

Bilan du partenariat avec le groupe Lafarge

Décembre 2005

Le groupe Lafarge s'est engagé dans son rapport développement durable 2002 à mettre en place un programme de prévention de la corruption sur la base des Principes de Conduite des Affaires (« business principles ») de Transparency International. Dans le cadre d'une convention de partenariat, TI France a accompagné l'entreprise dans cette démarche d'avril 2004 à décembre 2005.

L'essentiel de la collaboration a porté sur l'analyse de l'exposition de Lafarge aux risques de corruption et d'extorsion (typologie et niveau des risques) sur un échantillon représentatif de business units (« BU »)¹, tenant compte des différents contextes locaux et des spécificités de chaque branche du groupe. Concrètement, la direction juridique a visité une vingtaine de BU à travers le monde, pour dialoguer individuellement avec les principaux manager² et recueillir leur sentiment vis à vis des risques de corruption et d'extorsion. Lafarge considère avoir obtenu la confirmation de sa faible exposition aux risques de cette nature. L'entreprise l'explique principalement par sa non-participation directe aux marchés publics. Les entretiens ont par ailleurs été particulièrement utiles pour la sensibilisation des managers locaux.

Un diagnostic à l'échelle du groupe

Les zones de risques identifiées par Lafarge sont globalement de trois types.

Il arrive que des unités de Lafarge soient confrontées directement ou indirectement dans les pays les plus sensibles à de la petite extorsion (à l'occasion de contrôles portant par exemple sur le chargement de véhicules de transport ou sur l'existence de la validité de permis d'exploitation de sites etc.) exercée par des agents publics locaux. Toutefois, Lafarge estime être relativement peu touchée par rapport à d'autres entreprises et l'explique par son poids et sa notoriété de groupe international qui conduisent les personnes à l'origine d'extorsions à préférer cibler des proies plus faciles. La politique de l'entreprise est de résister à ces pratiques car une fois que l'on a accepté de répondre à une sollicitation induite, d'autres s'en suivent inévitablement.

Par ailleurs, il arrive que Lafarge subisse dans un nombre limité de pays des tentatives relevant de l'extorsion fiscale. La politique de l'entreprise est également d'y résister en portant chaque cas devant les tribunaux du pays concerné et en épuisant toutes les voies de recours possibles.

Enfin, il peut exister dans certains pays des problèmes de petite fraude interne (ex : « coulage » de produits par des manutentionnaires).

Au cours du partenariat, TI France a attiré l'attention de son partenaire sur d'autres zones de risques potentiels sur lesquels Lafarge se sent confortable, soit parce que les cas à traiter sont peu fréquents,

¹ Lafarge, qui est présent dans plus de 70 pays, organise ses activités en BU qui se répartissent dans quatre métiers distincts : plâtre, toiture, ciment, béton et granulats.

² Dans chaque BU visitée, le représentant de la direction juridique a généralement eu un entretien avec le directeur, le directeur financier, le directeur industriel, le directeur achats, le directeur logistique, le directeur commercial, des commerciaux et lorsqu'il existe, avec le responsable des acquisitions foncières.

soit parce que les bons réflexes de prévention sont déjà intégrés : fonction achat, recours aux agents, autorisations d'exploitation de carrières, joint-venture (fiabilité des entreprises partenaires par rapport aux risques de corruption et de blanchiment), acquisitions d'entreprises (notamment publiques).

Mise en place d'un dispositif de prévention

Sur la base du diagnostic effectué, Lafarge a opté pour un dispositif de prévention que l'entreprise qualifie de « pragmatique », adapté à la nature des risques potentiels identifiés. L'objectif est de cibler les dirigeants dans les comités de direction des BU.

Lafarge prévoit de déployer en 2006 des outils spécifiques ciblant plus particulièrement les directeurs de BU, destinés à la fois à sensibiliser et à aider à la prise de décisions. L'un vise à pousser les directeurs de BU à faire un point de l'état d'avancement de la démarche de prévention de la corruption, le second est conçu comme un guide destiné à faciliter la prise de décisions, particulièrement lorsqu'il faut faire face à des cas « à la marge », entre ce qu'il est interdit et ce qu'il est clairement possible de faire. Ce sont eux qui, avec les RH et le soutien de la direction juridique du siège, ont la responsabilité d'assurer au niveau local le respect du code de conduite de l'entreprise. Ces documents ont été conçus à partir des informations recueillies dans le cadre des entretiens individuels qui ont été menés avec l'appui méthodologique de TI France.

Lafarge a également mis en place une méthode de suivi de son programme anti-corruption. Elle consiste à vérifier dans quelle mesure sa politique et ses procédures se conforment aux recommandations formulées par les business principles de TI³.

Conformément à la loi américaine Sarbanes - Oxley, Lafarge a aussi créé un système de déclenchement d'alerte whistleblowing) à l'échelle du groupe. Des échanges de vues ont eu lieu avec TI France sur ce sujet (conciliation des exigences Sarbanes - Oxley et CNIL).

Information des parties prenantes

TI France se félicite que Lafarge ait pris l'initiative de collaborer avec elle sur sa démarche et d'informer toutes ses parties prenantes sur les progrès de celle-ci à travers son rapport de développement durable. Cela est d'autant plus appréciable que les grandes entreprises françaises continuent encore dans l'ensemble à montrer des réticences à expliquer publiquement ce qu'elles font pour prévenir des risques qui n'épargnent pourtant aucune d'entre elles.

Nous souhaitons que l'exemple de Lafarge soit suivi par d'autres. Le contexte international pourrait favoriser ce mouvement. Pour ne citer qu'un exemple, l'indice FTSE4good, l'un des principaux indices d'investissement socialement responsable, vient de considérablement renforcer ses exigences en matière d'intégrité et de transparence. Il exige désormais des entreprises qui y figurent qu'elles démontrent l'existence d'un véritable système de prévention de la corruption. Les entreprises considérées comme étant les plus à risque pourront en être exclues si elles ne font pas la preuve du respect d'une première batterie de critères applicables dès juillet 2006.

³ Étude comparative téléchargeable sur le site www.lafarge.com dans la rubrique « développement durable »