

Quand le PDG de STMicroelectronics, géant mondialisé des semi-conducteurs, explique son combat en faveur du profit citoyen.

PASQUALE PISTORIO

# Une entreprise écolo, c'est rentable

**P**asquale Pistorio, 66 ans, est président du groupe franco-italien STMicroelectronics, n° 3 mondial des semi-conducteurs. Il se passionne pour les questions de développement durable, intégrant cette dimension à la stratégie de son entreprise. D'origine sicilienne, il est le prototype du patron global, aussi à l'aise en Europe qu'aux Etats-Unis ou en Asie. Il est membre de la *task force* de l'ONU sur la réduction de la fracture numérique Nord-Sud.

**La mode, dans les entreprises, est à la citoyenneté, au développement durable. Pensez-vous que cela aille plus loin qu'un phénomène managérial ?**

■ Heureusement oui. Je suis convaincu qu'il n'y a aucun antagonisme entre la création de valeur et un comportement citoyen. Etre citoyenne, pour une entreprise, cela recouvre des considérations de caractère éthique, mais aussi des raisons d'opportunisme économique. Comme

chef d'entreprise, je suis responsable devant un conseil d'administration de ce que l'on appelle la création de valeur pour les actionnaires, mais j'ai aussi un devoir global, un devoir social, dont l'expression n'est nullement une mode. Si une entreprise concilie sa responsabilité première vis-à-vis de ses actionnaires avec l'amélioration du bien-être de tous les autres acteurs de l'entreprise, ses employés, ses fournisseurs, ses clients et toute la société civile, elle atteint un idéal. Mieux, elle augmente sa viabilité économique, sa profitabilité et sa pérennité.

**Pourquoi ?**

■ Parce que les entreprises évoluent dans un environnement social qui peut à tout moment se retourner contre elles. Si elles sont capables d'établir un consensus social, moral ou intellectuel, ce risque s'estompe et un climat de motivation s'instaure parmi ses salariés.

**Comment résumeriez-vous votre position sur la**





Pasquale Pistorio,  
patron du groupe  
franco-italien  
STMicroelectronics.  
Son ambition :  
convaincre toutes  
les entreprises de  
consacrer 0,1 %  
de leur chiffre  
d'affaires à la  
réduction de la  
fracture numé-  
rique Nord-Sud.



## Une entreprise écolo, c'est rentable

## ►► question du développement durable ?

■ C'est simple : quand on met en place des procédés plus propres, moins gourmands en énergie ou en eau, la production est plus économique. A STMicro, nous le démontrons depuis 1993. Cette année-là, nous avons décidé d'engager un plan global sur ce thème, en consommant moins d'eau, moins d'énergie, moins de matières premières. Auparavant, nous étions évidemment respectueux des lois et des normes de production imposées aux industriels. Mais la loi reste un minimum, car l'action des lobbys limite la portée initiale des textes.

## Quels résultats avez-vous obtenus depuis dix ans ?

■ Depuis 1994, notre année de référence, le temps moyen de retour sur les investissements que nous réalisons dans le domaine de l'environnement est de deux ans et demi ! Dans une industrie très capitalistique comme la nôtre, un *payback* de trente mois, c'est fantastique. Mais ce qui compte encore plus à mes yeux, c'est que, chez nous, tout le monde est convaincu qu'il s'agit d'un investissement rentable.

## Au-delà du bonus financier, comment cette politique se traduit-elle en termes d'économie globale ?

■ Si l'on avait consommé en 2000 l'énergie sur le rythme de 1994, nous aurions mobilisé la production d'une centrale de 100 mégawatts supplémentaires. Avec l'eau économisée en développant des dispositifs de recyclage, nous avons évité de consommer l'équivalent de ce que boit annuellement une population de 50 millions d'habitants. Ce sont des chiffres incroyables quand on pense que c'est le résultat du travail d'une seule entreprise. Et, pour nous, cela représente en termes financiers pour 2000 une économie annuelle de 50 millions de dollars. Tout le monde est gagnant, les actionnaires comme l'environnement.

## N'est-il pas plus facile de tenir ce discours dans la microélectronique, propre et rentable, plutôt que dans la sidérurgie ou la chimie ?

■ C'est une bonne excuse pour ne pas agir. Dans les années 70, quand les Japonais ont inventé le concept de qualité totale, ils étaient considérés comme des spécialistes de la fabrication de produits bon marché, de qualité moyenne. En quelques années, ils ont démontré qu'ils étaient les n° 1 mondiaux de la qualité, dans l'industrie automobile, dans l'électronique grand public, l'informa-

tique... Beaucoup d'industriels occidentaux qui encaisaient ce choc formidable disaient : « Nous ne pouvons pas nous permettre de faire de même parce que cela coûte trop cher. » Une totale folie, car ce qu'ils ne pouvaient pas se permettre, c'est le coût de la non-qualité. C'est la même chose pour le développement durable.

## Qu'est-ce qui vous a décidé à devenir le héraut de ces idées ?

■ Les discussions animées que j'avais avec l'un de mes trois fils au début des années 90 sur le thème de l'environnement. Elles m'ont fait découvrir un livre, *State of the World*, publié par l'organisation non gouvernementale Watch World Institute, spécialisée dans les questions de développement. Ce livre, qui établit, année après année, une analyse de l'état du monde, est devenu une référence pour moi et pour l'entreprise que je préside.

## Quelles limites voyez-vous à cette prise de conscience environnementale ?

■ Je ne suis pas idéaliste au point de dire que l'on va changer le monde en cinq ans. Il s'agit d'une dynamique qu'il faut lancer et entretenir, d'objectifs qu'il faut quantifier. C'est le seul moyen de convaincre et d'avancer, et je l'explique aux patrons avec lesquels je suis amené à parler de ces questions. J'estime par exemple que les industriels doivent avoir en perspective un bilan zéro d'émissions de gaz carbonique, ce gaz largement responsable de l'effet de serre.

## Pensez-vous qu'il s'agisse d'un objectif réaliste ?

■ A STMicro, chaque année, nous nous imposons une réduction annuelle de 5 % de notre consommation d'énergie. D'ici à 2010, 10 % (et sans doute 15 %) de l'énergie que nous consommons seront d'origine renouvelable. Et comme on ne peut envisager un niveau 0 de production de CO<sub>2</sub>, nous menons un programme de reforestation devant compenser nos émissions. Selon nos calculs, cela signifie que nous devons planter 35 000 hectares de forêts d'ici à 2010, y compris en France et en Italie ; ce travail est en cours au Texas, sur 2 000 hectares, et nous avons une convention pour 10 000 hectares au Maroc. Et même si, dans ce cas précis, le retour financier n'est pas évident, je le ferai parce que cela me semble important.

## On comprend la démonstration lorsqu'il est question d'investissements et d'économies, mais comment quantifier les conséquences d'un comportement citoyen pour une entreprise ?

■ Evidemment, il est moins facile de démontrer l'intérêt d'appliquer exactement les mêmes règles de formation, d'assistance sociale interne, dans un pays comme le Maroc ou la Chine que dans nos usines françaises, italiennes ou américaines. Nous ne nous contentons pas de profiter du faible coût de main-d'œuvre de ces pays et de fournir du travail, nous y apportons la technologie. Nous avons par exemple décidé d'ouvrir à Rabat (Maroc) un centre de conception de systèmes sur puce. Industriellement, nous n'en avons pas forcément besoin, mais nous pensons qu'il est important d'élever le niveau technologique local. Nous faisons aussi venir dans nos centres, en France ou en Italie, des professeurs d'université marocains pour les aider à préparer des cours et à former chez eux des ingénieurs.

## C'est le même type de réflexion qui vous a conduit à participer à la « task force » de l'ONU sur la « fracture numérique » entre le Nord et le Sud ?

■ En septembre 2000, tous les pays membres de l'ONU ont signé une « déclaration du millénaire » qui vise à ré-

## SON INTERVIEW

Entre deux avions, Pasquale Pistorio nous a reçus au nouveau siège de STMicroelectronics-France, un bâtiment ultramoderne qui domine la périphérie, porte d'Orléans, à Paris. Dans la salle du conseil d'administration, quelques gravures évoquant les principales implantations du groupe dans le monde.



MICHEL DELUC

“ Les temps de retour sur les investissements que nous réalisons dans l'environnement, sont fantastiques ! ”





« Le Rêve », par le Douanier Rousseau (1910). Selon Pistorio, une entreprise qui crée du bien-être pour tous crée de la valeur pour elle-même.

concrets de développement technologique. Nous les invitons par exemple à consacrer, volontairement, 0,1 % de leur chiffre d'affaires et 0,1 % du temps ouvré à des projets concrets de réduction de la fracture numérique.

**Pour un grand groupe, être citoyen c'est appliquer les règles du gouvernement d'entreprise. Pourtant, c'est dans le pays où est née la « corporate governance » que s'est produite l'affaire Enron...**

■ Le tissu industriel américain est sain. On parle de quelques cas extrêmes qui combinent des problèmes de *corporate governance* et des actions criminelles à un moment où la folie du secteur high-tech a transformé la manière de diriger une entreprise : c'était devenu fou, celui qui ne faisait pas exploser ses chiffres en six mois passait pour un mauvais manager. Pour éviter ces dérives, quoi qu'il en soit des contrôles publics et de toutes les lois, il faut mettre en place dans les entreprises des dispositions simples : charte précise souscrite par chaque cadre dirigeant, procédures d'audit interne de l'entreprise, séparation des fonctions d'audit externe et de conseil, changement régulier de commissaires aux comptes... Tout cela permet d'éviter la création de zones de complaisance, qui sont source d'abus. Chez nous, nous avons institué

duire de moitié la pauvreté extrême dans le monde. Une des conséquences de ce texte a été la création d'une commission sur la fracture numérique Nord-Sud. Dans ce cadre, nous proposons à toutes les entreprises mondiales de participer à des programmes

quatre niveaux de contrôle, dont l'un est placé sous la responsabilité du conseil d'administration, qui peut déclencher à tout moment des procédures d'audit, avec les moyens financiers adaptés. Ce sont de bons garde-fous **Au-delà de mécanismes de contrôle, ce débat n'est-il pas le signe que le capitalisme est en crise ?**

■ Je ne pense pas qu'il y ait une crise du capitalisme comme modèle économique. Il y a une crise de la conception sociale qui considère le capitalisme comme une philosophie de vie. Pour moi, le capitalisme est la forme la meilleure que l'homme ait trouvée pour créer de la richesse et développer la qualité de la vie. Mais ce système répond à une philosophie économique, il ne répond pas à toutes les questions de notre société.

**Qui doit alors agir ?**

■ C'est aux hommes politiques et à la société civile de savoir réutiliser la richesse créée par le capitalisme pour en faire un facteur d'égalité et de développement. Quand, dans le monde, 2 milliards de personnes vivent avec moins de 2 dollars par jour, et 1 milliard, avec moins de 1 dollar par jour, que 8 millions de personnes meurent chaque année de malnutrition ou de maladies provoquées par la malnutrition, je pense que quelque chose ne marche pas. Sommes-nous pour autant une société riche coupable ? Non. Sommes-nous responsables ? Oui, c'est-à-dire qu'on ne peut pas se sentir membre de la société humaine et ne pas se préoccuper davantage de ces problèmes. Et on ne peut plus chercher de mauvaises raisons pour ne pas y consacrer plus d'argent.

**Propos recueillis par Bruna Basini et Christian David**