposition à notre projet industriel. Nous nous sommes trouvés fort handicapés de n'avoir pas de recours possible aux niveaux départemental et régional. La nécessité de développer des relations territoriales élargies nous est depuis apparue indiscutable.

Et demain ?

Notre ambition pour demain reste d'améliorer l'image de notre entreprise, puis de la pérenniser, en valorisant notre politique de développement durable et d'intégration à la dynamique territoriale. Cette politique a d'ores et déjà obtenu des résultats positifs.

En nous permettant de mieux anticiper les évolutions locales et les conflits éventuels, elle devrait à l'avenir nous faciliter l'obtention des renouvellements d'arrêtés préfectoraux. Elle devrait aussi être bénéfique pour la gestion des ressources humaines puisqu'elle donne aux jeunes ingénieurs une image plus attractive de notre entreprise. Sur le plan commercial, enfin, la problématique du développement durable semble promettre des rapprochements intéressants avec les professionnels du bâtiment et des travaux publics.

EXPOSÉ de Michel VAMPOUILLE

Habitant d'Auvers-sur-Oise et militant écologiste depuis les années 1970, je suis l'un des rares élus locaux qui défende le maintien de la carrière de Gargenville au cœur du parc naturel régional du Vexin.

Économie et environnement

Mon parcours politique, comme celui de nombreux écologistes, a connu trois phases distinctes. Après m'être radicalement opposé aux industriels dans les années 1970, j'ai défendu, au cours de la décennie suivante, une cohabitation froide entre l'industrie lourde et l'économie résidentielle. Mais après avoir constaté les dégâts environnementaux causés par la séparation géographique de ces activités sur le territoire, liés notamment au transport des personnes et des marchandises, je me suis tourné, dans les années 1990, vers la seule voie réaliste, celle du développement durable, qui vise à concilier harmonieusement expansion économique et respect de l'environnement.

En Île-de-France, la perception des relations entre l'économie et l'environnement varie, fort évidemment, selon les acteurs. Il n'est en tout cas plus possible de soutenir une position de neutralité sur les questions d'environnement, d'autant que de nombreux écologistes restent figés dans une opposition de principe aux industriels. Les Franciliens, plus aisés en moyenne que le reste de leurs concitoyens, considèrent qu'ils n'ont pas à supporter les pollutions de toutes sortes créées par l'industrie lourde.

Quant aux élus locaux, ils ont rarement la possibilité de construire une démarche de développement durable aussi élaborée que celle de Ciments Calcia. Leur politique dépend largement des échéances électorales. La possibilité de faire profiter leur territoire d'une taxe professionnelle élevée détermine également, on s'en doute, leur décision d'accepter ou non l'implantation d'une industrie nouvelle. Les créations d'emplois qui s'en suivraient ne constituent pas un argument décisif, la plupart des habitants de l'Île-de-France travaillant à Paris. Les élus ruraux, en particulier, ne favorisent généralement pas le développement de l'activité économique sur leur territoire.

Les élus départementaux et régionaux sont sans doute plus sensibles aux problématiques de développement durable. Ils cherchent à la fois à préserver et à reconquérir l'environnement, notamment en réhabilitant les friches industrielles et les décharges sauvages. Pour ma part, en ma qualité d'élus de l'Île-de-France, je souhaite favoriser le tourisme dans ma région non seulement pour attirer les devises étrangères mais aussi pour que se crée une véritable identité francilienne.

Défis environnementaux en Île-de-France

La question du transport

Si je défends le maintien de la cimenterie de Gargenville, ce n'est pas tant pour les quatre cent cinquante emplois qu'elle représente que dans une perspective de développement durable de la région tout entière. À n'en pas douter, les besoins de ciment continueront de croître à l'avenir en Île-de-France. Or nous sommes confrontés à un défi majeur dans cette région : l'accroissement considérable du transport de personnes et de marchandises, que des usines de proximité, entre autres, garantissent de limiter.

À cet égard, les industriels ne peuvent se contenter de veiller à ce que leurs usines respectent les normes environnementales en vigueur, en matière d'émissions notamment, même si c'est bien sûr indispensable étant donné la forte proximité entre les zones industrielles et résidentielles en Île-de-France. Mais une coopération approfondie avec les acteurs locaux sur les grands enjeux environnementaux de la région paraît tout aussi nécessaire, en particulier sur cette question du transport des marchandises, des matériaux et des salariés.

La loi sur l'air et le plan de déplacement urbain en Île-de-France préconisent les plans de déplacement d'entreprises (PDE). Si les industriels ne les mettent pas en œuvre, c'est sans doute parce qu'ils ont très peu d'intérêt à le faire, mais c'est aussi parce que leurs liens avec les collectivités territoriales sont encore trop peu développés. Ces plans sont pourtant d'un grand intérêt, comme en témoigne celui réalisé par le pôle électronique de Grenoble, qui a conduit à une petite révolution : désormais, 20 % des salariés – principalement des cadres – se rendent à leur travail en autobus ou à vélo.

Consommations d'énergie et gestion des déchets

Les consommations d'énergie et la gestion des déchets, également préoccupantes pour la région, ne font, pas plus que le transport, l'objet d'une concertation systématique entre les entreprises et les collectivités locales. C'est pourtant l'action combinée des uns et des autres qui permettrait d'aboutir à de véritables progrès sur le plan environnemental.

Un contexte difficile

Malheureusement, les associations de protection de l'environnement de l'Île-de-France sont relativement pauvres en moyens financiers et humains. Elles sont donc très peu armées pour dialoguer avec les opérateurs industriels. L'aide qu'elles devraient recevoir des collectivités territoriales reste limitée, parce que nombre de responsables politiques voient dans leur développement un possible affaiblissement de leur propre pouvoir. Pourtant – et la difficulté est bien là – le monde politique est le seul à pouvoir faciliter la mise en place de ce contre-pouvoir associatif indispensable.

Autre absurdité, de nombreuses nuisances environnementales sont nées, en réalité, de l'incohérence des politiques publiques menées sur un même territoire. C'est flagrant à Issy-les-Moulineaux, où un centre de tri et une usine d'incinération ont récemment été implantés en bord de Seine : d'un côté, le plan de déplacement urbain stipule qu'il faut favoriser la voie d'eau pour le transport des déchets, prônant ainsi l'installation des sites industriels au bord des fleuves ; de l'autre, les plans de prévision des risques d'inondation précisent qu'il est préférable d'éviter d'urbaniser leurs rives, et donc de n'y rien construire !

DÉBAT

Concerter pour séduire ?

Michel Berry : *Finally, à vous écouter, Monsieur Jouët, il semble que nous aurions pu intituler cette séance “ Concerter pour séduire ” !*

Guillaume Jouët : Il ne s'agit pas tant de séduire que de s'ouvrir sur l'extérieur. Personne ne souhaite avoir une carrière au bout de son jardin et nous le comprenons. C'est pourquoi nous considérons qu'il est tout à fait légitime d'exiger de notre part davantage d'information. Et puis, force est de constater que nous n'avions pas d'autre solution pour assurer l'avenir de notre activité.

M. B. : *Qu'est-ce qui a changé aujourd'hui, les cimenteries ou le regard que l'on porte sur elles ?*

G. J. : Nos usines ont été grandement modernisées, c'est indiscutable. Autrefois, la commune de Gargenville portait un autre nom : Gargenville la Blanche, en référence à la poussière qui recouvrait les toits des maisons... Cela, c'est désormais du passé.

Mais le regard que nous porte le public a également évolué, puisque nous n'avons pas pu supprimer toutes les nuisances liées à notre industrie : une carrière reste une carrière ; une cimenterie occupera toujours de la place dans un paysage ; le procédé de fabrication du ciment entraîne inévitablement des émissions de gaz carbonique.

Ce qui a vraiment changé, c'est le comportement de nos responsables de site. Ils ont apprécié, après les premières réticences, l'esprit de dialogue de cette démarche de concertation qui leur a apporté une meilleure compréhension des aspirations locales. À l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, elle a été largement plébiscitée.

Un intervenant : *Quel coût représente cette politique de concertation ? Êtes-vous capable aujourd'hui d'en mesurer les retombées ?*

G. J. : Son coût financier est bien moins important que nos investissements industriels lourds. En revanche, son coût en temps est élevé, mais, encore une fois, elle constituait notre chance unique d'obtenir, dans les délais qui nous sont impartis, les autorisations de renouvellement d'exploitation sans lesquelles nous étions condamnés.

Quant aux retombées de cette politique, elles sont visibles. Outre les bonnes relations qu'elle nous a permis de tisser autour de nos sites industriels, elle favorise concrètement le développement de nouveaux projets industriels, comme l'utilisation de combustibles alternatifs.

Int : *Vous menez une activité de mécénat à l'égard d'associations sportives communales. Est-ce pour détourner les esprits des nuisances inhérentes à votre activité en diffusant une image d'industrie locale ?*

G. J. : Il faut relativiser l'impact réel de ce type d'action. Nous y investissons chaque année des sommes importantes mais nous avons décidé de nous limiter désormais aux seules initiatives de nos salariés. Les projets de mécénat que nous acceptons encore de développer doivent être liés à notre secteur d'activité. Ce sont notamment des programmes d'amélioration de la qualité de l'habitat et de valorisation du patrimoine architectural.

Int. : *Quels éléments attractifs, en dehors des taxes locales, des créations d'emplois et de la récupération des déchets, pouvez-vous présenter aux collectivités locales ?*

G. J. : Ceux que vous citez sont typiquement ceux que nous évitons de mettre en avant. Il est trop facile pour un industriel de faire du chantage à l'emploi, à la sous-traitance ou à la taxe professionnelle. Fondamentalement, nous ne réussirons pas ainsi à rendre notre industrie séduisante. À Gargenville, pour reprendre cet exemple, les termes du débat seraient plutôt les suivants : n'y a-t-il pas un intérêt, pour l'ensemble des acteurs territoriaux, à démontrer qu'une coexistence pacifique est possible ? Il y a en tout cas une certaine cohérence, dans ce cas précis, à

produire localement du ciment pour le bassin d'Île-de-France dans un site situé en bord de Seine.

Michel Vampouille : Ce n'est pas à travers la taxe professionnelle qu'il faut aborder la relation entre industriels et élus, mais à travers un dialogue constructif et pragmatique. La situation actuelle conduit à des abus : certaines communes installent des activités polluantes en bordure de leur territoire afin de toucher la taxe professionnelle tout en laissant les nuisances, odeurs et transport, au territoire limitrophe. C'est pourquoi je suis favorable à des intercommunalités étendues, qui instaurent une taxe professionnelle unique.

De si nombreux interlocuteurs...

M. B. : *En réduisant le risque de collusion entre l'État et les industriels, les procédures de concertation que vous mettez en œuvre mettent fin, du même coup, à la possibilité d'un "passage en force" le jour où cela s'avère nécessaire ? En ce sens, la multiplicité des acteurs qui interviennent dans la décision du renouvellement de l'autorisation d'exploitation ne constitue-t-elle pas une complexité supplémentaire ?*

G. J. : En effet, car à force d'informer sur nos procédés industriels, on finit par attirer l'attention sur beaucoup de choses. Et parce qu'il n'y a plus de limites à la transparence invoquée au nom du développement durable, nous devons être capables de borner les sujets que nous abordons avec les riverains aux problématiques qui les concernent véritablement.

Mais la concertation avec les acteurs locaux reste une approche très valable pour enrichir les dossiers et mieux appréhender les préoccupations légitimes que suscitent nos projets. In fine, la décision revient au donneur d'ordres et fait forcément des mécontents.

Quant à l'État, il est plutôt favorable aux démarches volontaires de concertation menées par des industriels, notamment depuis le drame de Toulouse. Un certain nombre de décrets concernant l'information sur les risques industriels sont d'ailleurs à l'étude en ce moment même. Les représentants de l'Administration disponibles pour s'impliquer dans un dialogue renforcé avec les industriels, les associations et les collectivités sont plutôt rares. En prenant cette initiative, nous ne faisons donc que soulager l'État, relativement pauvre en effectifs... Et pourtant, quelle légitimité avons-nous, en tant qu'industriel, à organiser ce type de débat ?

Int. : *La concertation permet de déplacer les risques. En prenant ainsi celui de complexifier sa relation à son environnement, un directeur d'usine se donne les moyens de mieux gérer d'autres risques, bien plus dangereux pour le développement de l'activité.*

Int. : *Le personnel de vos cimenteries est-il impliqué dans la vie politique locale ?*

G. J. : Oui, et nous comptons même un maire parmi nos salariés, ce qui ne signifie pas automatiquement des relations plus simples avec la commune. Les démarches que j'ai présentées sont mises en place à l'identique sur tous nos sites. De manière générale, nous poussons les directeurs de nos usines à s'impliquer dans la vie locale et nous leur fournissons même des outils pour tisser un réseau de relations solide.

Int. : *Monsieur Vampouille, comment défendez-vous le maintien de la cimenterie de Gargenville auprès des autres associations de protection de l'environnement, dont on se doute qu'elles y sont fermement opposées ?*

M. V. : Ces associations ne sont pas forcément écologistes. Il en existe de toutes sortes. Celles qui campent sur les positions les plus extrémistes et qui souhaitent ne plus voir le paysage évoluer du tout se décrédibilisent au fil du temps. Mais les tenants de cette vision dangereuse sont fort éloignés des véritables préoccupations environnementales exprimées par la population. Développer le monde associatif, c'est permettre justement d'améliorer sa représentativité en permettant l'émergence de nouveaux responsables.

G. J. : J'ajouterai que le niveau d'expertise des associations avec qui nous collaborons a considérablement évolué ces dernières années. Mais il est vrai qu'un dialogue constructif reste très difficile avec certaines d'entre elles.

Les cimenteries dans le monde

Int. : *Quelle situation connaît votre industrie en Europe et dans les pays en voie de développement ?*

G. J. : Depuis trois décennies, le marché français est déclinant : de trente millions de tonnes dans les années 1970, il est passé à vingt et un millions de tonnes aujourd'hui. Notre société a fermé un certain nombre de petites cimenteries au cours des quinze dernières années. En Europe, la tendance est la même, mais elle pourrait bien s'inverser si de grands programmes ferroviaires ou autoroutiers sont décidés, comme aux États-Unis. Dans tous les pays développés, la relation entre l'industrie lourde et son environnement reste cependant compliquée. Il paraît donc a priori très difficile d'implanter de nouveaux sites de production.

Dans les pays en voie de développement, que ce soit en Thaïlande, en Inde ou en Égypte, nos acquisitions – comme celles de nos concurrents – sont relativement récentes. Les usines y sont généralement bien implantées localement. Ce sont des unités industrielles importantes, qui emploient beaucoup de salariés. Notre premier objectif est d'améliorer leurs performances environnementales, mais nombre d'entre elles sont modernes et très performantes de ce point de vue.

Présentation des orateurs :

Guillaume Jouët : master en communication des organisations (Montréal, Canada), il est directeur de la communication des filiales françaises et belges d'Italcementi Group, 4^e producteur mondial de matériaux de construction.

Michel Vampouille : informaticien, salarié d'un grand groupe européen. De 1974 à 1992, militant et responsable des Amis de la terre dans les Hauts-de-Seine, puis dans le Val d'Oise ; cofondateur de Génération écologie dans le Val d'Oise en 1991 ; élu conseiller régional en 1992 étiquette Génération écologie, réélu en 1998. Président de l'Agence de l'environnement et des nouvelles énergies (ARENE) ; vice-président du parc naturel régional du Vexin français, vice-président de la base de loisir de Cergy-Neuville.

Diffusion décembre 2002