

**Comprendre la société-Monde par ses enjeux et ses
acteurs :
l'implication de l'entreprise Lafarge dans la lutte
contre le VIH/SIDA**

THÈSE N° 4495 (2009)

PRÉSENTÉE LE 15 OCTOBRE 2009

À LA FACULTÉ ENVIRONNEMENT NATUREL, ARCHITECTURAL ET CONSTRUIT
LABORATOIRE CHÔROS
PROGRAMME DOCTORAL EN ARCHITECTURE ET SCIENCES DE LA VILLE

ÉCOLE POLYTECHNIQUE FÉDÉRALE DE LAUSANNE

POUR L'OBTENTION DU GRADE DE DOCTEUR ÈS SCIENCES

PAR

Olivier VILAÇA

acceptée sur proposition du jury:

Prof. M. Finger, président du jury
Prof. J. Lévy, directeur de thèse
Dr B. Collomb, rapporteur
Dr M. Dixneuf, rapporteur
Prof. M. Schuler, rapporteur



ÉCOLE POLYTECHNIQUE
FÉDÉRALE DE LAUSANNE

Suisse
2009

Résumé

Cette thèse a pour ambition d'appréhender le Monde comme un objet à part entière, c'est-à-dire comme l'espace d'une société. Cet objectif est à la fois une nécessité et un problème. Une nécessité car la fin soudaine de la guerre Froide a entraîné le besoin de nouvelles grilles de lecture permettant de comprendre le fonctionnement du Monde sans l'affrontement entre deux blocs idéologiques. Parallèlement à cela, l'accélération du processus de mondialisation, avec ses logiques transnationales et réticulaires, a profondément remis en question le découpage du Monde en territoires et la distinction classique entre le domaine du national et celui de l'international. Ce phénomène a également entraîné l'émergence d'enjeux de société (comme le Sida ou le changement climatique) et d'acteurs non-étatiques (comme les entreprises mondialisées ou les ONG) qui ne peuvent être pertinemment appréhendés en dehors de leur mondialité.

Face à ces bouleversements, il est important de pouvoir envisager le Monde dans sa globalité, sans le cantonner à sa seule dimension économique, ce que seul permet le modèle dit de la société-Monde, qui envisage comme possible l'existence d'une société à l'échelle mondiale.

Cependant, l'utilisation de ce modèle de compréhension du Monde est rendue difficile par le nationalisme méthodologique sur lequel se sont construites les sciences sociales et qui veut qu'à toute société corresponde nécessairement un territoire, un Etat et une nation. Les concepts, les théories et les méthodes des sciences sociales ont été formatés pour penser le Monde comme la somme d'objets (des Etats, des civilisations) et non pas comme un objet à part entière.

Afin de s'affranchir de cette limite, cette thèse prend le parti d'appréhender le Monde par ses enjeux et ses acteurs. Plus particulièrement, j'ai cherché à comprendre si et comment l'implication de l'entreprise Lafarge dans la lutte contre l'épidémie de VIH/Sida entre 2002 et 2005 avait contribué à construire une société de dimension mondiale.

A partir des résultats d'une observation participante ainsi que de l'analyse d'entretiens non directifs réalisés avec les responsables de Lafarge ayant participé à la formalisation du programme Sida de l'entreprise, j'ai pu identifier trois contributions majeures à l'émergence d'une société-Monde.

Tout d'abord, l'entreprise a contribué à la construction sociale de l'épidémie de Sida en tant qu'enjeu mondial, notamment par l'approche globale qu'elle a adoptée alors que son modus operandi classique en matière de responsabilité sociale privilégiait jusque là une approche locale et décentralisée. Sa décision de fournir, dans certains cas, des traitements antirétroviraux à ses salariés, leur famille et, éventuellement, les populations locales, lui a fait prendre parti dans différentes controverses mondiales portant sur le coût-efficacité des trithérapies, le recours aux médicaments génériques et la santé comme bien public mondial.

Ensuite, le programme Sida a contribué à renforcer la mondialité du groupe Lafarge, principalement en légitimant le pouvoir du corporate, mais aussi en participant à la construction d'une identité mondiale et en développant les interactions entre les filiales.

Enfin, l'entreprise a contribué à la construction d'une scène politique mondiale, en particulier par les interactions qu'elle a développées avec toute une série d'autres acteurs de dimension mondiale faisant partie de la même communauté de responsabilité. Ces interactions ont créé de la légitimité, de la transparence, des institutions et de la norme à l'échelle mondiale, contribuant à faire émerger une arène délibérative transnationale.

Cette thèse montre donc qu'il est possible d'envisager le Monde comme un objet à part entière et de s'affranchir du nationalisme méthodologique en se focalisant sur l'étude d'objets transnationaux, comme une entreprise mondialisée et un enjeu mondial. Elle montre que l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida contribue à faire émerger un référent sociétal mondial dont la dimension politique est particulièrement développée.

Mots-clés : Monde, société-Monde, mondialisation, VIH/Sida, épidémie, entreprise, Lafarge, constructivisme, nationalisme méthodologique, social problem, espace, géographie

Abstract

The aim of this thesis is to understand the World as a full-fledged object, namely as the space of a society. This objective is at the same time necessary and problematic.

It is necessary because the sudden end of the Cold War entailed the need of new conceptual frameworks to understand the World without the confrontation of two ideological blocs. In parallel, the acceleration of globalization based on transnational and reticular processes profoundly questioned the apportionment of the World in territories and the classical distinction between the national and international spheres. This phenomenon also brought about the emergence of social issues (such as AIDS and climate change) and of non-state actors (such as globalized companies and Non-Governmental Organizations) which cannot be understood without taking into account their global dimension.

Faced with these profound changes, it is important to be able to apprehend the World in its global dimension, going beyond its economic aspects. The so-called Global society model, which considers the existence of a global society as a possible option, allows this.

However, the methodological nationalism – on which social sciences were based and according to which each society is necessarily linked with a territory, a State and a nation – makes it difficult to use this model to understand the World. Social sciences concepts, theories and methods were developed to conceive the World as a sum of objects (i.e. states, civilizations) and not as a full-fledged object.

To go beyond this limit, the approach of this thesis is to apprehend the World through its issues and actors. In particular, I tried to understand if, and how, the involvement of the Lafarge company in the fight against the HIV/AIDS epidemic between 2002 and 2005 contributed to the development of a global society.

Through the results of participant observation and an analysis of non-directive interviews with managers from Lafarge who were involved in the development of the company's AIDS program, I identified three main contributions to the emergence of a global society.

First, the company contributed to the social construction of the AIDS epidemic as a global issue : in particular, the global approach the company adopted to deal with the AIDS epidemic was notably different from its traditional modus operandi in the field of social responsibility based on a local and decentralized approach. In addition, through its decision to provide its employees, their families and sometimes local communities with antiretroviral treatments in certain circumstances, the company participated in global controversies on cost-effectiveness of triple therapy, use of generic drugs and health as a global public good.

Second, Lafarge's AIDS program contributed to reinforce the global dimension of the group, mainly by providing the power of the corporate with legitimacy, but also by contributing to the development of a global identity and by promoting interactions among subsidiaries.

Third, the company contributed to building a global political arena, in particular through its interactions with a series of other global actors belonging to the same responsibility community. These interactions created legitimacy, transparency, institutions and norms at the global level, contributing to the emergence of a transnational deliberative arena.

This thesis thus shows that it is possible to view the world as a full-fledged object and to overcome methodological nationalism by studying transnational objects, such as a globalized company and a global issue. It shows that Lafarge's involvement in the fight against AIDS contributes to the emergence of a global societal reference with a strong political dimension.

Keywords : World, World-society, globalization, HIV/AIDS, epidemic, firm, company, Lafarge, constructivism, methodological natinoalism, social problem, space, geography

Table des matières

Introduction	1
I Quel(s) modèle(s) pour comprendre le Monde ?	4
1 La fin de la guerre froide : “un Monde sans repères, ni frontières”	5
1.1 D’un Monde idéologique à un Monde privé de sens	6
1.1.1 Un Monde idéologique	6
1.1.2 « Un Monde privé de sens » ?	7
1.2 D’un Monde géopolitique à un Monde politique	8
1.2.1 Un Monde géopolitique	8
1.2.2 Un Monde politique ?	9
1.3 D’un Monde orienté à un Monde désorienté	9
1.3.1 Un Monde orienté	10
1.3.2 Un Monde désorienté	10
1.4 D’un Monde fermé à un Monde ouvert	11
1.4.1 Un Monde fermé	11
1.4.2 Un Monde ouvert	11
1.5 D’un Monde territorial à un Monde réticulaire	13
1.5.1 Un Monde territorial	13
1.5.2 Un Monde transterritorial	14
1.6 D’un Monde national à un Monde transnational	15
1.6.1 Un Monde national	15
1.6.2 Un Monde transnational	16
1.7 D’un Monde étatique à un Monde multiacteurs	17
1.7.1 Un Monde étatique	17
1.7.2 Un Monde multiacteurs	18
1.8 D’un Monde fait de problèmes internationaux à un Monde fait de problèmes transnationaux et globaux	19
1.8.1 Des problèmes internationaux	19
1.8.2 Des problèmes transnationaux et globaux	20
1.9 La fin d’un Monde et le début d’un nouveau	20

2	Voir le Monde autrement : changement de modèle ou changement de paradigme ?	22
2.1	Les quatre modèles de Durand, Lévy & Retailé	23
2.1.1	Le modèle culturel (le monde comme ensemble de mondes)	23
2.1.2	Le modèle (géo)politique (le Monde comme champ de forces)	24
2.1.3	Le modèle économique (le Monde comme réseau hiérarchisé)	26
2.1.4	Le modèle sociétal (le Monde comme une société en devenir)	29
2.2	Les modèles hybrides	29
2.2.1	Le modèle du choc des civilisations	31
2.2.2	Le modèle géoéconomique	32
2.2.3	Le modèle de la société des nations	36
2.2.4	Le modèle du dialogue des civilisations	37
2.2.5	Les modèles contre-hégémoniques	38
2.2.6	Tous les modèles se valent-ils ?	44
3	Spatialité des modèles : le Monde comme ensemble d’objets, comme méta-objet et comme objet	45
3.1	La spatialité des modèles selon Durand, Lévy et Retailé	45
3.2	Trois conceptions de l’espace mondial	46
3.2.1	Le Monde comme la somme d’espaces	47
3.2.2	Le Monde comme méta-espace	47
3.2.3	Le Monde comme espace	49
3.2.4	Trois images du Monde	50
3.3	Le recours au modèle sociétal, un enjeu pour comprendre les nouvelles dynamiques du Monde	51
4	Voir le Monde comme un objet : le modèle sociétal de compréhension du Monde	53
4.1	Les approches juridiques de la société-Monde ou le modèle de la société des nations	53
4.2	Les approches contre-hégémoniques de la société-Monde selon Benessaïeh	54
4.3	Deux approches théoriques de la société-Monde : Elias et Luhmann	57
4.3.1	L’approche des configurations sociales de Norbert Elias	57
4.3.2	L’approche de la Weltgesellschaft de Niklas Luhmann	60
4.3.3	Deux approches constructivistes du Monde et de la sociologie	62
4.4	Une approche politique du modèle sociétal : la démocratie délibérative transnationale de Habermas	62
4.4.1	La tension entre la mondialisation et l’Etat-nation	62
4.4.2	Vers une arène délibérative transnationale ?	63
4.5	L’approche méthodologique : le cosmopolitisme de Beck	64

4.5.1	Le cosmopolitisme méthodologique	65
4.5.2	La société cosmopolitique : entre cosmopolitisme banal et prise de conscience du risque	65
4.5.3	Les acteurs cosmopolites	66
4.6	Le modèle sociétal comme enjeu	66
5	Les obstacles à une compréhension globale et sociétale du Monde	68
5.1	Le nationalisme méthodologique	69
5.1.1	Le principal paradigme des sciences sociales	69
5.1.2	La territorialisation de l'assemblage nation/Etat/société	69
5.1.3	La structuration des disciplines en fonction de l'échelle nationale	70
5.1.4	Une construction scientifique	71
5.1.5	Changement de paradigme	72
5.1.6	Implications du nationalisme méthodologique en géographie	74
5.2	La déconnexion des sphères sociale et économique et la sociologie de la nécessité	77
5.2.1	La déconnexion des sphères économique et sociale	78
5.2.2	La sociologie de la nécessité	78
5.3	Comment s'affranchir du nationalisme méthodologique ?	79
II	Construire une méthode pour échapper au « magnétisme des méthodes établies »	81
6	La transformation d'un objet de recherche : de Hanoi à Lafarge et des réseaux transnationaux au Sida	82
6.1	Se hisser à la hauteur du Monde : de l'internalisation de la mondialisation à la construction de la société-Monde	83
6.1.1	Sur les traces d'Olivier Dollfus : voir le Monde en ses lieux	83
6.1.2	Le Vietnam : un territoire ou un réseau ?	84
6.1.3	Voir le Monde par ses réseaux transnationaux, avec Hanoi comme point d'entrée	85
6.1.4	Les conditions de la recherche	86
6.1.5	S'affranchir du nationalisme méthodologique : l'individu, le réseau, la ville et... l'entreprise	87
6.2	L'entreprise comme objet/terrain mondial	88
6.2.1	La mobilité dans l'entreprise	88
6.2.2	Un changement inattendu : de la mobilité au Sida	89
7	Reconstruction d'une démarche : vers un transnationalisme méthodologique	90
7.1	Du terrain territorial au terrain réticulaire	90

7.1.1	Différents exemples de terrains réticulaires	93
7.1.2	« L'espace que l'on parcourt »	96
7.1.3	L'entreprise comme terrain	96
7.2	Un cadre théorique pour appréhender l'entreprise et le Sida	97
7.2.1	Les différentes approches de l'entreprise	97
7.2.2	La responsabilité sociale de l'entreprise	99
7.2.3	Les approches du Sida	103
7.2.4	La sociologie des <i>social problems</i> : les enjeux mondiaux construisent la société mondiale	105
7.3	Hypothèses	106
8	Les outils : l'observation participante et l'analyse de discours	108
8.1	L'observation participante : entrer dans l'entreprise pour voir le Monde	108
8.1.1	Un chercheur en sciences sociale chez Lafarge	108
8.1.2	Observation participante ou participation observante?	109
8.1.3	Les limites de l'observation participante	110
8.1.4	Voir les controverses	110
8.2	(Re)construire la réalité par le discours	111
8.2.1	Neuf entretiens non directifs	111
8.2.2	Premier axe thématique : la justification	113
8.2.3	Les interactions entre acteurs	118
8.2.4	L'espace	118
8.2.5	S'entretenir avec les personnes pour faire parler l'entreprise	119
8.3	Un bricolage scientifique	119
III	L'engagement d'un acteur mondial dans un enjeu mondial : Lafarge et la lutte contre le Sida	121
9	Lafarge et le Sida : une rencontre programmée entre un actant et un acteur de dimension mondiale	122
9.1	Lafarge et le compromis du multilocal	122
9.1.1	Lafarge et le Monde	123
9.1.2	Lafarge et le local	127
9.1.3	Lafarge et la société	130
9.2	Le Sida comme enjeu mondial	135
9.2.1	L'ambiguïté de la définition des épidémies mondiales	135
9.2.2	Une épidémie que l'on <i>dit</i> mondiale	137
9.2.3	Un fait social total	153
9.3	La responsabilité sociale des entreprises	153
9.3.1	Du paternalisme à la responsabilité sociale	154

9.3.2	La responsabilité de la société ou de l'entreprise ?	155
9.3.3	RSE et développement durable	156
9.3.4	Les organes représentatifs des entreprises mondialisées	159
9.4	Comment le Sida est devenu un enjeu pour les entreprises	160
9.4.1	Les entreprises et la santé publique	161
9.4.2	Levi Strauss et les autres	162
9.4.3	L'annonce de Coca-Cola et Anglo American	164
9.4.4	« AIDS is your business »	166
9.4.5	Le secteur privé s'organise au niveau mondial	168
9.4.6	L'intérêt des institutions pour l'implication du secteur privé	169
9.5	Lafarge et le Sida : des objets convergents	171

10 Etapes et controverses dans la formalisation et la mise en œuvre du projet Sida de Lafarge 172

10.1	Quelles étapes et quelles controverses ?	173
10.2	Identification du problème	173
10.2.1	Une double pression	174
10.2.2	Une action individuelle ou collective ?	176
10.3	Analyse de la situation	176
10.3.1	Analyse de la situation dans les unités	177
10.3.2	Analyse des standards internationaux	180
10.3.3	Benchmark avec d'autres entreprises	181
10.4	Adhésion à une coalition	182
10.4.1	Les « américains »	182
10.4.2	Les galas	184
10.4.3	Les chaussures de sécurité	184
10.5	Mise en place d'un partenariat	185
10.5.1	Se comprendre	186
10.5.2	Quel rôle pour l'ONG ?	186
10.5.3	Justifier le choix de Care comme partenaire	187
10.5.4	Care ou Care France ?	188
10.6	Définition des lignes directrices	189
10.6.1	Les niveaux	189
10.6.2	Les limites	192
10.6.3	La rédaction des lignes directrices	195
10.7	Mise en place d'un comité santé	197
10.7.1	Composition et fonctions	197
10.7.2	Comité santé ou comité Sida ?	198
10.7.3	Comité Afrique ou comité mondial ?	199
10.7.4	Comment faire marcher la fusée ?	199
10.8	Définition d'une feuille de route	200

10.8.1	Quel référentiel ?	200
10.8.2	La road map du PIA	201
10.8.3	L'expérience du local et la cohérence du global	202
10.8.4	Indicateurs de processus et indicateurs de résultats	203
10.9	Etude de coût-efficacité	204
10.9.1	A la recherche du coût-efficacité	204
10.9.2	La construction de la preuve	207
10.9.3	Une communication paradoxale	208
10.9.4	L'intégration d'arènes discursives	209
10.10	Intégration dans le système de management	210
10.10.1	Intégration dans le plan de performance de la branche ciment	210
10.10.2	Intégration dans les formations du groupe	210
10.10.3	Intégration dans les bonnes pratiques en ressources hu- maines	211
10.11	Mise en place de partenariats publics-privés	211
10.11.1	Trois exemples de mises en place de PPP	212
10.11.2	Le principe du partage de la responsabilité	213
10.11.3	Qui est le « public » ?	215
10.12	Communication	216
10.12.1	Canaux de communication internes et externes	216
10.12.2	L'image, un risque, une raison ou un moyen ?	218
10.12.3	« Low-profile » contre feu de tout bois	220
10.12.4	Sur la mise en avant de l'argument coût-efficacité	220
10.13	Un engagement aux multiples enjeux	221
11	La justification de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida	224
11.1	La parole des managers	225
11.2	Les mondes de la justification	226
11.2.1	Le monde de l'inspiration	226
11.2.2	Le monde domestique	226
11.2.3	Le monde de l'opinion	230
11.2.4	Le monde civique	235
11.2.5	Le monde marchand	238
11.2.6	Le monde industriel	244
11.2.7	Des registres orphelins	247
11.2.8	La pluralité des mondes	249
11.3	Critiques au sein et entre les mondes	250
11.3.1	La critique vers le monde de l'inspiration	250
11.3.2	La critique vers le monde domestique	250

11.3.3	La critique vers le monde de l'opinion	251
11.3.4	Critique vers le monde civique	253
11.3.5	Critique vers le monde marchand	255
11.3.6	La critique vers le monde industriel	257
11.3.7	L'inefficacité, la communication et le profit	259
11.4	Le désaccord et l'épreuve	259
11.4.1	Le désaccord au sein de l'entreprise	260
11.4.2	Une controverse intime	262
11.4.3	Controverse avec des acteurs extérieurs à l'entreprise	264
11.4.4	Une épreuve et un nouveau supérieur commun?	264
11.5	La construction de l'accord : les assemblages composites	265
11.5.1	L'assemblage composite des mondes industriel et domestique	265
11.5.2	L'assemblage composite des mondes marchand et civique	266
11.5.3	Des mondes industriel-domestique vers les mondes marchand-civique par le biais du monde de l'opinion?	268
12	Les interactions entre les acteurs	269
12.1	La galaxie des acteurs impliqués/concernés par le programme Sida de Lafarge	269
12.2	Les relations entre acteurs	271
12.2.1	Le rapport gagnant-gagnant	271
12.2.2	Une logique de partenariat	274
12.2.3	Responsabilité et subsidiarité	277
12.2.4	Pression et plaidoyer	279
12.3	Critique des acteurs	281
12.3.1	L'inefficacité	281
12.3.2	Critique du local-local	283
12.3.3	L'image que donnent les minorités vocales	284
12.4	Des acteurs dont les interactions sont politiques	285
13	L'espace vu de Lafarge	286
13.1	Le problème des définitions	286
13.2	L'articulation locale/mondiale	287
13.2.1	La double pression	287
13.2.2	Engagement global = efficacité locale	288
13.2.3	La mondialité de l'enjeu	291
13.2.4	Une responsabilité qui évolue	293
13.2.5	Positionnement politique	294
13.2.6	Le comité santé comme « instance » de l'articulation local/global	295
13.2.7	Le multilocal	296

13.2.8	Tensions et risques	297
13.2.9	La relative absence du niveau national	300
13.2.10	Conclusion	301
13.3	Les dessins du Monde	301
13.3.1	L'usine	301
13.3.2	La pyramide	302
13.3.3	L'organigramme	303
13.3.4	Le carré	304
13.3.5	La combinaison	307
13.3.6	Les îlots	308
13.3.7	Le réseau	310
13.3.8	Conclusion	310
13.4	Un espace paradoxal	311

IV Contribution de Lafarge à l'émergence d'un espace légitime mondial 313

14	« Des matériaux pour construire la [société-]Monde »	314
14.1	Repenser le rapport à la société : la construction d'un groupe mondial	315
14.1.1	Des interventions individuelles guidées par des valeurs morales et la culture du groupe	315
14.1.2	Une intervention organisationnelle pour une responsabilité globale	315
14.1.3	Articulation entre responsabilités locale et globale	318
14.2	Les dynamiques du changement	318
14.2.1	L'entrée dans une communauté de responsabilité	319
14.2.2	L'émergence d'un référent sociétal mondial	321
14.3	La contribution de Lafarge à la construction du Sida comme <i>social problem</i>	323
14.3.1	Objet Nord/Sud Vs. objet global	323
14.3.2	Le traitement	324
14.3.3	Une épidémie transnationale et une solution globale	326
14.4	La contribution de Lafarge à la construction d'une arène délibérative transnationale	327
14.4.1	Construction mutuelle d'une légitimité mondiale	327
14.4.2	Transparence de l'action globale	329
14.4.3	La règle et le standard	330
14.4.4	Institutions (justes?)	332
14.4.5	Une éthique mondiale	334
14.4.6	La subsidiarité	335
14.5	L'émergence d'un espace légitime mondial dont les entreprises sont des acteurs parmi d'autres	337

Conclusion	338
14.6 La géographie à l'épreuve du Monde	339
14.6.1 Le terrain réticulaire	339
14.6.2 Que faire des échelles?	340
14.6.3 Une société en réseau?	341
14.7 Quelle justice spatiale en matière de santé?	341
14.7.1 Les espaces de la solidarité de Lafarge	341
14.7.2 L'Etat : l'acteur légitime pour assurer la santé des per- sonnes?	342
14.7.3 Logiques topographiques et topologiques	343
14.7.4 Trois scénarios : vers une santé en réseau?	344
14.8 Quelle évolution des arènes délibératives transnationales?	345
14.8.1 Entre géopolitique et politique	345
14.8.2 La capacité de charge des arènes publiques vis-à-vis des <i>social problems</i>	346
14.8.3 Quels modes de gouvernances pour les arènes délibératives transnationales?	347
14.9 Quel rôle social et politique pour les entreprises dans la société- Monde?	348
14.9.1 Premier scénario : un désengagement des entreprises	348
14.9.2 Deuxième scénario : une privatisation du social et du po- litique	349
14.9.3 Troisième scénario : pour une responsabilité sans intérêt assumée	349
14.9.4 Qu'est devenu le programme Sida de Lafarge?	350

Table des figures

1.1	Les deux blocs idéologiques de la guerre froide	7
1.2	Carte mondiale de l'accessibilité (temps de trajet entre les principales villes du Monde)	12
1.3	Naissance des Etats entre 1945 et 1990	14
1.4	Les routes aériennes dans le Monde	15
1.5	Le passage d'un Monde à un autre	21
2.1	Les modèles du Monde	23
2.2	Le modèle culturel selon Durand, Lévy et Rettaillé	25
2.3	Le modèle géopolitique selon Durand, Lévy et Rettaillé	27
2.4	Le modèle économique selon Durand, Lévy et Rettaillé	28
2.5	Le modèle de la société-Monde selon Durand, Lévy et Rettaillé	30
2.6	Les huit civilisations dans le Monde selon Huntington	32
2.7	Le Monde géoéconomique : les entreprises comme éléments de puissance des Etats	34
2.8	L'évolution des admissions à l'ONU (1945-2006)	36
2.9	Les forums sociaux dans le Monde	43
3.1	Le Monde des thèses	48
3.2	Les trois conceptions spatiales du Monde	51
4.1	Représentations de la société selon Elias	59
5.1	Représentation internationale des flux commerciaux et financiers dans le Monde	73
5.2	Les quatre types d'espace selon Durand, Lévy & Rettaillé	75
5.3	L'échelle du terrain	76
6.1	Processus d'internalisation de la mondialisation	84
6.2	Reconstruire un réseau transnational de personnes	86
7.1	Saillance des réseaux et prégnance des territoires	91
7.2	Processus de sélection d'un terrain territorial	92
7.3	Processus de sélection d'un terrain réticulaire	93

7.4	Le réseau urbain mondial selon Taylor, Catalano et Walker	94
7.5	Les deux espaces de l'entreprise selon Yeung	95
7.6	Les deux approches de l'entreprise	98
7.7	La position centrale de la firme dans la théorie des parties prenantes	102
7.8	La position centrale de l'enjeu dans la théorie de Palazzo et Scherer	103
8.1	Les différentes étapes de l'observation participante	109
9.1	Le concept de « présence mondiale équilibrée »	125
9.2	Un Monde en vert : la présence de Lafarge dans le Monde	125
9.3	Le principe d'immanence chez Lafarge	129
9.4	Rythme des recherches et informations concernant les occurrences « HIV » et « AIDS » sur Google (2004-2008)	147
10.1	Les tensions identifiées lors de l'analyse de la situation	182
10.2	Le Comité santé Afrique : les trois étages de la fusée	198
11.1	Changement d'échelle dans le monde domestique	229
11.2	Réponse à la pression de l'opinion mondiale : risques et bénéfices	236
11.3	L'épreuve du monde marchand	244
11.4	Le niveau global source d'efficacité	247
11.5	La pluralité des mondes	249
11.6	Les mondes se critiquent	260
11.7	L'articulation des cinq mondes	268
13.1	L'usine	302
13.2	La pyramide	303
13.3	L'organigramme	304
13.4	Le carré	305
13.5	La combinaison	307
13.6	Les îlots	309
13.7	Le réseau	311
14.1	La responsabilité sociale de Lafarge : modèle local	316
14.2	La responsabilité sociale de Lafarge : le modèle global	317
14.3	Construction réciproque de la légitimité : Lafarge, GBC, Care	328

Liste des tableaux

1.1	La classification des pays selon leur orientation géopolitique et économique	10
2.1	Les 100 premières entités économiques dans le Monde	35
3.1	La spatialité des modèles de compréhension du Monde selon Durand, Lévy et Retaillé	46
3.2	Classification des modèles en fonction de la façon dont ils objectivent le Monde	52
3.3	Capacité des modèles à appréhender les nouvelles dynamiques du Monde	52
9.1	Coûts directs et indirects du Sida pour un employeur	167
10.1	Liste des étapes du programme Sida et des débats qu'elles ont occasionnés	173

Introduction

Cette thèse est née à la fois d'une envie et d'une frustration : l'envie de voir et de comprendre le Monde tel qu'il se construit aujourd'hui, avec ses nouvelles dynamiques, ses paradoxes et ses enjeux ; la frustration de ne trouver que difficilement dans les sciences sociales les concepts, les méthodes et les outils qui permettent de réaliser cet objectif.

D'un côté, un Monde en plein bouleversement depuis la fin de la guerre froide et l'accélération du processus de mondialisation (LAÏDI, 1997). D'un autre, des modèles qui ne sont plus tout à fait efficaces pour lire le Monde. La tension entre les deux débouchant sur des enjeux qui sont tout à la fois épistémologiques, théoriques et méthodologiques.

D'un point de vue épistémologique, c'est la manière dont les sciences sociales en générale, et la géographie en particulier, se sont construites qui constitue un des principaux problèmes auxquels l'observateur du Monde est confronté. Le nationalisme méthodologique sur lequel les disciplines des sciences sociales se fondent suppose qu'à toute société correspond nécessairement un Etat, une nation et un territoire (WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002), ce qui empêche l'appréhension des logiques globales, transversales et réticulaires du Monde et sa compréhension autrement que comme la somme d'espaces de plus petite échelle. L'enjeu est alors de faire de la recherche tout en remettant en question l'ensemble des concepts, des théories, des méthodes et des outils dont on dispose. Il est aussi de proposer, modestement, de nouvelles pistes théoriques et méthodologiques pour sortir de cet écueil.

L'enjeu théorique consiste à penser le Monde comme un espace à part entière, c'est-à-dire comme l'espace d'une société. Car si une société mondiale est en train d'émerger (DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992) son fonctionnement apparaît très différent de ce que l'on connaît à l'échelle nationale et en-deça, ce qui implique une adaptation des théories de la société et de l'espace aux nouvelles réalités du Monde.

Enfin, l'enjeu méthodologique consiste à identifier et pratiquer un terrain qui permette de « se hisser » à la hauteur du Monde pour l'envisager autrement que « par en-dessous » ou, autrement dit, par l'une de ses multiples parties.

Cette thèse va tenter de répondre, ne serait-ce que partiellement, à ces trois enjeux en questionnant, tout d'abord, les modèles théoriques de compréhension du Monde existants et, en particulier, les différentes approches du modèle dit de la société-Monde. A partir de là, elle proposera d'établir une méthode qui permette d'observer le Monde en s'affranchissant du nationalisme méthodologique. Cette démarche nous conduira à choisir une entreprise mondialisée (l'entreprise Lafarge en l'occurrence) comme terrain, et son engagement dans la lutte contre le Sida comme objet de recherche. L'objectif sera de comprendre comment le Monde se construit à la fois par ses acteurs et ses enjeux.

D'un point de vue théorique, la sociologie des *social problems* (SPECTOR & KIT-SUSE, 2006 [1977]) sera mobilisée pour appréhender le Sida tandis que l'entreprise sera appréhendée selon de la lecture habermasienne que Palazzo et Scherer font de son implication dans le champ de la responsabilité sociale (PALAZZO & SCHERER, 2006).

La première partie de cette thèse sera consacrée au changement de modèle qu'impliquent la fin de la guerre froide et l'accélération du processus de mondialisation, ainsi qu'aux différents modèles disponibles pour comprendre les nou-

velles dynamiques du Monde auxquelles ce basculement renvoie. Le modèle de la société-Monde sera particulièrement exploré, par l'intermédiaire des travaux de Norbert Elias, Niklas Luhmann, Jürgen Habermas et Ulrich Beck. L'obstacle que constitue le nationalisme méthodologique sera également présenté ainsi que ses implications en géographie.

La deuxième partie consistera à établir une méthode pour voir et comprendre le Monde. Elle proposera notamment d'observer cet objet à partir d'un *terrain réticulaire*, plutôt que d'un *terrain territorial*. Un cadre conceptuel sera établi en fonction des travaux existants sur l'entreprise et le Sida. Je présenterai également les outils de cette thèse, à savoir l'observation participante et l'analyse qualitative de discours.

La troisième partie présentera les résultats de mes recherches. On verra tout d'abord dans quelles conditions le Sida et l'entreprise Lafarge ont été amenés à « se rencontrer ». Je présenterai ensuite les résultats de mon expérience de chargé du projet Sida au sein de l'entreprise. Puis je présenterai ceux de l'analyse des entretiens menés avec les managers directement impliqués dans la formalisation et la mise en œuvre du programme.

Enfin, la dernière partie exposera les différentes manières dont l'entreprise, en s'impliquant dans la lutte contre le Sida, contribue à la construction d'une scène politique mondiale.

Première partie

Quel(s) modèle(s) pour
comprendre le Monde ?

Chapitre 1

La fin de la guerre froide : “un Monde sans repères, ni frontières”

La fin du Monde a bien eu lieu, le 9 novembre 1989, date de la chute du mur de Berlin. Ou plutôt faudrait-il parler de la fin d'un Monde, celui de la guerre froide, et du début d'un nouveau, celui de la mondialisation. Bien entendu, ce transfert ne s'est pas fait du jour au lendemain un beau matin d'automne. D'une part, l'inertie de la guerre froide aura tout de même marqué une grande partie des années 1990, et le terme même de « guerre froide », devenu « vintage », est encore utilisé ponctuellement aujourd'hui, comme lors du conflit russo-géorgien en août 2008 (BARRY & BOWLEY, 2008). D'autre part, et sans nécessairement inscrire celui-ci dans le temps long, le processus de mondialisation n'est pas si nouveau puisque le concept même apparaît dès les années 1960 (DAGORN, 1999, 2008) et se popularise à la fin des années 1980 (BUSH, 1999 ; TAYLOR, WATTS & JOHNSTON, 2002). Il faut donc voir la chute du mur de Berlin comme un symbole – mais un symbole particulièrement fort – du télescopage de ces deux Mondes aux caractéristiques différentes, voire opposées, et du passage de l'un à l'autre. Zaki Laïdi propose d'envisager ce basculement par l'intermédiaire du concept de *temps mondial*, qu'il définit ainsi :

« Il y a des moments où les sociétés humaines nourrissent le sentiment collectif de renégocier, sur le mode de l'accélération, leur rapport au temps et à l'espace. C'est ce moment que nous appelons temps mondial. Ce qu'il dégage avant tout, c'est l'idée qu'il existe une *nouvelle dynamique du monde* faite d'enchaînements de faits et de situations inédites qui incitent à croire et à penser collectivement que rien ne sera plus comme avant. » (LAÏDI, 1997 :11)

Cette nouvelle dynamique du Monde, qui d'après LAÏDI voit le jour entre le milieu des années 1980 et le début des années 1990, correspond à une « articulation entre un *monde sans frontières (la mondialisation)* et un *monde sans repères (la fin de la guerre froide)* » (Ibid. :13). C'est sur cette articulation que je voudrais revenir dans ce chapitre, en reprenant plusieurs des caractéristiques du Monde de la guerre froide afin de voir comment chacune d'entre elles a été

remise en question, ou même rendue caduque, par le processus de mondialisation. Le Monde de la guerre froide – que l’on définit ici comme une période historique allant de la fin de la Seconde Guerre Mondiale à la dislocation de l’U.R.S.S., et qui intègre à la fois l’affrontement géopolitique entre deux blocs idéologiques et la problématique du sous-développement – est idéologique, géopolitique, orienté, fermé, territorial, national, étatique, international. Le Monde qui lui succède, celui que l’on appellera donc ici le Monde de la mondialisation, apparaît quant à lui comme étant à la fois privé de sens, politique, désorienté, ouvert, transterritorial, transnational, multiacteurs et global.

1.1 D’un Monde idéologique à un Monde privé de sens

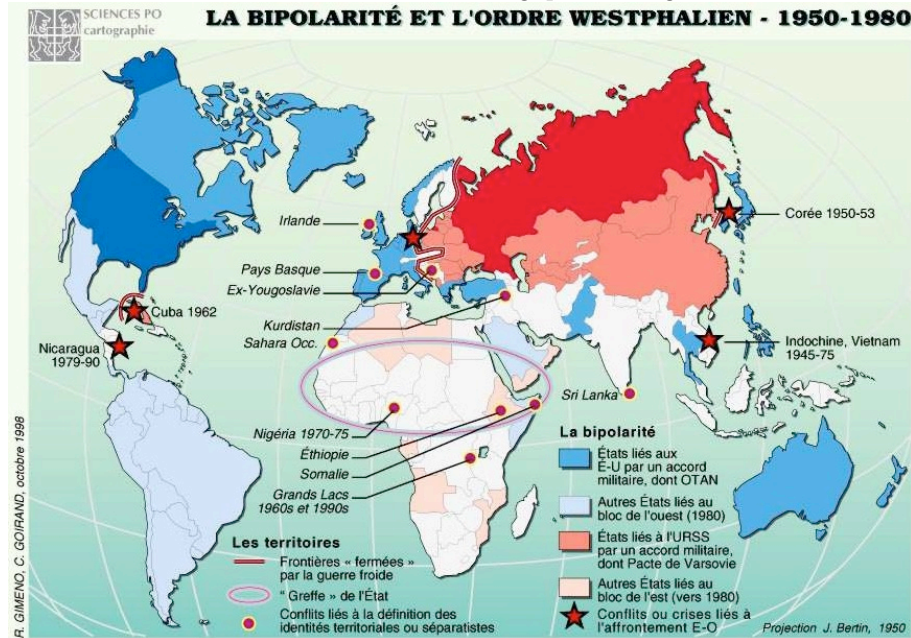
Le Monde de la guerre froide est idéologique. L’opposition entre deux idéologies, le communisme et le capitalisme, structure la vie des sociétés humaines, que ce soit à l’échelle nationale ou internationale. La disparition de l’une d’entre elles va entraîner une crise de sens fondamentale dans l’analyse de la scène politique nationale et internationale.

1.1.1 Un Monde idéologique

Le Monde de la guerre froide est celui de l’opposition dialectique entre deux idéologies : le capitalisme et le communisme (LAÏDI, 1994). Cette opposition se retrouve à la fois au niveau international et au niveau national. Les relations internationales répartissent les Etats en fonction de l’idéologie qu’ils soutiennent. Les cartes du Monde représentent alors fréquemment, en rouge, les pays communistes, emmenés par la superpuissance soviétique, et, en bleu, les pays capitalistes, sous la houlette de la superpuissance états-unienne, avec tout un ensemble de situations intermédiaires en fonction de la position plus ou moins ambiguë de certains pays qui adhéreront éventuellement au mouvement des « non-alignés » (voir figure 1.1 page ci-contre). La logique de la lutte des classes est ainsi métaphoriquement appliquée aux Etats, opposant des « Etats bourgeois » à des « Etats prolétariens ».

Cette dialectique se retrouve également au niveau national. Dans plusieurs pays (notamment la France ou l’Italie) la vie politique est structurée par l’affrontement entre les pro-communistes et ceux que l’on appellera les pro-capitalistes – ou encore les « libéraux », mais à condition de ne pas limiter cette idéologie à sa simple dimension économique. Cela ne se retrouve pas seulement dans le paysage électoral, mais également dans le débat d’idées qui anime les intellectuels. Cette situation est particulièrement bien représentée par la polémique qui a pu opposer Sartre, Aron et Camus, chacun ayant choisi un parti différent, le premier apparaissant souvent comme étant proche du marxisme, le deuxième défendant le libéralisme et le troisième gardant ses distances par rapport à ces deux idéologies (ARONSON, 2004 ; SPRINTZEN & VAN DEN HOVEN, 2004). Cette dialectique peut même pénétrer toutes les sphères de la société (école, université, monde culturel, services publics, sports, etc.). On est dans un camp ou dans l’autre, mais très difficilement ni dans l’un, ni dans l’autre.

FIGURE 1.1 – Les deux blocs idéologiques de la guerre froide



Source : Atelier de cartographie de Sciences Po Paris

1.1.2 « Un Monde privé de sens » ?

Du jour au lendemain, la dialectique qui structurait le Monde disparaît avec l'effondrement du bloc communiste. Le capitalisme apparaît comme triomphant, mais c'est un vainqueur par forfait, plus que par K.O. Fukuyama constate la suprématie du modèle de la démocratie libérale et voit dans cet événement la fin de l'histoire (FUKUYAMA, 1992). Et, effectivement, le Monde se libéralise, économiquement bien sûr, mais aussi politiquement et socialement. Cependant, alors que le bloc communiste se disloque peu à peu en ce début des années 1990, il apparaît de plus en plus difficile de donner un sens aux événements. Laïdi – qui est également l'auteur de l'expression qui sert de titre à cette sous-section (LAÏDI, 1994) – voit également dans la fin de la guerre froide celle des Lumières, et de leur héritage. Les projets collectifs deviennent incertains, les images du Monde particulièrement floues et il paraît impossible de savoir où l'on va (*Ibid.* :15).

Cette crise du sens n'empêche pas les acteurs d'agir, ce que montrent, par exemple, la guerre du golfe ou l'intervention armée des Etats-Unis en Somalie. Cependant, ces épisodes s'accompagnent, certainement plus qu'à l'acoutumée, de tentatives d'organisation des événements au sein de systèmes conceptuels permettant d'en comprendre les tenants et les aboutissants, c'est-à-dire de leur donner du sens.

1.2 D'un Monde géopolitique à un Monde politique

Le Monde de la guerre froide est également géopolitique. C'est un Monde dans lequel les Etats s'affrontent dans leur recherche de puissance. Là encore, l'effondrement de la superpuissance soviétique va remettre profondément en question ce moment géopolitique.

1.2.1 Un Monde géopolitique

Le Monde de la guerre froide est géopolitique dans la mesure où la relation entre les Etats est régulée, directement ou indirectement, par la violence. La période de l'après Seconde Guerre Mondiale est marquée par de nombreux conflits entre Etats mais aussi au sein d'Etats, dus aux guerres de décolonisation, mais également à la projection sur des territoires périphériques du conflit entre les deux superpuissances que sont les Etats-Unis et l'U.R.S.S. D'autre part, la menace d'un conflit mondial est constamment présente et devient un horizon pour les sociétés humaines (DELMAS, 1995). Cette situation géopolitique peut être analysée de deux façons, selon une approche réaliste ou une autre idéaliste.

Spykman, par exemple, inscrit la guerre froide dans le long terme, en adaptant à la situation contemporaine la théorie du Heartland de Mackinder. Il décrypte ainsi l'affrontement entre les deux blocs comme la continuation d'une concurrence géopolitique entre puissances maritimes et puissances continentales (VON OCHSSÉE, 2007). Ce qui compte ici, c'est le contrôle d'aires et de lieux stratégiques (territoires, cols, détroits, etc.) dont l'importance dans la recherche de puissance est intemporelle. L'idéologie n'apparaît pas comme une condition de l'affrontement, même si elle peut être utilisée comme un moyen de le légitimer (AGNEW, 2003 :409-411).

Mais il est également possible de lire la géopolitique du Monde de la guerre froide selon une perspective idéologique, les conflits n'étant que le résultat « bien intentionné » d'une lutte entre le communisme et le capitalisme. L'affrontement idéologique se transporte alors sur le terrain géopolitique, et l'encerclement de l'Union soviétique ne correspond plus à une tentative de contrôle du Heartland, mais, comme le formule la doctrine Truman, à un « endiguement » visant à contrer l'expansion du communisme (TRUMAN, 1947).

Toujours est-il que, dans les deux cas, le caractère géopolitique – qu'il soit en première ou en seconde intention – de cet affrontement monopolise l'attention. L'actualité internationale est ainsi faite de conflits périphériques (Corée, Vietnam, Afghanistan, Namibie, Nicaragua, etc.) et de cette tension permanente, allant d'escalades en désescalades, entre les deux blocs. Cette lutte géopolitique se retrouve également dans de nombreux événements internationaux qui n'ont pourtant a priori pas grand chose à voir avec un conflit armé. C'est le cas, par exemple, pour les jeux olympiques (boycottés par les Etats-unis lorsqu'ils ont lieu à Moscou en 1980, et par l'U.R.S.S. quatre ans plus tard lorsqu'ils se déroulent à Los Angeles) ou les parties d'échecs opposant Bobby Fischer à Boris Spassky (ORWELL, 2000).

Face à cette hégémonie géopolitique de l'actualité, des événements illisibles selon cette perspective, comme la conférence de Stockholm sur l'environnement

en 1972, passent relativement inaperçus. Le processus de mondialisation va progressivement les mettre en lumière, montrant la nécessité d'un modèle *ad hoc* permettant leur compréhension.

1.2.2 Un Monde politique ?

La fin de la guerre froide rend partiellement caduque la lecture géopolitique du Monde, en tout cas lorsque la géopolitique découle de l'idéologie. Car certains analystes continuent alors d'adopter, en la revendiquant, une approche réaliste de la géopolitique, et pensent les relations entre les Etats en termes de masses de forces armées, de taille de territoires et d'aires d'influence¹. La géographie commande toujours en partie l'agressivité des Etats et leur recherche de puissance.

Pourtant, le nombre de conflits entre Etats se réduit considérablement, tandis que les conflits internes augmentent (LÉVY, 2008). Le recours à la violence est remis en question, repensé selon des approches plus politiques (LÉVY, 1991) ou humanitaires (ROBERTS, 1993). Dans ce cas, l'intervention armée ne correspond plus nécessairement à une recherche de puissance mais s'apparente à des « opérations de police » dont l'objectif est de maintenir la paix dans le Monde, ou encore de répondre à des situations de catastrophes humanitaires. C'est ainsi qu'ont pu être pensées la première guerre du golfe, mais surtout l'intervention en Somalie et, dans une certaine mesure, la résolution du conflit en Yougoslavie.

Mais la dimension politique du Monde renvoie à bien d'autres phénomènes que la seule violence. La recherche de solutions politiques à des problèmes globaux (réchauffement climatique, épidémies, prolifération nucléaire) prend également forme dans des arènes discursives transnationales où sont discutées les actions à entreprendre (DRYZEK, 2006). Une structure politique mondiale centrée sur le concept de *gouvernance* émerge alors peu à peu, sans pouvoir être réduite à la seule Organisation des Nations-Unies (ONU), certaines ONG comme la Fédération Internationale des Droits de l'Homme ou Amnesty International pouvant même être vues comme des partis politiques mondiaux (DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992 :209).

1.3 D'un Monde orienté à un Monde désorienté

Le Monde de la guerre froide inclut un modèle géopolitique (le Monde bipolaire) ainsi qu'un modèle économique, celui du Tiers-Monde (ou du « sous-développement »), tous deux étant reliés d'une manière ou d'une autre à des idéologies. Ces deux modèles orientent la lecture que l'on fait, à l'époque, de la réalité sociale, et cela en faisant appel à la métaphore géographique des points cardinaux. Chaque pays est soit à l'Ouest, soit à l'Est, et soit au Nord, soit au Sud.

1. Voir notamment le numéro 116 de la revue *Hérodote* paru en 2005 et consacré aux « Armées et nations ».

TABLE 1.1 – La classification des pays selon leur orientation géopolitique et économique

	Ouest	Est
Nord	États-Unis, Europe de l’Ouest, Japon, Australie, etc.	Union soviétique, Europe de l’Est, etc.
Sud	Philippines, Turquie, Pakistan, Thaïlande, etc.	Vietnam, Cuba, Corée du Nord, Angola, etc.

Sources : LACOSTE, 1965 ; Atelier de cartographie de Sciences Po.

1.3.1 Un Monde orienté

La métaphore géographique des points cardinaux est utilisée pour caractériser les deux blocs géopolitiques/idéologiques. D’un côté, les pays capitalistes appartiennent au bloc de l’*Ouest*, de l’autre, les pays communistes à celui de l’*Est*. Elle est complétée par l’utilisation d’un autre modèle, celui du Tiers-Monde qui oppose les pays riches du *Nord* et les pays pauvres du *Sud*. Bien sûr, cette orientation n’est pas à prendre au premier degré. Il est possible, par exemple, de trouver des pays pauvres au Nord de l’équateur, ainsi que des pays riches au Sud. De la même façon, la notion d’Est et d’Ouest est toujours relative même si elle est, pour le coup, toujours européocentrée. Toujours est-il que les différents pays dans le Monde sont systématiquement répartis dans ces quatre catégories, même si certains ne rentrent pas si facilement que cela dans les cases (voir tableau 1.1).

Il existe des liens entre les deux articulations. La doctrine Truman, par exemple, fait l’hypothèse que le système politique et la richesse économique sont liés, avec l’idée que le développement économique est le meilleur rempart contre la diffusion du communisme. A l’inverse, certains auteurs analysent le sous-développement comme le résultat d’un impérialisme des pays du centre (Nord capitaliste) contre ceux de la périphérie, maintenus volontairement dans une situation d’exploitation (AMIN, 1976).

Cette orientation du Monde selon quatre points cardinaux offre alors une lecture particulièrement simple et systématique du Monde, malgré la difficulté des chercheurs à définir avec précision le seuil au-delà duquel un pays est développé et en-deça duquel il est sous-développé, et de qualifier avec certitude l’appartenance idéologique de certains pays à un bloc ou à un autre.

1.3.2 Un Monde désorienté

Du jour au lendemain, les repères Est-Ouest ne sont plus pertinents. Le bloc de l’Est n’a plus de sens et, donc, celui de l’Ouest non plus. La pertinence de l’axe Nord-Sud est également remise en question, fragilisant les notions mêmes de Tiers-Monde et de sous-développement (LIAUZU, 2003). D’un côté, on peut considérer que certains pays passent d’une catégorie à l’autre (comme c’est le cas, par exemple, pour la Corée du Sud qui rejoint l’OCDE en 1996, tandis qu’en 1995 le Bahreïn obtenait un Indice de Développement Humain proche de celui du Portugal²) et, d’autre part, la logique urbaine et réticulaire de la

2. Source : undo.org.

mondialisation installe du Nord dans le Sud et du Sud dans le Nord (certaines régions ou quartiers urbains de pays dits riches s'appauvrissent, tandis qu'à l'opposé, certaines villes ou quartiers urbains de pays dits pauvres développent des standards de vie proches de ceux des métropoles du Nord) (DOLLFUS, 1995). Le tableau à quatre cases que l'on pouvait obtenir grâce à la métaphore des points cardinaux n'est simplement plus possible. Les catégories deviennent plus complexes à établir et, qui plus est, la classification des pays comme entités homogènes perd considérablement de sa pertinence.

1.4 D'un Monde fermé à un Monde ouvert

Une des caractéristiques du Monde de la guerre froide est le relatif hermétisme des blocs entre eux. Certains pays sont difficilement accessibles à d'autres et le niveau d'information dont les sociétés disposent les unes sur les autres est souvent volontairement restreint par les gouvernements. Mais cette volonté de fermeture ne tiendra finalement pas face aux dynamiques de la mondialisation synonymes d'ouverture dans toutes les dimensions de la réalité sociale.

1.4.1 Un Monde fermé

Le Monde de la guerre froide est en grande partie fermé, muré. Progressivement, les deux blocs se ferment l'un l'autre. Le rideau de fer séparant de façon relativement hermétique l'Europe de l'Ouest et celle de l'Est est métaphorique, mais le mur de Berlin, l'un des principaux symboles de la fermeture d'un bloc à l'autre construit en pleine nuit en 1961, est, lui, bien réel. Les frontières deviennent de plus en plus difficiles à franchir et ni l'information, ni les personnes, ni même les marchandises ne circulent aisément entre les deux blocs (AUBERT DE LA RÛE, 1970). Deux systèmes-Mondes coexistent donc en minimisant leurs interactions, autres que géopolitiques.

Parallèlement à cela, les idées d'autosuffisance et de développement autocentré, c'est-à-dire de non dépendance par rapport au reste du Monde, se popularisent, tandis que l'économiste Samir Amin prône également la *déconnexion*, c'est-à-dire le fait de déconnecter le développement national de la contrainte économique globale (AMIN, 1986).

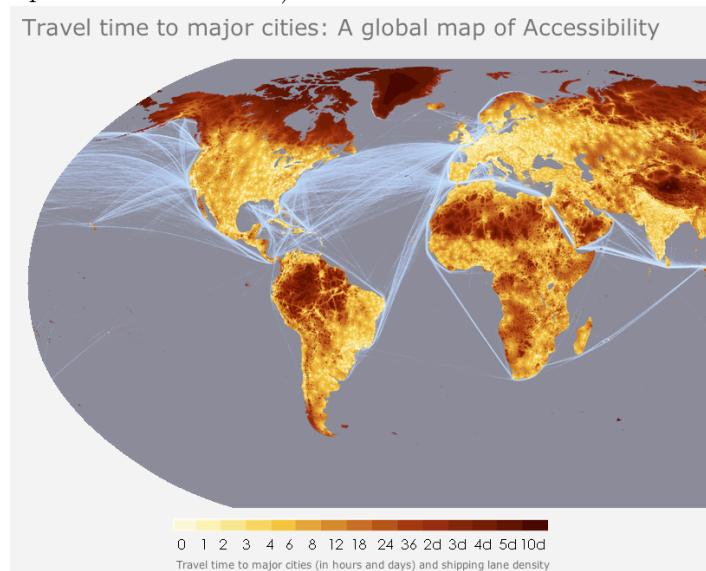
Cela donne l'image d'un Monde dont l'interconnexion n'est pas la principale caractéristique. Si l'on peut se déplacer relativement facilement à l'intérieur d'un même système, le passage de l'un à l'autre reste compliqué.

1.4.2 Un Monde ouvert

La fin de la guerre froide apparaît comme étant la victoire des *sociétés ouvertes*. Les interconnexions entre les sociétés sont croissantes, que ce soit par les mobilités, mais aussi les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ou l'importance des processus de gouvernance mondiale ou tout un ensemble d'enjeux perçus comme étant globaux.

Durant la guerre froide, l'accroissement des mobilités s'accélère. La Chine s'ouvre progressivement au tourisme à partir de la fin des années 1970, tandis que

FIGURE 1.2 – Carte mondiale de l’accessibilité (temps de trajet entre les principales villes du Monde)



Source : Commission Européenne, Global Environment, 2008

les technologies de transport longue distance (notamment la Caravelle ou le Concorde) permettent d’aller toujours plus loin, toujours plus vite, et de renforcer les liens entre les sociétés les plus ouvertes. La croissance des Trente Glorieuses dans les pays les plus développés entraîne également un accroissement des migrations internationales. Aujourd’hui, on compte ainsi près de 800 millions de touristes visitant un autre pays que le leur, 100 millions de migrants, 2 millions d’étudiants internationaux et 200 millions de déplacements dans le cadre d’une visite de sa famille, de ses amis ou d’un pèlerinage à l’étranger (STOCK, 2008 :135). Ces mobilités se font de plus en plus rapidement comme le montre la carte représentant le temps moyen de voyage entre les villes de plus de 50000 habitants dans le Monde (voir figure 1.2).

Les progrès technologiques réalisés dans le domaine des NTIC contribuent également à accroître les interactions entre les sociétés et à favoriser une ouverture au Monde. Tout d’abord, les médias se mondialisent. CNN devient l’une des premières chaînes de télévision que l’on peut qualifier de globale, du fait de sa diffusion, mais également de la façon dont l’actualité y est envisagée, comme le montre l’impact de la chaîne dans la couverture de la première guerre du golfe en 1991 (ZELIZER, 1992). Les chaînes globales qui émergent sont parfois perçues comme étant un moyen de diffusion de la culture occidentale, ce qui explique la réaction coercitive de certains gouvernements face au développement des antennes satellitaires (ADGHIRNI, 1996 ; KIAN, 1995). D’autre part, le coût des communications téléphoniques baisse de façon très importante et les premiers réseaux mondiaux de téléphonie par satellite pour les particuliers voient le jour (Iridium et Globalstar) – mais ne connaîtront jamais le succès commercial attendu. Enfin, la massification de l’usage des ordinateurs personnels associée à la diffusion d’Internet limitent la capacité des gouvernements à instaurer un black-

out informationnel sur ce qui se passe dans leur pays (Journal *The Washington Times*, 16/06/2009).

Les interconnexions font qu'il n'est pratiquement plus possible aujourd'hui de « sortir » du Monde. C'est donc un Monde ouvert à tous qui succède à un Monde partiellement fermé. Cela ne veut pas dire que n'importe quelle personne puisse aller n'importe où comme elle le veut. Les visas restent en vigueur dans de très nombreux pays et sont souvent difficiles à obtenir en fonction du pays d'origine. Mais la fermeture ou la déconnexion, bien que pouvant représenter une tentation, sont désormais plus difficiles que jamais.

1.5 D'un Monde territorial à un Monde réticulaire

La guerre froide est aussi une période pendant laquelle on finit de découper le Monde en territoires stato-nationaux. Le Monde apparaît alors comme étant la somme de territoires, perspective que le processus de mondialisation, avec sa logique réticulaire, va profondément remettre en question.

1.5.1 Un Monde territorial

Le Monde de la guerre froide est conçu comme une aire (l'ensemble des terres émergées) que l'on découpe en territoires nationaux (BADIE, 1995). Le processus est enclenché depuis longtemps, mais c'est pendant la période de décolonisation qu'il s'accélère avec la création de dizaines de nouveaux territoires (voir figure 1.3).

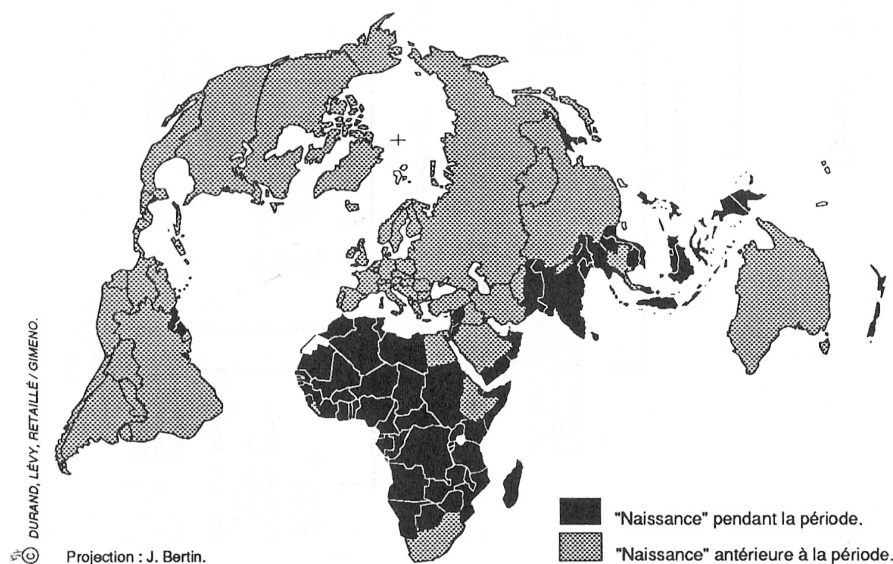
Aucune portion des terres émergées n'est laissée en dehors de cette entreprise. Il faut nécessairement que toutes les terres soient appropriées et équipées de frontières. Y compris des îlots inhabités. Seuls l'Arctique et l'Antarctique sont relativement épargnés par ce processus. Le Monde est alors entièrement pensé par l'intermédiaire du territoire, forme d'organisation de l'espace qui devient un synonyme même d'espace.

Les territoires nationaux sont exclusifs, c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas se superposer, ce qui peut donner lieu, d'ailleurs, à des conflits frontaliers, comme dans le cas du Cachemire, entre l'Inde et le Pakistan, mais aussi de la péninsule de Bakassi entre le Nigéria et le Cameroun, ou encore du Chott el-Arab, entre l'Iran et l'Irak.

Par ailleurs, les territoires en contiennent d'autres, plus petits. Ce sont des régions, des districts, des provinces, etc. La surface terrestre est ainsi fragmentée en des milliers de territoires de différents niveaux, qui se regroupent en entités territoriales plus ou moins contigües, à vocation économique, culturelle ou militaire, comme la Communauté Economique Européenne (CEE), la francophonie, l'OTAN ou le Pacte de Varsovie. Les territoires s'emboîtent ainsi les uns dans les autres en fonction de l'échelle à laquelle on les considère.

FIGURE 1.3 – Naissance des Etats entre 1945 et 1990

Carte 1d. 1945-1990.



Source : DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992 :73.

1.5.2 Un Monde transterritorial

Le processus de mondialisation est avant tout réticulaire. Il est constitué d'une multitude de réseaux transterritoriaux parcourus par des flux de plus en plus importants. On retiendra, entre autres, le réseau aérien (voir figure 1.4), le réseau maritime, les divers réseaux de télécommunications ou le réseau urbain, que Dollfus qualifiait d'Archipel Mégapolitain Mondialisé (AMM) (DOLLFUS, 1995, 1997).

Ces différents réseaux, qui composent donc les multiples routes de l'espace mondial, sont transterritoriaux dans la mesure où ils s'autonomisent par rapport aux territoires qui composent le Monde. Il n'est plus alors question de les envisager comme une multitude de réseaux contenus dans des pays et plus ou moins bien reliés entre eux en fonction de la qualité de la connexion que permettent les gouvernements³, mais bien comme des réseaux cohérents qui traversent les niveaux de l'échelle géographique.

Les territoires ne disparaissent pas, loin s'en faut, mais les logiques de réseaux leur deviennent saillantes, faisant par ailleurs émerger des lieux spécifiques qui prennent plus de sens par leur insertion dans un réseau mondial que dans un territoire national (DOLLFUS, 1997).

3. La standardisation étant un moyen de limiter et donc de contrôler l'impact des réseaux sur les territoires (DOLLFUS, 1990).

FIGURE 1.4 – Les routes aériennes dans le Monde



Source : Air Lines (<http://www.lx97.com/maps/>)

1.6 D'un Monde national à un Monde transnational

A chaque territoire correspond un Etat et une nation, terme ambigu qui fait principalement sens lorsque l'on se positionne à l'échelle internationale. Le découpage du Monde en territoires est également l'occasion de la construction et de la naturalisation des nations. Ce processus sera, lui aussi, radicalement remis en question avec le processus de mondialisation, dont les logiques sont largement transnationales.

1.6.1 Un Monde national

Le concept de *national* est central dans la période de la guerre froide. D'un côté, l'affrontement géopolitique entre les pays des deux blocs s'appuie en partie sur le sentiment d'appartenance à la nation. D'un autre, le mouvement de construction des Etats-nations, que l'on peut faire débiter à la fin du XVIII^e siècle, se poursuit avec la période des décolonisations. L'identité nationale devient un enjeu important en de nombreux endroits du Monde et se réifie souvent par l'intermédiaire de politiques et d'idéologies nationalistes, que ce soit dans le monde arabe (AL-SAHWI, 1973), en Indonésie (ASPINALL & BERGER, 2001), ou au Kenya (ANDERSON, 2005).

1.6.2 Un Monde transnational⁴

Le fin de la guerre froide correspond à une période de revendication des nationalités de la part des anciennes républiques d'Union soviétique, mais aussi d'Etats d'Europe de l'Est (Tchécoslovaquie, Yougoslavie). Mais, dans le même temps, la nationalité perd de sa primauté avec la réactivation d'identités infra et supranationales, mais aussi l'homogénéisation des modes de vie et l'apparition d'une certaine identité mondiale.

Les identités locales et régionales, tout d'abord, reviennent sur le devant de la scène, notamment en Europe avec la construction de l'Union européenne (CASTELLS, 1999 [1997]). A l'opposé, les identités culturelles correspondant à des civilisations sortent également renforcées de la mobilité des individus dans le Monde, cette échelle identitaire étant l'échelle ultime à laquelle se réfèreraient les individus en situation de migration (HUNTINGTON, 1993).

Mais il apparaît également que les identités se construisent en dehors d'un attachement à des lieux ou des territoires. Des communautés transnationales se forment autour de croyances religieuses, mais aussi de projets politiques ou de hobbies. D'une manière générale, les individus sont désormais vus comme étant capables d'articuler de multiples identités (LAHIRE, 1998).

A l'échelle mondiale, les mobilités, l'usage des NTIC, l'homogénéisation des modes de vie et l'émergence d'enjeux globaux contribuent à développer un sentiment de contemporanéité des sociétés humaines (AUGÉ, 1997). Les mobilités, tout d'abord, participent de la construction identitaire des mobiles et des immobiles. Le tourisme, par exemple, contribue à connaître mieux l'autre et remettre en perspective son identité nationale (MIT, 2002 :Partie II). Les migrations politiques ou économiques installent de la diversité au sein des sociétés, d'accueil ou d'origine. La mobilité des cadres crée également des environnements de travail transnationaux où les identités se reconstruisent en permanence (PIERRE, 2001).

Les NTIC, ensuite, contribuent à installer de l'instantanéité au sein du Monde. Non seulement les progrès techniques et l'abaissement des coûts de télécommunication permettent l'accroissement des interactions entre personnes distantes, mais Internet apparaît comme une fenêtre sur le Monde pour laquelle l'intermédiation du niveau national ne joue que très peu. Les chaînes d'information se globalisent également permettant à chacun de vivre en direct les mêmes événements, d'avoir la même actualité.

L'homogénéisation des modes de vie se fait notamment par la globalisation des marques (KLEIN, 2001), la diffusion des comportements alimentaires (CHOPRA, GALBRAITH & DARNTON-HIL, 2002), des loisirs (BLAKLEY, 2001), des pratiques sexuelles (ALTMAN, 2004), etc. Cela ne veut pas dire pour autant que tous les individus deviennent semblables, mais ces pratiques et ces comportements similaires sont à la fois le signe et le moyen d'un accroissement des interactions sociales au niveau mondial.

Enfin, l'émergence de problèmes ou d'événements mondiaux, qui apparaissent

4. Le terme est utilisé ici selon un sens relativement différent de celui qu'il a d'habitude et qui renvoie le plus souvent à la fois à un processus transterritorial, transnational et transétatique. Cela vient en grande partie du fait que l'Etat, la nation et le territoire sont souvent pris comme synonymes selon le principe du nationalisme méthodologique, qui sera présenté dans le dernier chapitre de cette première partie.

comme autant de menaces pour la survie de l'humanité, renforcent l'idée d'une identité globale (DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992 ; LÉVY, 1996).

1.7 D'un Monde étatique à un Monde multiacteurs

Après le territoire et la nation, voici donc l'Etat, un des piliers du modèle géopolitique de la guerre froide, qui, avec le processus de mondialisation, passe du statut d'acteur hégémonique sur la scène internationale, à celui d'acteur parmi d'autres sur la scène mondiale.

1.7.1 Un Monde étatique

Dans le Monde de la guerre froide, l'Etat est à la fois l'acteur légitime qui organise l'espace territorial au niveau national (BRUNET, 1990), et un acteur hégémonique sur la scène internationale.

Au niveau international, les Etats sont à la fois des acteurs indépendants dont les relations sont régies par un principe de souveraineté et de non-ingérence. Cependant, la guerre froide est également la période pendant laquelle l'Organisation des Nations-Unies (ONU) voit le jour (en 1945). Cette institution participera à la gouvernance des relations entre les Etats, notamment par l'intermédiaire de son Conseil de sécurité dont les cinq membres permanents disposant d'un droit de veto (Etats-Unis, Grande-Bretagne, France, U.R.S.S., Chine) sont aussi les principaux représentants des deux blocs géopolitiques de l'Ouest et de l'Est. L'ONU sera ainsi le théâtre politique de l'affrontement géopolitique et idéologique de la guerre froide, mais si elle sera souvent sollicitée, elle sera également largement ignorée par les Etats, y compris les membres du Conseil de sécurité.

Le système onusien est également composé de multiples organisations, programmes et conférences portant sur des thèmes variés comme le travail (BIT), la santé (OMS), les télécommunications (UIT), le développement (PNUD, CNUCED, Banque mondiale), la météorologie (OMM), etc. On pourrait penser que ces attributions limitent l'hégémonie des Etats, mais ce serait oublier que tous ces organismes rapportent directement aux Etats-membres, ce qui hypothèque en grande partie leur autonomie. Seul le BIT dispose d'un mode de gouvernance tripartite réunissant sur un pied d'égalité les Etats, les organisations d'employeurs et les représentants des salariés.

Ces autres acteurs, que ce soient les entreprises, les ONG ou les églises, existent bel et bien durant cette période, et interviennent même sur la scène internationale. Les ONG Amnesty International ou Pugwash reçoivent le prix Nobel de la paix, respectivement en 1977 et 1995, pour leur action concernant les Droits de l'Homme et le désarmement nucléaire. Cependant, dans ce Monde interétatique de la guerre froide, ils n'auront finalement jamais la légitimité qui est la leur aujourd'hui.

1.7.2 Un Monde multiacteurs

A nouveau, le processus de mondialisation vient bouleverser la donne. De nouveaux acteurs émergent sur la scène internationale contribuant à la rendre mondiale. Ces acteurs ne sont pas vraiment nouveaux dans le sens où beaucoup existaient déjà pendant la guerre froide. Mais avec la fin du Monde bipolaire et les nouvelles dynamiques de la mondialisation, ils prennent une nouvelle dimension, s'affranchissent de leur base territoriale et de leur nationalité, et gagnent en autonomie et en légitimité.

Les entreprises mondialisées deviennent de plus en plus étrangères à leur nationalité au fur et à mesure que leurs opérations s'étendent dans le Monde (BIGAY, 1999). Les départements « internationaux » qui réunissent généralement toutes les filiales étrangères laissent la place à des structures intégrées où certaines fonctions, comme les centres de recherche et développement, deviennent régionaux, voire mondiaux, et où le pays d'origine devient un marché comme les autres. Le Monde devient l'espace organisationnel et stratégique des firmes (GALBRAITH, 1998). Celles-ci acquièrent également une puissance économique comparable à celle de certains Etats (CNUCED, 2001), si tant est que la comparaison ait un sens. Elles apparaissent également comme des acteurs politiques capables d'influencer les Etats pourtant hégémoniques et souverains.

Les ONG deviennent également mondiales au fur et à mesure qu'elles aussi étendent leur espace d'intervention et se saisissent d'enjeux mondiaux. L'idée de nationalité perd de son sens pour des ONG comme Amnesty International, le WWF, Greenpeace ou Oxfam, qui sont même présentées comme des partis politiques mondiaux (DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992). Celles-ci acquièrent une très forte capacité de mobilisation des opinions publiques, avec une approche de plus en plus revendicative et politique des problèmes. D'autre part, elles intègrent progressivement les instances internationales, dans un premier temps en tant qu'observateurs, puis en tant qu'acteurs à part entière impliqués dans les processus de régulation et de gouvernance des problèmes mondiaux (WEISS, 1999).

Outre les ONG, des collectifs de militants, ou activistes, voient le jour sur des sujets très divers comme le Sida, l'homosexualité ou la protection des animaux. Ces associations qui ne réunissent généralement qu'un petit nombre de personnes disposent de modes d'action très novateurs leur permettant d'obtenir avec peu de moyens une audience véritablement mondiale, notamment en perturbant des conférences internationales de façon audible et visible (EPSTEIN, 1996).

Dans une certaine mesure, les religions perdent leur vocation universelle et rentrent dans une concurrence mondiale pour l'acquisition de nouveaux fidèles (COLONOMOS, 2000). Enfin, les individus ne sont plus les simples ressortissants d'un pays et deviennent de véritables acteurs mondiaux. C'est le cas notamment des stars de la musique, du cinéma ou du sport qui participent à des processus politiques (comme dans le cas de Bono sur le Sida et le développement de l'Afrique) ou contribuent à homogénéiser les pratiques vestimentaires ou les modes de vie par le marketing global auquel ils ont recours.

Tous ces acteurs gagnent en légitimité au fur et à mesure qu'ils se saisissent de problèmes de société perçus comme étant mondiaux, et qu'ils deviennent ainsi des éléments clés de la solution à ces problèmes.

1.8 D'un Monde fait de problèmes internationaux à un Monde fait de problèmes transnationaux et globaux

A quelques rares exceptions près, le Monde de la guerre froide n'a pas de problématiques globales. Il existe bien des problèmes de dimension internationale, mais principalement dans le sens où ceux-ci concernent plusieurs pays. Ils sont donc internationaux mais deviendront progressivement globaux.

1.8.1 Des problèmes internationaux

Le Monde de la guerre froide n'est pas sans problèmes. Mais chacun de ces problèmes est avant tout perçu comme la somme de problèmes nationaux. Les exemples de l'éradication de la variole et, dans une certaine mesure, de la prolifération nucléaire, permettent de bien comprendre cette perspective multinationale.

Au début des années 1950, l'OMS lance une campagne internationale de vaccination pour tenter d'éradiquer cette maladie⁵ qui touche alors environ 50 millions de personnes chaque année et menace potentiellement 60% de la population humaine⁶. La réponse est internationale dans la mesure où l'OMS coordonne les réponses nationales à une multitude de situations endémiques différentes. Chaque Etat a la responsabilité de mettre en place, avec le soutien technique de l'organisation, une campagne de vaccination qui, parce qu'elle est menée simultanément avec l'ensemble des autres Etats finira par éradiquer totalement la maladie de la surface de la Terre, le dernier cas répertorié ayant eu lieu en Somalie en 1977.

La question de la prolifération nucléaire est relativement semblable dans la mesure où le développement d'un armement de ce type relève de la stratégie militaire et de la souveraineté des Etats. La menace que représente un conflit nucléaire est transnationale et globale, car toutes les sociétés humaines seraient affectées, y compris si seul un nombre restreint de pays y participent. Cependant, la solution à cette menace est avant tout internationale, malgré l'action de Pugwash ou de Greenpeace, ce qui se concrétise par la signature d'un Traité de non-prolifération nucléaire, signé par 45 Etats dont les cinq puissances nucléaires de l'époque, entré en vigueur en 1970.

Bien sûr, des problèmes plus transversaux émergent dès les années 1970, notamment le thème de l'environnement qui sera envisagé lors de la conférence sur l'environnement de Stockholm en 1972, comme on l'a vu précédemment. Cependant, c'est paradoxalement la globalité de ces problèmes qui semble les rendre peu pertinents sur la scène politique internationale.

5. La variole est une maladie virale présente chez l'homme depuis environ trois millénaires. Elle s'est progressivement diffusée dans le Monde entier, notamment en Amérique – où elle serait l'une des causes du décès massif de la population amérindienne – par l'intermédiaire des explorations espagnoles. Elle est devenue endémique dans de nombreux pays, mais d'importants épisodes épidémiques sont également survenus de façon régulière et sur une échelle relativement limitée.

6. Source : who.int.

1.8.2 Des problèmes transnationaux et globaux

L'accélération du processus de mondialisation entraîne l'émergence de nouveaux problèmes, notamment le réchauffement climatique, la perte de la biodiversité ou l'épidémie de Sida. Ces problèmes sont transnationaux et globaux par leurs causes, dans leurs conséquences, mais aussi par la réponse qui sera mise en place pour répondre à la menace qu'ils représentent. Ils sont aussi globaux parce que la mondialisation, par le développement d'un sentiment d'appartenance mondiale et l'émergence de structures de gouvernance plus transnationales qu'elle favorise, permet de les identifier en tant que tels.

A partir des années 1960-1970, alors même que la cybernétique se diffuse dans les sciences, des phénomènes transnationaux apparaissent, ou sont découverts, remettant en question l'écologie du système-Terre (DOLLFUS, 1990). Les pluies acides, El Niño, le trou dans la couche d'ozone font prendre conscience du fait que le changement climatique représente une menace pour l'humanité. La métaphore de l'*effet papillon* permet d'envisager la globalité de ces enjeux qui ne sont pas stoppés par les frontières et n'ont pas d'origine nationale⁷. D'autre part, il apparaît également que la communauté internationale n'est pas organisée pour faire face à une telle menace, les intérêts de chaque Etat étant supérieurs à ceux de l'ensemble des autres.

L'épidémie de Sida est un autre exemple d'émergence d'un enjeu transnational et global. Suite à l'éradication de la variole, les spécialistes de la santé pensent que les sociétés humaines vont, grâce à des campagnes de vaccination massives, se mettre peu à peu à l'abri des maladies transmissibles. Pourtant, au lendemain du succès de l'OMS, une épidémie apparaît avec des caractéristiques très nouvelles, dont celle de toucher en premier les pays dits développés, pourtant les plus susceptibles d'être épargnés. L'épidémie se diffuse très rapidement en franchissant très facilement les frontières territoriales des Etats. Elle devient alors une menace globale qui entraîne une réponse de même type.

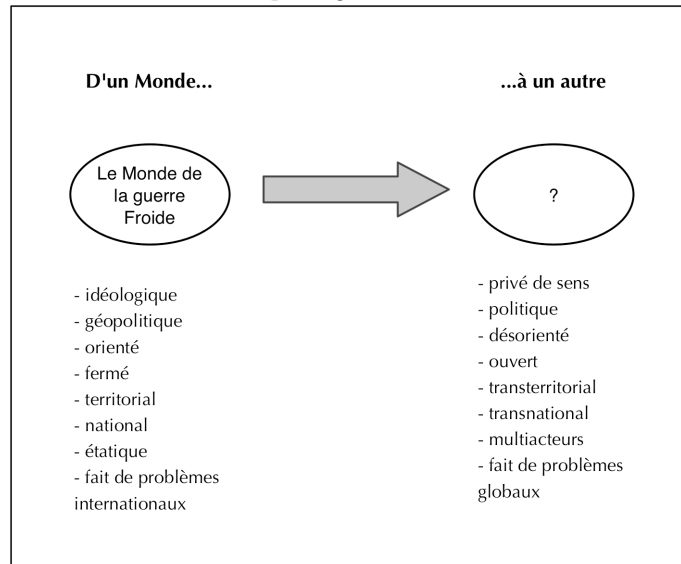
Peu à peu, il apparaît clairement que les problèmes des *autres* peuvent également être les *nôtres*, non pas parce que tous les pays ont le même problème, mais parce qu'un problème peut avoir un impact sur le Monde entier. Une des conséquences est que la société va devoir être pensée à un autre niveau que le niveau national.

1.9 La fin d'un Monde et le début d'un nouveau

On voit donc se dessiner dans ce chapitre le passage d'un Monde à un autre (voir figure 1.5), chacun avec des caractéristiques différentes et, souvent, opposées. Il ne s'agit pas pour autant de laisser penser que les caractéristiques de chaque Monde ne sont pas présentes dans l'autre. Cependant, l'importance relative que prennent ces caractéristiques change relativement brutalement au tournant des années 1980 et 1990. Les chercheurs en sciences sociales ont alors rapidement identifié et décrit les nouvelles dynamiques du Monde mondialisé, ou Monde global, en train d'émerger. Mais leur rôle ne s'est pas limité à une simple description. En tant que producteurs de sens, ils ont également dû insérer

7. Si le nuage de Tchernobyl a une origine très précise, les pluies acides ou le trou dans la couche d'ozone ont des causes trop intriquées pour que la responsabilité de leur existence puisse être attribuée à un ou plusieurs Etats en particulier.

FIGURE 1.5 – Le passage d'un Monde à un autre



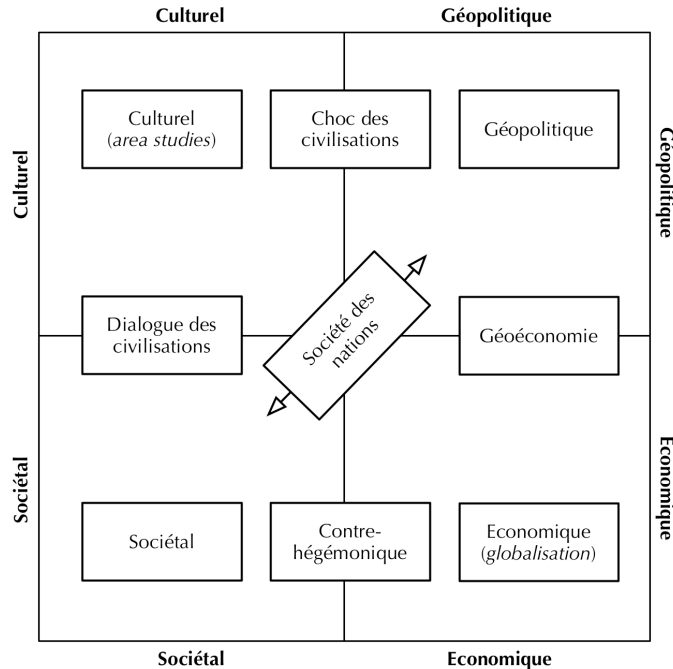
ces réalités dans des modèles de compréhension qui permettent de les mettre en cohérence de façon systématique. Si le Monde de la guerre froide apparaît ainsi comme la combinaison d'un modèle géopolitique – le modèle bipolaire (Est-Ouest) – et d'un modèle économique – le modèle du Tiers-Monde (Nord-Sud) –, cette combinaison, qui s'est pourtant montrée particulièrement solide pour saisir le Monde pendant plusieurs décennies, a été soudainement remise en question avec la dislocation du bloc communiste et l'accélération du processus de mondialisation. Face à cette situation, de nouveaux modèles de compréhension ont été proposés dès le début des années 1990 comme autant de nouvelles grilles de lecture permettant de comprendre les relations entre les principales caractéristiques du Monde émergent. Ce sont ces différents modèles que je voudrais maintenant présenter.

Chapitre 2

Voir le Monde autrement : changement de modèle ou changement de paradigme ?

A la toute fin des années 1980 et au début des années 1990, on dénombre de multiples tentatives, de la part des chercheurs en sciences sociales, d'identifier des grilles de lecture qui puissent permettre de comprendre le Monde de l'après guerre froide (FUKUYAMA, 1989, 1992 ; O'BRIEN, 1990, 1992 ; DOLLFUS, 1990 ; GIDDENS, 1990 ; WALLERSTEIN, 1991 ; HUNTINGTON, 1993, 2000 [1996] ; BADIE & SMOUTS, 1995 ; LAÏDI, 1994, 1995, 1997 ; CASTELLS, 1998 [1996], 1999 [1997] ; BEAUD, 1997). Parmi tous ces travaux, qui remettent parfois profondément en question les sciences sociales elles-mêmes, *Le Monde : espaces et systèmes*, publié en 1992 par Marie-Françoise Durand, Jacques Lévy et Denis Retaillé, se singularise par l'originalité de sa démarche consistant à ne pas prétendre lire le Monde selon une grille de lecture spécifique, mais bien par l'intermédiaire de quatre modèles de compréhension du Monde, à la fois concurrents et complémentaires. Je vais commencer par présenter ici ces quatre modèles identifiés par les auteurs (à savoir les modèles culturel, géopolitique, économique et sociétal), auxquels j'ajouterai cinq autres modèles hybrides ayant été développés après la parution du livre (c'est-à-dire le modèle du choc des civilisations, celui du dialogue des civilisations, celui de la géoéconomie, celui de la société des nations, ainsi que les modèles contre-hégémoniques, qui regroupent une multitude de sous-modèles sensiblement différents les uns des autres) (voir figure 2.1). Je montrerai alors qu'il est possible de classer ces modèles en fonction de la façon dont ils objectivent le Monde, la plupart le considérant comme la somme d'objets, d'autres comme un méta-objet, seul le modèle sociétal le concevant comme un objet à part entière. De cette différenciation découle une efficacité plus ou moins grande pour envisager le Monde dans sa globalité.

FIGURE 2.1 – Les modèles du Monde



2.1 Les quatre modèles de Durand, Lévy & Retraillé

Durand, Lévy et Retraillé proposent donc quatre modèles, c'est-à-dire quatre façons cohérentes d'appréhender le Monde selon une perspective particulière (DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992 :15-36). Il y a d'abord le modèle du Monde comme *ensemble de mondes* (ou modèle culturel) où le Monde est un ensemble de civilisations qui s'ignorent. Puis le modèle du Monde comme *champ de forces* (ou modèle géopolitique) où le Monde est un ensemble d'Etats qui s'affrontent. Ensuite, le modèle du Monde comme *réseau hiérarchisé* (ou modèle économique) où le Monde est un réseau parcouru de flux économiques hiérarchisés. Et, enfin, le modèle de la *société-Monde* (ou modèle sociétal) où le Monde est une société en devenir. Je vais ici présenter la façon dont fonctionnent ces modèles en les accompagnant, à chaque fois que cela est possible, de représentations cartographiques afin d'en donner une image.

2.1.1 Le modèle culturel (le monde comme ensemble de mondes)

Selon le modèle culturel, le Monde est un ensemble d'aires culturelles (ou civilisations) essentiellement différentes les unes des autres. Chacune d'entre elles est un monde en soi, dont la cohésion repose sur une spécificité culturelle (religion, langue) que les interactions croissantes entre les sociétés au niveau mondial ne sauraient tout à fait réduire. Selon les auteurs, les relations entre ces mondes

sont principalement caractérisées par une certaine indifférence, chaque monde évoluant indépendamment des autres. La distance entre chaque civilisation est alors incommensurable, ce qui les rend quasiment inaccessibles¹ les unes aux autres.

On retrouve ici une tradition assez ancienne en sciences sociales d'étude systématique et multidisciplinaire du Monde en fonction de grandes aires culturelles (ce qui a donné lieu, par exemple, en France, à l'Ecole Française d'Extrême-Orient). Les *area studies*, selon l'expression anglaise, correspondent donc à un découpage géographique des sciences sociales, par opposition à un découpage dimensionnel de celles-ci. Bien sûr, les chercheurs étudiant une aire culturelle spécifique sont issus de différentes disciplines, mais ils peuvent souvent apparaître comme étant plus proches les uns des autres que de leurs collègues de la même discipline, la spécificité incommensurable des aires étudiées ne pouvant être réduite à une généralité théorique universelle.

Les *area studies* ont relativement souffert de la fin de la guerre froide. Cela est tout d'abord lié au fait que l'accroissement important des interactions entre les « civilisations » a remis en question leur homogénéité et la spécificité culturelle de chacune d'elles. D'autre part, la popularité du modèle du *choc des civilisations*, sur lequel je reviendrai plus tard, est également venue brouiller la perspective agéopolitique du modèle culturel. Il est néanmoins revenu provisoirement sur le devant de la scène au milieu des années 1990 avec le débat sur l'existence de *valeurs asiatiques*, initié notamment par l'ancien premier ministre de la Malaisie, Mahathir Bin Mohamad, lorsque ce dernier a remis en question l'universalité des Droits de l'Homme, présentés comme une production occidentale (SEN, 1997 ; HOOD, 1998).

La carte des aires culturelles (ou systèmes idéels selon les auteurs) que proposent Durand, Lévy et Retaillé a trois caractéristiques par rapport à d'autres cartes traitant du même sujet (voir figure 2.2). Tout d'abord, elle regroupe au sein d'un même système (le « système européen ») des aires que l'on distingue souvent, à savoir l'Amérique du Nord, l'Amérique latine, l'Europe, la Russie et la région du Caucase, l'Afrique du Sud, l'Australie et la Nouvelle-Zélande. Ensuite, elle n'hésite pas à superposer plusieurs systèmes entre eux (le système islamique est superposé à un moment ou à un autre avec l'ensemble des autres systèmes) sans que la superposition en question ne concerne que les marges des aires culturelles. Enfin, elle ne respecte que partiellement les contours des continents et des Etats.

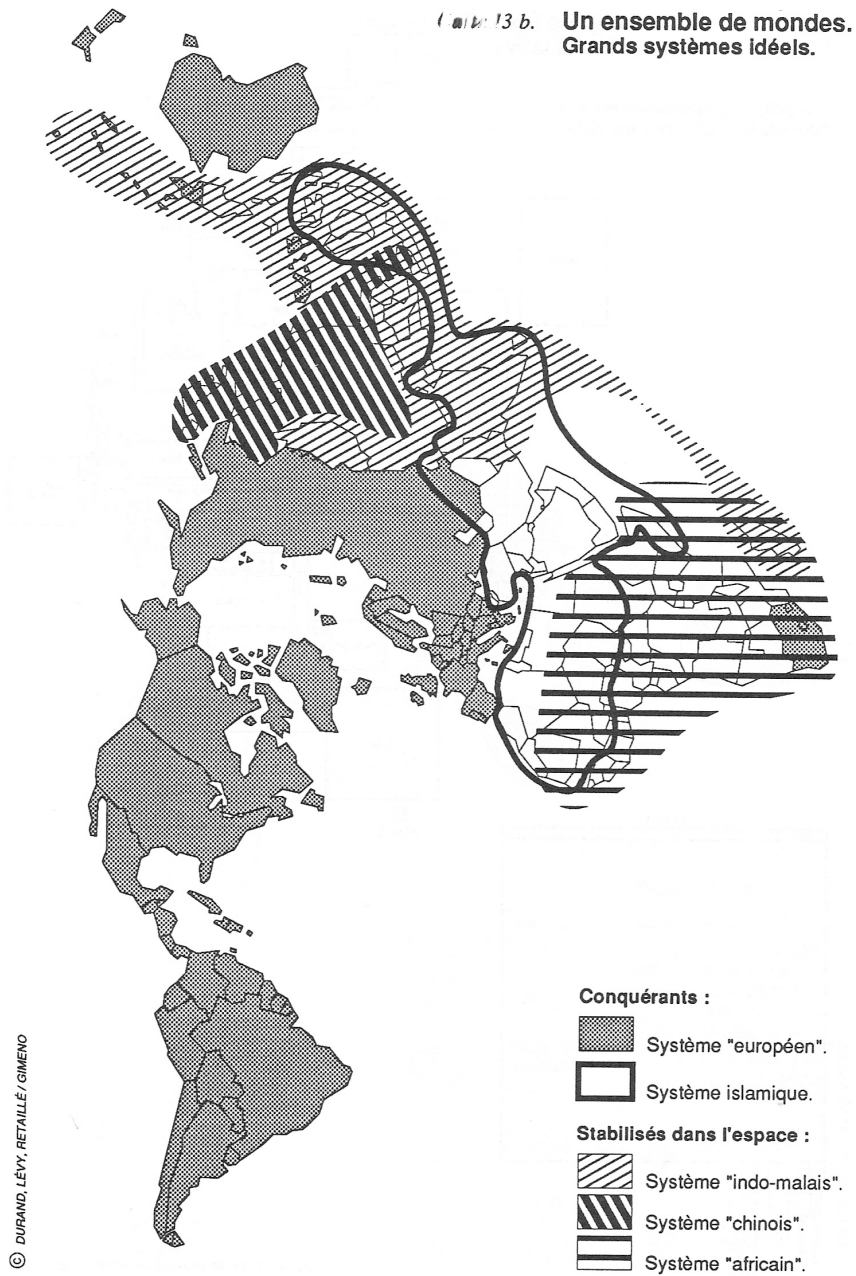
2.1.2 Le modèle (géo)politique (le Monde comme champ de forces)

Le modèle du Monde comme champ de forces repose, quant à lui, sur l'idée que le Monde est un ensemble d'Etats dont les relations sont réglées par la violence. Cette violence résulte d'une concurrence pour l'accès et le contrôle de ressources (matières premières, positions géostratégiques et territoires).

C'est sur ce modèle que reposent notamment les relations internationales et la géopolitique. La fin de la guerre froide – qui, comme on l'a vu, est un modèle

1. L'accessibilité dont il est question ici ne se mesure pas à la possibilité effective de se rendre d'un monde à un autre – même si cette accessibilité-là a constitué un enjeu par le passé – mais à la capacité à comprendre les comportements culturels d'une autre culture que la sienne.

FIGURE 2.2 – Le modèle culturel selon Durand, Lévy et Retailé



Source : DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992 :223

géopolitique – a, dans un premier temps au moins, semblé mettre à mal la perspective géopolitique du Monde. Des chercheurs ont tenté de repenser la géopolitique en insistant sur le fait qu'elle relevait avant tout d'une logique discursive (DALBY, 1991), tandis que d'autres ont repensé l'utilisation de la violence dans un Monde globalisé comme une action de police mondiale plutôt que comme l'expression d'une volonté de puissance internationale (LÉVY, 1996). Cependant, et comme on l'a déjà vu, si les causes idéologiques de l'affrontement entre les deux blocs disparaissent, selon certains auteurs la volonté de puissance des Etats reste intacte. Et il est vrai que les conflits que sont la guerre de Bosnie Herzégovine, la deuxième guerre du golfe ou le conflit en Tchétchénie vont contribuer à remettre progressivement l'analyse géopolitique au goût du jour. Plus récemment, le terme de « guerre froide » a même été réutilisé à l'occasion de l'intervention armée de la Russie en Géorgie².

La carte du modèle géopolitique qu'utilisent Durand, Lévy et Retaillé représente les alliances étatiques basées sur une coopération militaire (OTAN, ex-Pacte de Varsovie, ANZUS), les zones de conflits interétatiques, les points géostratégiques (canal de Panama, détroit de la Mer rouge, etc.), les puissances nucléaires, ainsi que les réunifications ou démembrements récents (voir figure 2.3).

2.1.3 Le modèle économique (le Monde comme réseau hiérarchisé)

Le modèle du Monde comme réseau hiérarchisé correspond à la mondialisation (prise dans son sens d'extension d'un phénomène à la planète toute entière) de l'économie-monde³. Pour Durand, Lévy et Retaillé, le modèle n'est toutefois pas qu'économique puisqu'il s'applique plus largement au développement, et intègre ainsi le modèle Nord-Sud décrit précédemment. Le Monde est ici un ensemble de flux économiques entre des lieux qui s'organisent de façon hiérarchique selon des centres et des périphéries. Les centres forment un oligopole composé des Etats-Unis, de l'Europe de l'Ouest, du Japon et de « quelques autres pays ». Les périphéries, quant à elles, se répartissent en plusieurs catégories. Elles sont « intégrées », « annexées », « exploitées » ou « délaissées ». Ce modèle implique donc la globalisation de la sphère économique avec un rapport dominants/dominés entre des acteurs qui ne sont pas uniquement les Etats, mais aussi des mégapoles, des réseaux financiers ou des entreprises mondialisées.

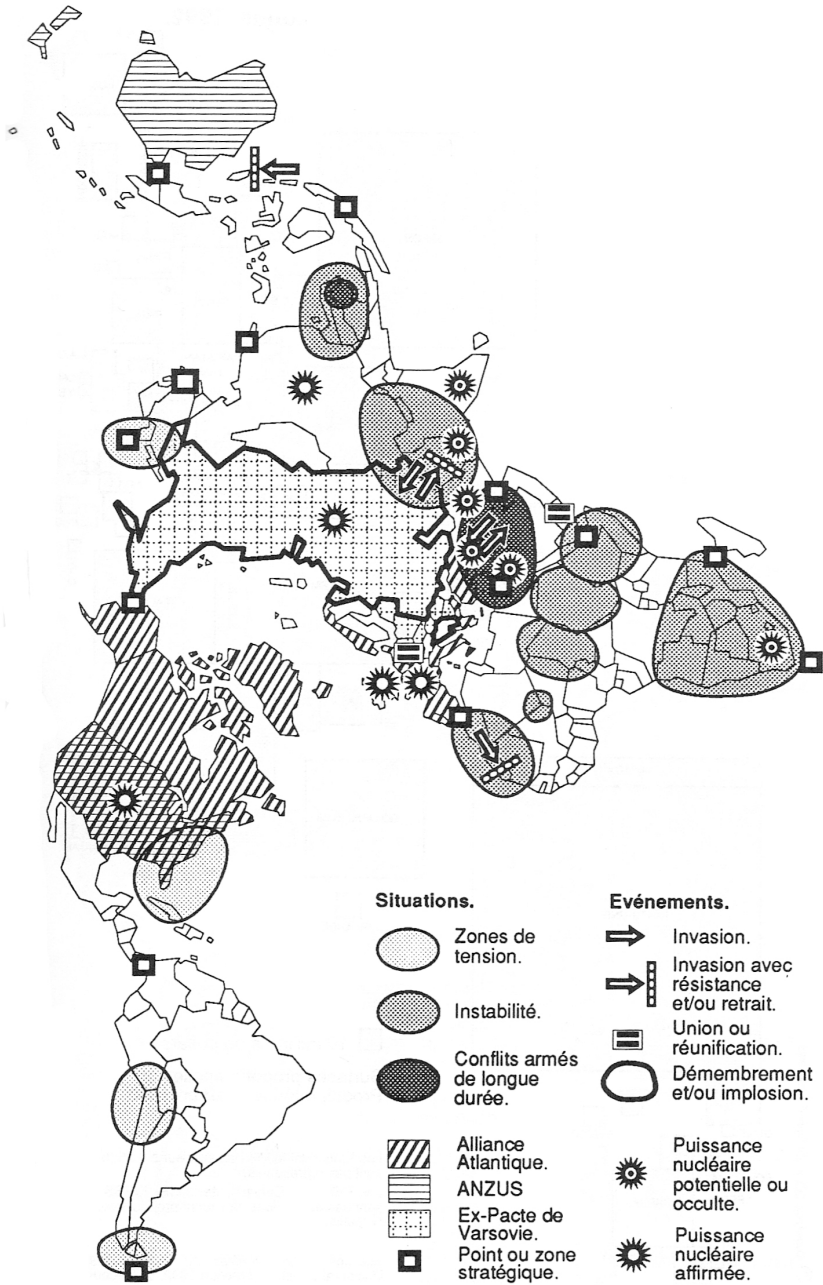
Ce modèle s'est largement imposé durant les années 1990 comme le principal modèle alternatif au modèle de la guerre froide. Mais l'économicisme qu'il suppose, et qui réduit le niveau mondial à une sphère économique, est également problématique.

La carte du réseau hiérarchisé proposée par les auteurs (voir figure 2.4) représente le Monde avec ses centres et ses périphéries, auxquels ils ajoutent les semi-isolats (comme la plus grande partie de la Chine, l'Inde ou encore l'Iran) qui, plus que délaissés, se trouvent en dehors du réseau. La carte a pour originalité de ne pas toujours faire correspondre exactement les limites des centres et

2. Citation de Vladimir Poutine reprise par le journal *The New York Times* le 12 août 2008.

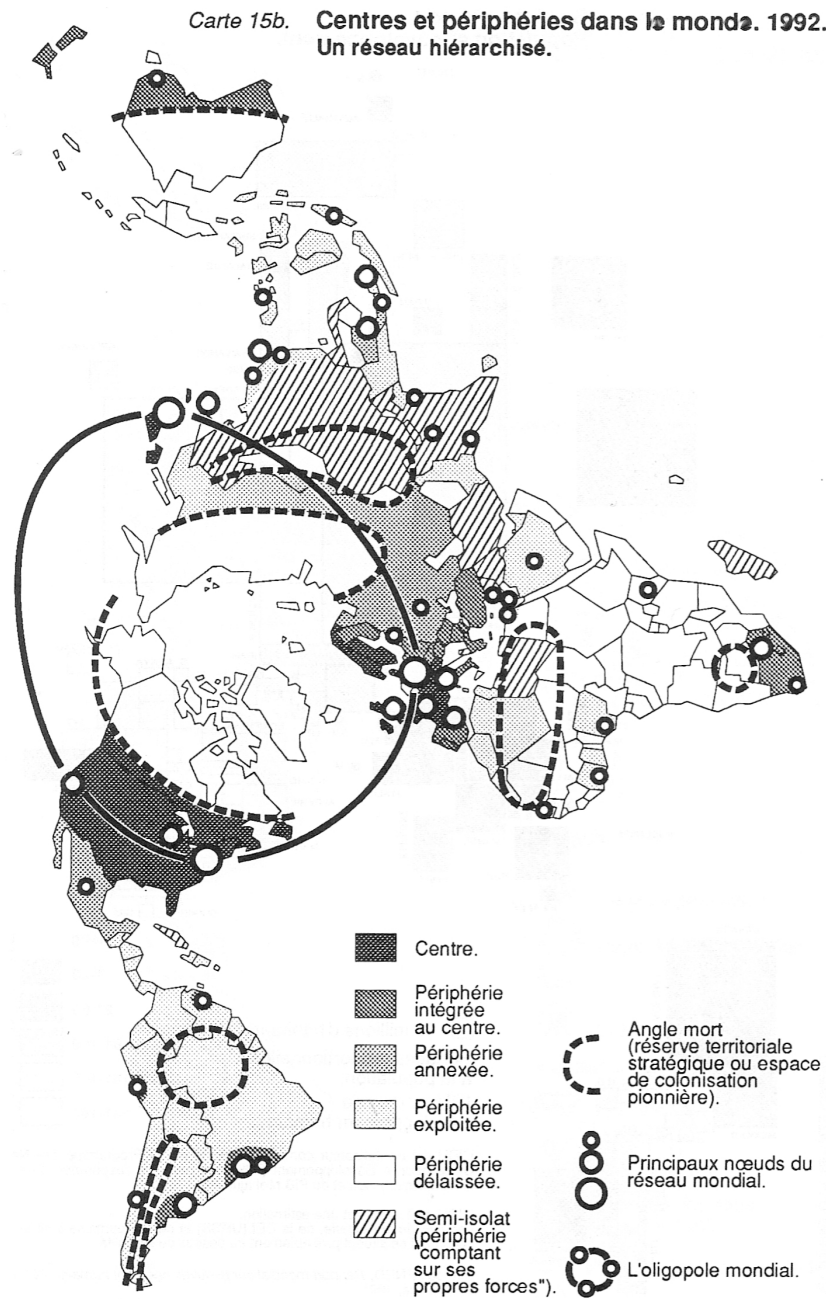
3. Il faut rappeler que selon l'expression de BRAUDEL, une économie-monde n'est pas nécessairement mondiale (DAGORN, 2003). Le terme de *monde* est ici utilisé dans le sens de système organisé sans que la dimension planétaire n'entre en compte.

FIGURE 2.3 – Le modèle géopolitique selon Durand, Lévy et Retailié



Source : DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992 :225

FIGURE 2.4 – Le modèle économique selon Durand, Lévy et Retaillé



Source : DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992 :227.

des périphéries aux frontières des Etats. Une large partie du Canada se retrouve dans la catégorie « périphérie délaissée » tandis que les métropoles de São Paulo ou de Buenos Aires sont dans la catégorie « périphérie intégrée au centre ». Aux aires territoriales se superposent les points des principaux nœuds du réseau mondial, c'est-à-dire les villes où sont concentrées la puissance financière, les sièges des plus grandes entreprises ou encore le savoir technique et technologique. Par contre, et paradoxalement, les arcs reliant les différents nœuds du réseau ne sont pas représentés.

2.1.4 Le modèle sociétal (le Monde comme une société en devenir)

Durand, Lévy et Retailé définissent le modèle de la société-Monde comme une « combinaison réussie » des trois précédents modèles (DURAND, LÉVY & RETAILÉ, 1992 :22). Pour bien comprendre ce modèle et montrer sa pertinence, les auteurs s'appuient sur l'idée qu'il existe des problèmes mondiaux face auxquels les frontières restent sans effet. Ils citent alors les problèmes écologiques (émissions de CFC et de CO₂) ou encore l'épidémie de Sida. Mais plus que les problèmes, c'est le fait que des solutions elles aussi mondiales sont en train d'émerger qui fait dire aux auteurs que le modèle de la société-Monde est pertinent pour appréhender le Monde. Selon eux, une scène politique mondiale serait donc en train de se créer où les Etats ne seraient que des acteurs parmi d'autres, notamment une société civile mondialisée.

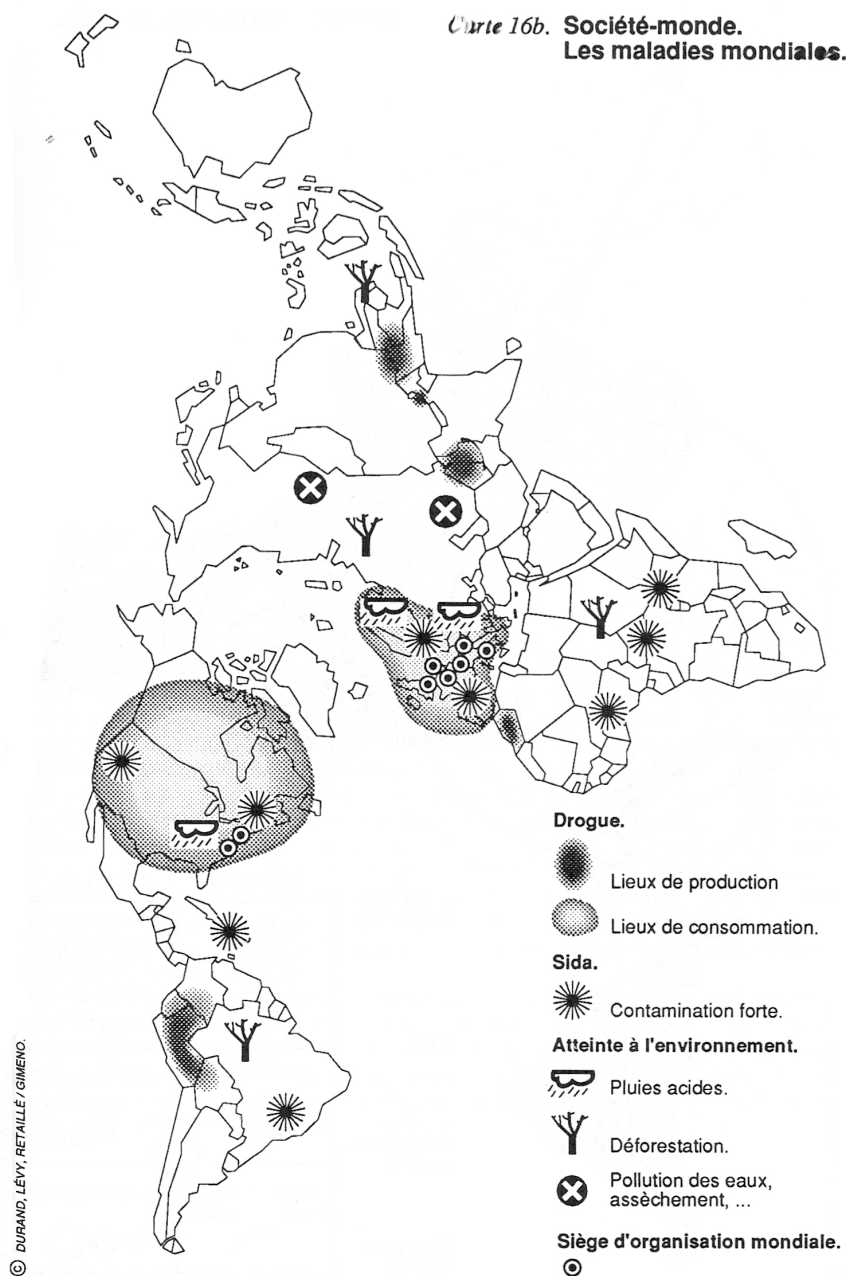
Ce modèle est plus ou moins mobilisé lors de certains événements, comme l'intervention militaire et humanitaire des Etats-Unis en Somalie en 1993, lors de l'arrestation d'Augusto Pinochet à Londres en 1998 (LÉVY, 1998), ou encore, plus récemment, le Tsunami de 2004 (DEBARBIEUX, 2005). Ce modèle a été beaucoup critiqué, notamment par les tenants du modèle géopolitique et du modèle du choc des civilisations, qui ont critiqué son idéalisme et son irénisme (HUNTINGTON, 1993b ; MOREAU DEFARGES, 1999).

Une des représentations cartographiques du modèle de la société-Monde que proposent DURAND, LÉVY et RETAILÉ (voir figure 2.5) montre les enjeux mondiaux (les « maladies mondiales ») auxquels l'humanité doit faire face, à savoir la drogue, le Sida et l'atteinte à l'environnement. Les sièges des organisations internationales, qui sont présentées comme les plateformes dans lesquelles les solutions à ces problèmes sont discutées, sont également indiqués. Le fond de carte utilisé ici peut sembler paradoxal puisqu'il est basé sur un maillage territorial. Le Monde y est encore représenté comme un ensemble de pays et les multiples liens qui permettent de construire une configuration sociale mondiale n'apparaissent pas. Cela montre avant tout – surtout à l'époque – les limites de la cartographie pour représenter un Monde global (RETAILÉ, 1996).

2.2 Les modèles hybrides

La publication de *Le Monde : espaces et systèmes* intervient assez tôt après la chute du mur. Le livre ne prend donc pas en compte plusieurs autres modèles apparus entre temps et que l'on peut qualifier d'*hybrides* dans la mesure où

FIGURE 2.5 – Le modèle de la société-Monde selon Durand, Lévy et Retaillé



Source : DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992 :229.

ceux-ci articulent deux logiques différentes dans une même perspective. Je distinguerai ici les modèles du *choc des civilisations*, où le Monde est un ensemble de civilisations qui s'affrontent, ce qui associe le modèle des aires culturelles à celui de la géopolitique. Puis, le modèle *géoéconomique*, où le Monde est composé d'entités économiques qui s'affrontent pour l'accès aux ressources et à la puissance, ce qui en fait une combinaison des modèles géopolitique et économique. Egalement, le modèle de la *World Polity* ou de la *sociologie des relations internationales*, où le Monde est composé d'Etats qui participent, aux côtés d'autres acteurs, à la gouvernance du Monde, ce qui donne un hybride entre le modèle géopolitique et le modèle sociétal. Le modèle du *dialogue des civilisations*, où le Monde est un ensemble de civilisations qui coexistent de manière pacifique et nourrissent de nombreuses interactions entre elles, ce qui correspond à une alliance entre les modèles culturel et sociétal. Et, enfin, le, ou plutôt *les* modèles *contre-hégémoniques*, où le Monde est à la fois l'occasion d'une domination des élites économiques mondialisées sur les forces sociales locales, mais aussi la possibilité d'un affranchissement de cette domination par un regroupement des opprimés en réseaux transnationaux, ce qui consiste en un hybride complexe entre les modèles économique et sociétal.

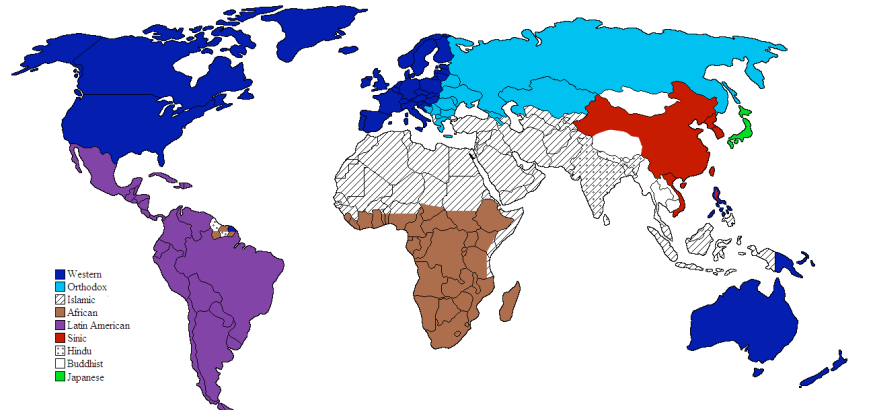
2.2.1 Le modèle du choc des civilisations

C'est dans un article paru en 1993 dans la revue *Foreign Affairs* que le modèle du choc des civilisations est formalisé par Samuel P. Huntington (HUNTINGTON, 1993). Selon lui, le Monde est composé de huit civilisations dont les relations sont nécessairement conflictuelles. Par ailleurs, ces conflits ont lieu là où les civilisations se rencontrent, ce qui implique que les territoires des civilisations sont rigoureusement exclusifs les uns des autres et qu'il n'existe donc pas d'interpénétration, d'aires de contact où plusieurs influences culturelles se mélangent. L'espace des civilisations n'est pas un gradient (comme le pensent Durand, Lévy et Retraillé) mais une aire clairement délimitée.

Huntington justifie l'inévitabilité des conflits entre les civilisations avec plusieurs arguments. Tout d'abord, il constate un choc entre un processus identitaire et un processus spatial. En effet, selon lui, les identités culturelles des civilisations sont fixées dans le temps et nécessairement opposées, ce qui a toujours produit de violents conflits. Il n'imagine donc pas qu'il en puisse être autrement aujourd'hui. D'autre part, il remarque que l'espace mondial se contracte⁴ du fait de progrès techniques dans le domaine des transports et des NTIC. La rencontre interculturelle que suppose alors la plus grande mobilité des personnes donne plus d'importance à l'identité civilisationnelle par rapport aux autres échelles de l'identité, car c'est nécessairement l'identité la plus générale qui l'emporte. Ce phénomène est également accru par la modernisation des sociétés qui met à mal les identités locales. Huntington remarque par ailleurs que la puissance de la civilisation occidentale entraîne inévitablement chez les autres civilisations la volonté de façonner le Monde à partir d'autres valeurs culturelles. Il affirme également que les différences culturelles ne sont pas solvables dans les classes ou les partis politiques. Non seulement elles leur résistent mais elles leur survivent, ce qui explique que l'affrontement idéologique de la guerre froide n'ait finale-

4. L'expression exacte est « the world is becoming a smaller place » (HUNTINGTON, 1993 :25).

FIGURE 2.6 – Les huit civilisations dans le Monde selon Huntington



Source : HUNTINGTON, 1997 [1996] :22 (carte issue de l'article de *Wikipedia* sur la théorie du choc des civilisations).

ment pas éteint les identités civilisationnelles. Enfin, des régions économiques se construisent et leur intégration est d'autant plus forte que les Etats qui les composent partagent les mêmes bases culturelles. L'affrontement entre les civilisations prend néanmoins des configurations différentes en fonction des époques. Selon Huntington, la période actuelle est marquée par une opposition frontale entre les civilisations islamique et occidentale.

La carte des huit civilisations nous permet de mieux comprendre le modèle de Huntington (voir figure 2.6). Selon lui, et comme nous l'avons vu précédemment, les civilisations ne sont jamais superposées mais, au contraire, correspondent à des territoires clairement délimités et exclusifs. D'autre part, les limites des civilisations correspondent très exactement à celle des Etats qui les composent. Huntington distingue sept civilisations (occidentale, confucéenne, japonaise, hindoue, islamique, slave-orthodoxe, latino-américaine) auxquelles il rajoute « éventuellement » une huitième civilisation africaine. Le nombre de civilisations varie cependant au fur et à mesure de ses écrits, ce qui tend à contredire l'auteur dans l'idée de la permanence des civilisations et de la clarté de leurs différences essentielles. Les aires de contact entre les civilisations sont autant de conflits potentiels, même si, comme on l'a vu également, ces contacts conflictuels peuvent se retrouver à l'intérieur même des aires civilisationnelles du fait des mobilités diverses, qui ne réduisent jamais l'identité culturelle mais, au contraire, la mettent en exergue.

2.2.2 Le modèle géoéconomique

C'est vraisemblablement Edward Luttwak qui, le premier, propose le terme de *géoéconomie* avec la publication en 1993 de son livre intitulé *The endangered American dream : how to stop the United States from becoming a Third World country and how to win the geo-economic struggle for industrial supremacy* (LUTTWAK, 1993). Le modèle géoéconomique peut être compris comme l'adaptation du modèle géopolitique à une nouvelle réalité économique, il est donc

à la fois l'héritier du modèle géopolitique et son concurrent⁵.

Selon l'auteur, la fin de la guerre froide ne signifie pas la disparition ou l'affaiblissement du rôle des Etats. Au contraire, leur volonté de puissance, notamment par l'accès aux ressources, persiste et reste même déterminante pour comprendre la scène internationale. La différence essentielle avec le modèle géopolitique est néanmoins que, désormais, leurs relations ne sont plus régulées par la violence mais par la concurrence économique et, en particulier, commerciale. Ce n'est donc pas la finalité qui change mais les moyens qu'utilisent les Etats pour l'atteindre. Cette concurrence commerciale passe en grande partie par les entreprises, qui se retrouvent ainsi être, en quelque sorte, le bras armé des puissances étatiques. Cependant, un développement du modèle permet également de considérer ces entreprises comme des entités économiques concurrentes des Etats. Ce modèle s'est popularisé dans les années 1990, notamment avec l'idée que les conflits dans lesquels les Etats-Unis intervenaient étaient liés à des intérêts économiques. Cependant, le terme n'est jamais vraiment passé dans le langage courant⁶.

Une carte et un tableau illustrent bien cette double approche du modèle géoéconomique. La carte en question représente la répartition des plus grosses entreprises multinationales par pays, en prenant en compte le chiffre d'affaires (voir figure 2.7). Elle implique l'idée que la puissance de chaque pays est proportionnelle au nombre de sièges d'entreprises multinationales présents sur son territoire. Ce qui est en partie vrai si l'on considère que le chiffre d'affaires rejaillit en partie sur le pays d'origine de la multinationale, mais c'est alors faire l'impasse sur le réseau de filiales qui constitue l'entreprise et tous les phénomènes qui font que la nationalité de l'entreprise est profondément remise en question.

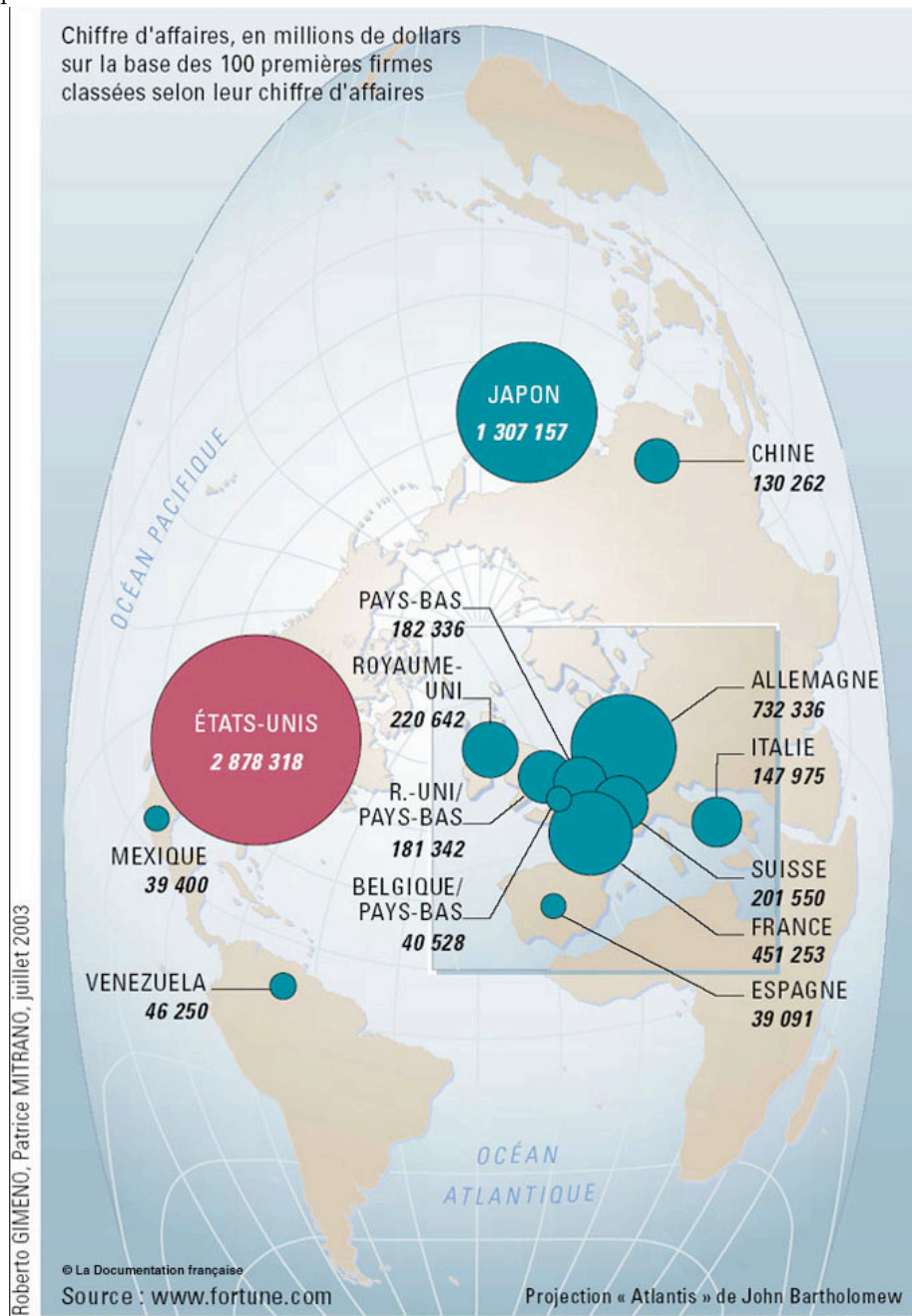
Le tableau, quant à lui, classe les 100 premières entités économiques dans le Monde (voir tableau 2.1), mettant côte à côte les Etats et les entreprises transnationales⁷ (CNUCED, 2002). Parmi ces 100 entités, 29 sont des entreprises transnationales. La première d'entre elles, Exxon Mobil, arrive en quarante cinquième position, ce qui lui donne une taille comparable au Chili et au Pakistan. La puissance économique de ces entités prend en compte la valeur ajoutée qu'elles produisent, ce qui revient au PIB pour les Etats et à la somme des salaires et des « benefits », de la dépréciation et de l'amortissement, ainsi que des revenus avant impôt pour les entreprises. Ce tableau a marqué les esprits lors de sa publication, mais la comparaison reste audacieuse tant les deux types d'entités et les critères utilisés sont différents.

5. On retrouve cette idée dans les titres mêmes d'un article de Matthew Sparke, *From geopolitics to geoeconomics : Transnational state effects in the borderlands*, (SPARKE, 1998) et dans le premier numéro de la revue *Géoéconomie* lancée en 1997 par Pascal Lorot (LOROT, 1997).

6. La requête « géoéconomie » sur le moteur de recherche du site Internet du journal *Le Monde* renvoie à 11 éléments publiés entre 1987 et octobre 2008, à rapporter aux 2655 éléments résultant de la requête avec le mot « géopolitique ». Idem sur le site Internet du journal *The New York Times*, avec respectivement 20 (« geo-economic ») et 532 (« geopolitics ») articles publiés sur la même période.

7. La Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) utilise le terme d'entreprise transnationale plutôt que multinationale.

FIGURE 2.7 – Le Monde géoéconomique : les entreprises comme éléments de puissance des Etats



Source : *Questions internationales* (n°3, septembre-octobre 2003).

**Table 1. How large were the largest TNCs in the world economy in 2000?
(Billions of dollars)**

Rank	Name of TNC/economy	Value ^a added	Rank	Name of TNC/economy	Value ^a added
1	United States	9 810	51	Czech Republic	51
2	Japan	4 765	52	United Arab Emirates	48
3	Germany	1 866	53	Bangladesh	47
4	United Kingdom	1 427	54	Hungary	46
5	France	1 294	55	Ford Motor	44
6	China	1 080	56	DaimlerChrysler	42
7	Italy	1 074	57	Nigeria	41
8	Canada	701	58	General Electric	39 ^b
9	Brazil	595	59	Toyota Motor	38 ^b
10	Mexico	575	60	Kuwait	38
11	Spain	561	61	Romania	37
12	Korea, Republic of	457	62	Royal Dutch/Shell	36
13	India	457	63	Morocco	33
14	Australia	388	64	Ukraine	32
15	Netherlands	370	65	Siemens	32
16	Taiwan Province of China	309	66	Viet Nam	31
17	Argentina	285	67	Libyan Arab Jamahiriya	31
18	Russian Federation	251	68	BP	30
19	Switzerland	239	69	W al-Mart Stores	30 ^c
20	Sweden	229	70	IBM	27 ^b
21	Belgium	229	71	Volkswagen	24
22	Turkey	200	72	Cuba	24
23	Austria	189	73	Hitachi	24 ^b
24	Saudi Arabia	173	74	TotalFinaElf	23
25	Denmark	163	75	Verizon Communications	23 ^d
26	Hong Kong, China	163	76	Matsushita Electric Industrial	22 ^b
27	Norway	162	77	Mitsui & Company	20 ^c
28	Poland	158	78	E.On	20
29	Indonesia	153	79	Oman	20
30	South Africa	126	80	Sony	20 ^b
31	Thailand	122	81	Mitsubishi	20 ^c
32	Finland	121	82	Uruguay	20
33	Venezuela	120	83	Dominican Republic	20
34	Greece	113	84	Tunisia	19
35	Israel	110	85	Philip Morris	19 ^b
36	Portugal	106	86	Slovakia	19
37	Iran, Islamic Republic of	105	87	Croatia	19
38	Egypt	99	88	Guatemala	19
39	Ireland	95	89	Luxembourg	19
40	Singapore	92	90	SBC Communications	19 ^d
41	Malaysia	90	91	Itochu	18 ^c
42	Colombia	81	92	Kazakhstan	18
43	Philippines	75	93	Slovenia	18
44	Chile	71	94	Honda Motor	18 ^b
45	ExxonMobil	63 ^b	95	Eni	18
46	Pakistan	62	96	Nissan Motor	18 ^b
47	General Motors	56 ^b	97	Toshiba	17 ^b
48	Peru	53	98	Syrian Arab Republic	17
49	Algeria	53	99	Glaxosmithkline	17
50	New Zealand	51	100	BT	17

Source: UNCTAD.

^a GDP for countries and value added for TNCs. Value added is defined as the sum of salaries, pre-tax profits and depreciation and amortisation.

^b Value added is estimated by applying the 30% share of value added in the total sales, 2000, of 66 manufacturers for which the data were available.

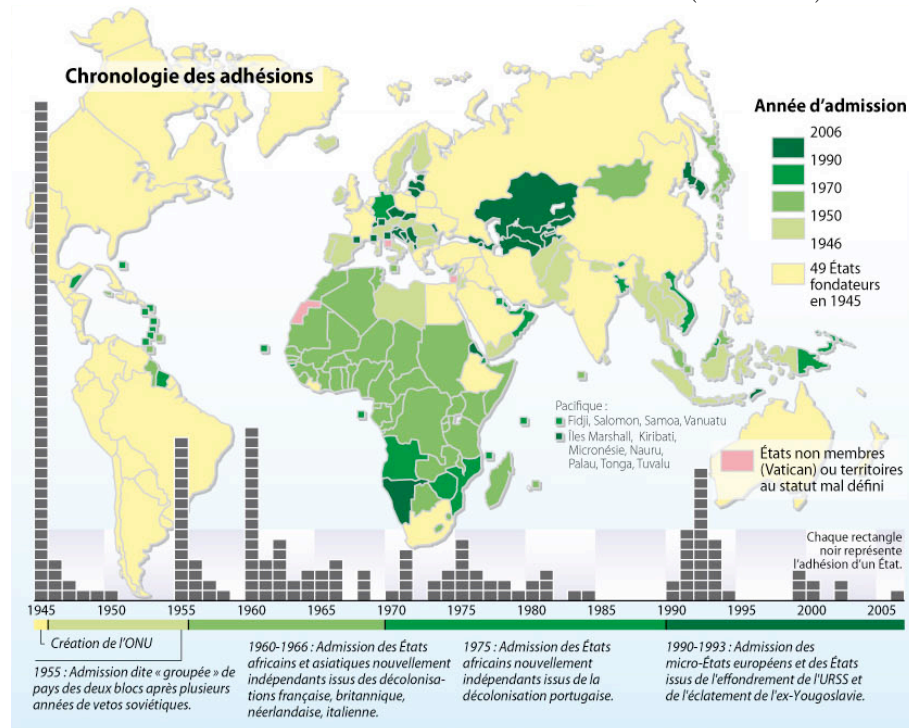
^c Value added is estimated by applying the 16% share of value added in the total sales, 2000, of 7 trading companies for which the data on value added were available.

^d Value added is estimated by applying the 37% share of value added in the total sales, 2000, of 22 other tertiary companies for which the data on value added were available.

Note: Ranked according to the top 100 economies/TNCs.

Source: CNUCED, 2002.

FIGURE 2.8 – L'évolution des admissions à l'ONU (1945-2006)



Source : Atelier de cartographie de l'IEP de Paris.

2.2.3 Le modèle de la société des nations

Le modèle de la société des nations est un hybride entre le modèle géopolitique et le modèle de la société-Monde. Le Monde y est considéré comme un ensemble d'États qui sont capables de s'entendre au sein d'institutions internationales (l'ONU et d'autres institutions) pour résoudre les enjeux mondiaux et réguler leurs relations sans avoir recours à la violence. C'est la philosophie qui a conduit à la création de la Société des Nations (SDN) en 1919, puis de l'ONU en 1945, à chaque fois en réponse à un conflit international de portée mondiale. Le Monde est donc perçu comme une société mais dont les « individus » sont principalement les États, même si de nombreux auteurs ont tendance à également prendre en compte l'émergence de nouveaux acteurs, au premier rang desquels les ONG et les entreprises. Ce modèle a permis aux sciences politiques d'appréhender les nouvelles dynamiques de la mondialisation sans revenir sur l'internationalité de la scène politique. On peut le rattacher à des auteurs comme MERLE, BADIE, BOLI ou RUGGIE.

Les cartes qui correspondent sans doute le mieux à ce modèle sont celles qui représentent les États membres de l'ONU, c'est-à-dire quasiment le Monde entier, en montrant, par ailleurs, quelles ont été les étapes qui ont permis d'arriver à cette situation (voir figure 2.8). L'exhaustivité de la représentation des États dans l'ONU aujourd'hui tendrait à montrer la robustesse du modèle. Cette idée doit toutefois être relativisée par les nombreuses remises en question de l'effica-

cité de l'ONU comme instance de médiation entre les Etats (TOUVAL, 1994).

2.2.4 Le modèle du dialogue des civilisations

Le modèle du dialogue des civilisations est un hybride entre le modèle culturel et le modèle sociétal. Selon ce modèle, le Monde est un ensemble d'aires culturelles dont les relations sont marquées par le dialogue et non par l'indifférence, comme dans le modèle culturel, ou la violence, dans celui du choc des civilisations. Les civilisations, par leur dialogue, peuvent contribuer à construire une communauté des civilisations fondée sur le respect des différences qui, cependant, restent toujours irréductibles. On aurait donc finalement une sorte de société mondiale – une société communautaire pourrait-on dire – fondée sur la culture et au sein de laquelle les relations seraient pacifiées. Ce modèle s'est en grande partie construit en opposition aux travaux de Huntington⁸ (GROFF, 2006). Son succès dans les sciences sociales reste toutefois limité même si, récemment, un centre de recherche sur le dialogue entre les civilisations⁹, dirigé par Joseph A. Camilleri, professeur en relations internationales, a été créé à l'Université de La Trobe, en Australie. C'est surtout au sein des gouvernements et des organisations internationales que le modèle rencontre l'écho le plus favorable. L'année 2001, par exemple, a été décrétée année du dialogue parmi les civilisations par l'ONU¹⁰. Cette année s'est terminée par un colloque conjointement organisé par l'UNESCO et l'Ecole Pratique des Hautes Etudes portant sur *Les civilisations et le regard de l'autre* (UNESCO, 2002). Une alliance des civilisations a, par ailleurs, vu le jour en 2005 sous les auspices des Nations-Unies et à l'initiative des gouvernements espagnol et turc¹¹. Enfin, en 2007, Seyed Mohammad Khatami a lancé une fondation pour le dialogue entre les cultures et les civilisations¹².

L'ensemble de ces initiatives ne propose pas de cartes des différentes civilisations. Une explication possible est le fait que localiser les civilisations risquerait de rompre le dialogue tant la définition de leur contour est problématique. Cet écueil est habilement évité dans le compte-rendu de la conférence internationale sur le dialogue entre les civilisations organisé par l'ONU   Tokyo et Kyoto en juillet-août 2001 (UNU, 2001). A cette occasion, les recommandations des 40 intervenants venant de 23 pays n'hésitent pas à mêler deux principes qui peuvent sembler antinomiques, à savoir le principe de communauté et d'individualité, pour définir de façon abstraite les civilisations.

« Rather, “civilization” refers to the cultural characteristics of a particular time or place, and in this sense can well be replaced by the term “culture” : Culture as the root of an individual's identity, but also as the essence of global humankind. » (*Ibid.* :2)

« In other words, to avoid limitations to the discussion on, and practice of, the Dialogue of Civilizations, “civilization” or “culture” should be understood rather loosely to refer to groups of people who

8. Comme ceci est explicitement dit sur la page de l'universit  des Nations-Unies consacrée au dialogue des civilisations : <http://www.unu.edu/dialogue/>

9. Centre for Dialogue : <http://www.latrobe.edu.au/dialogue/>

10. <http://www.un.org/Dialogue/>

11. <http://www.unaoc.org/>

12. <http://dialoguefoundation.org/>

share certain ways of organizing their societies – the traditions and values underlying their social, political and economic institutions in the broadest sense – and not as entities defined solely by religion, state boundaries, or economic and political dominance. » (*Ibid.*)

« Civilizations, however, are abstract entities. The actors of a dialogue of civilizations will always be individuals, whose ways of thinking and values are influenced by their civilizational background, and who engage in a dialogue with other individuals, whose identities again are shaped by many influences, including her or his socio-cultural, ethnic, religious background. » (*Ibid.* :3)

Ces quelques citations laissent entrevoir un modèle très politique (dans le sens de *la* politique) du Monde, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il n'est pas sans intérêt dans le cadre de cette thèse.

2.2.5 Les modèles contre-hégémoniques

Les modèles que je regroupe ici sous le terme de *contre-hégémoniques* – et que que l'on pourrait également qualifier d'*altermondialistes* – renvoient à toute une galaxie d'approches qui critiquent de façon radicale l'hégémonie du modèle économique. La plupart de ces modèles s'accordent pour penser le Monde comme un environnement économique qui écrase les individus sous toutes leurs formes d'organisation (communautés et sociétés). L'action individuelle, qui s'inscrit dans des mouvements sociaux transnationaux, permet cependant de lutter contre cette hégémonie et contribue à construire une société mondiale qui serait fondée sur le respect de la diversité, et dans laquelle les relations économiques ne seraient pas dépendantes du capitalisme libéral. Paradoxalement, cette lecture suppose que le modèle économique, présenté précédemment, est actuellement le plus efficace pour penser le Monde, mais qu'il n'est pas cependant le plus légitime.

Les modèles contre-hégémoniques se sont considérablement diffusés dans les sciences sociales dès le milieu des années 1990. De très nombreux auteurs pourraient être cités ici, engageant de nombreuses variantes du modèle. Je propose ici de retenir quatre auteurs en particulier parmi les plus emblématiques du mouvement altermondialiste, à savoir Boaventura de Sousa Santos, Immanuel Wallerstein, Ricardo Petrella et Toni Negri. Je présenterai chacune de ces approches de façon plus approfondie que pour les modèles précédents, afin, notamment, de mettre en lumière les différences essentielles entre ces perspectives contre-hégémoniques et le modèle de la société-Monde.

L'approche contre-hégémonique de Boaventura de Sousa Santos

Boaventura de Sousa Santos se revendique directement de la théorie contre-hégémonique. Selon lui, le Monde est dominé par la logique de marché qui conduit au fascisme social et qui maintient hors de tout contrat social toute une frange de la population. Une globalisation contre-hégémonique, basée sur la « redécouverte du sens du lieu et de la communauté » et « la redécouverte ou l'invention d'activités productrices de proximité » serait néanmoins possible (DE SOUSA SANTOS, 2001 :47-48). Selon l'auteur, les actions de résistance convergent également vers les principes de cosmopolitisme et de conservation du patrimoine

mondial de l'humanité. La société mondiale qu'il envisage consisterait en définitive à mettre en réseau des communautés reterritorialisées et qui ont en commun d'être à la fois exclues et dominées¹³. Quelques citations permettent de mieux saisir sa logique.

Tout d'abord, on retrouve l'idée qu'un processus de domination est en cours dans la globalisation économique et que la résistance à celui-ci passe par la promotion des « économies locales et communautaires ».

« Si l'on considère qu'il n'y a qu'une seule globalisation, la résistance à cette dernière passera obligatoirement par la localisation auto-assumée. D'après Jerry Mander, la globalisation économique possède une logique inflexible qui est doublement destructive. Non seulement elle ne peut améliorer le niveau de vie de l'écrasante majorité de la population mondiale (au contraire, elle contribue à sa détérioration), elle n'est même pas défendable à moyen terme. Aujourd'hui encore, la plus grande partie de la population mondiale conserve des économies relativement traditionnelles. Beaucoup de ces gens ne sont pas « pauvres », mais un fort pourcentage de ceux qui le sont le sont devenus en raison des politiques de l'économie néolibérale. Devant ce constat, la résistance la plus efficace à la globalisation se trouve dans la promotion des économies locales et communautaires, des économies à petite échelle, diversifiées, autosuffisantes, rattachées à des forces extérieures mais non soumises à elles. » (*Ibid.* :47)

Ce processus de domination a la particularité de réunir en une communauté d'exclus des groupes de personnes pourtant très divers et qui ne seraient pas connectés autrement.

« Les exclus, que ce soient des peuples ou des pays, voire des continents comme l'Afrique, sont intégrés dans l'économie globale à travers les modes spécifiques par lesquels ils en sont exclus. C'est pour cette raison que, chez les millions de personnes qui vivent dans les rues, dans les ghettos urbains, dans les réserves, dans les champs de la mort d'Uraba, du Congo ou du Burundi, dans les montagnes des Andes ou aux limites de l'Amazone, dans les camps de réfugiés, en territoires occupés, ou dans les *sweat-shops* où sont utilisés des millions d'enfants comme travailleurs esclaves, il y a beaucoup plus de choses en commun que nous ne serions disposés à l'admettre. » (*Ibid.* :53)

L'auteur passe alors en revue les différents groupes cosmopolites en lutte contre la globalisation économique.

« Il [le cosmopolitisme] se manifeste dans les luttes des régions, des classes ou des groupes sociaux subjugués et de leurs alliés organisés transnationalement pour la défense d'intérêts reconnus comme communs et utilisant à leur profit les capacités d'interaction transnationale créées par le système-monde. Les activités cosmopolites incluent, entre autres, les organisations de défense des droits de l'homme, les réseaux mondiaux des mouvements des femmes, des

13. L'auteur refuse de distinguer le local et le global, qui sont pour lui les deux faces d'une même pièce néolibérale. Par contre, il propose de reterritorier les communautés afin de renforcer leur cohérence.

mouvements des peuples autochtones et des mouvements écologiques, les réseaux de développement alternatif, les luttes transnationales des organisations ouvrières pour des labor standards, et un 'travail décent', les mouvements littéraires, artistiques et scientifiques situés en marge du système-monde, en quête de valeurs culturelles et non impérialistes et dédiés à la recherche postcoloniale et aux subaltern studies, etc. » (*Ibid.* :52)

On obtient donc finalement un ensemble très hétéroclite d'acteurs réunis dans une volonté commune de lutter contre le système qui les oppresse.

L'approche d'Immanuel Wallerstein

Immanuel Wallerstein a été un des signataires en 2005 du manifeste du Forum social de Porto Alegre (« Douze propositions pour un autre monde possible »). Connu pour avoir poursuivi les travaux de Braudel sur l'économie-monde et avoir développé la notion de système-Monde, certains de ses écrits récents ont pris une tournure eschatologique, notamment son intervention au congrès de l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française en 2000 intitulé *Une société-monde ?* (WALLERSTEIN, 2001). Dans cette intervention, il annonce que le système-Monde est en crise et se prépare à connaître des bouleversements radicaux. La tournure que prendront ces changements dépendra du rapport de force entre discours concurrents.

« L'entrée de l'économie-monde dans une nouvelle période d'expansion va exacerber les conditions qui ont conduit à sa crise terminale. En termes techniques, les fluctuations deviendront de plus en plus marquées, de plus en plus « chaotiques », et l'orientation de la trajectoire de moins en moins certaine, tandis que la route présentera des virages de plus en plus fréquents. En même temps nous pouvons nous attendre à une régression de la sécurité collective et individuelle, d'Etat perdront leur légitimité. Ce recul aura sans doute pour corollaire une montée de la violence à travers le monde. Voilà qui va effrayer beaucoup de gens, à juste titre. [. . .]. Politiquement, une grande confusion s'ensuivra, puisque les analyses politiques habituelles que nous avons produites pour comprendre le système-monde moderne ne sembleront plus pertinentes. Cette impression sera partiellement fautive, car ces analyses seront encore applicables aux processus en train de disparaître, mais non aux réalités de la transition. C'est pourquoi il importe de distinguer clairement entre les unes et les autres et de bien définir cette double réalité qui est en train d'allumer ses derniers feux. [. . .]. Nous pouvons voir cette longue transition comme une immense lutte politique entre deux vastes camps : ceux qui veulent conserver les privilèges attachés à l'actuel système inégalitaire, même modifié de façon radicale, et, en face, le camp de ceux qui veulent voir naître un nouveau système historique qui sera substantiellement plus démocratique et égalitaire. Cependant, il ne faut pas s'imaginer que les partisans du premier camp vont se présenter sous l'aspect que je leur prête. Ils s'affirmeront modernisateurs, nouveaux démocrates, défenseurs de la liberté, progressistes. Peut-être même se prétendront-ils révolutionnaires. Ce n'est pas la

rhétorique qui compte, mais la substance des propositions. [. . .]. L'issue de la lutte dépendra en partie de la capacité de mobilisation de chaque camp, mais aussi, dans une large mesure, de qui produira la meilleure analyse des événements auxquels tous devront faire face. Il faudra unifier les connaissances, imagination et praxis si nous ne voulons avoir à constater, d'ici un siècle, que plus ça change, plus c'est la même chose. L'issue, j'insiste, est intrinsèquement incertaine, et donc ouverte à l'intervention et à la créativité humaines. » (*Ibid.* :43-44)

C'est à nouveau l'idée d'une lutte entre deux camps que l'on retrouve ici. A la différence de la guerre froide, l'opposition n'est pas entre deux ensembles d'Etats, mais entre des groupes transnationaux représentant les dominants et les dominés.

L'approche humaniste de Ricardo Petrella

Ricardo Petrella est le fondateur du groupe de Lisbonne, créé en 1991 pour analyser l'idéologie néo-libérale. Dans un ouvrage récent, il analyse le processus de domination en cours dans la globalisation actuelle et propose des solutions pour changer de modèle. Tout comme de Sousa Santos et Wallerstein, il envisage le Monde actuel dans une perspective économique dans laquelle les classes dominantes détruisent méthodiquement l'état social afin d'obtenir un taux élevé de profit du capital (PETRELLA, 2007 :50). La finance prend alors le pas sur le politique. Cependant, à la différence de ces deux auteurs, il envisage une solution moins chaotique, plus institutionnelle et pacifique à ce problème.

L'approche de Petrella se distingue également par l'importance du rôle qu'il attribue à l'Etat. Selon lui, les classes dominantes ont encore besoin de l'Etat comme instrument leur permettant d'accélérer le processus de globalisation.

« Le rôle de l'Etat, en revanche, est encore fondamental et insubstituable, selon les groupes dominants, si l'on considère des domaines comme l'armée, la police, la justice, la diplomatie, le financement de la recherche de base, le soutien à la compétitivité des entreprises, la protection civile, la couverture des risques naturels. Exemple significatif : dans le contexte actuel, la diplomatie de l'Etat est importante car elle doit servir surtout à soutenir la présence des entreprises 'nationales' partout où c'est possible et nécessaire pour la compétitivité du pays. [. . .] pour la narration dominante, la tâche 'historique' de l'Etat est, aujourd'hui, double : mondialiser la base sur laquelle l'Etat national est édifié et faciliter l'adaptation et l'intégration de l'économie nationale à l'économie mondiale. » (*Ibid.* :87-88)

Mais, d'autre part, l'Etat est aussi « la condition nécessaire et indispensable de la liberté pour tous » (*Ibid.* :89). C'est donc un Monde d'Etats que promeut PETRELLA, très proche du modèle de la société des nations.

Cependant, selon l'auteur, la solution au problème de démantèlement de l'Etat social et d'appauvrissement des plus pauvres passe par des solutions très mondiales, qui s'appuient sur les notions de « biens communs mondiaux » (air, eau, paix, espace, forêts, climat global, sécurité, stabilité financière, connaissance, information et communication) et « d'humanité » (*Ibid.* : chapitres 6 et 7).

« Les problèmes communs mondiaux demandent des règles et des solutions mondiales et, donc, un système politique mondial démocratique. La construction d'une architecture politique mondiale est destinée à devenir et rester pendant des décennies le problème politique institutionnel principal de l'agenda mondial. » (*Ibid.* :151)

PETRELLA appelle alors à la création d'une « Organisation Mondiale de l'Humanité » et propose une liste des forces sociales susceptibles de soutenir une telle organisation : les mouvements sociaux nouveaux ; les mouvements écologistes ; les ONG humanitaires ; les mouvements pacifistes ; les nouvelles formes d'associationnisme (consommation, questions urbaines, vie quotidienne, etc.) ; les mouvements municipalistes ; les syndicats et ; certains segments du monde « intellectuel ».

C'est donc une vision quelque peu paradoxale qui est proposée finalement. D'un côté, l'humanité doit être reconnue comme une entité juridique et politique et les problèmes mondiaux doivent avoir des solutions mondiales soutenues par de nombreux acteurs non étatiques. De l'autre, l'Etat reste un acteur incontournable. Petrella ne semble pas envisager une possible contradiction entre les intérêts de dimension nationale des Etats et l'intérêt global de l'humanité.

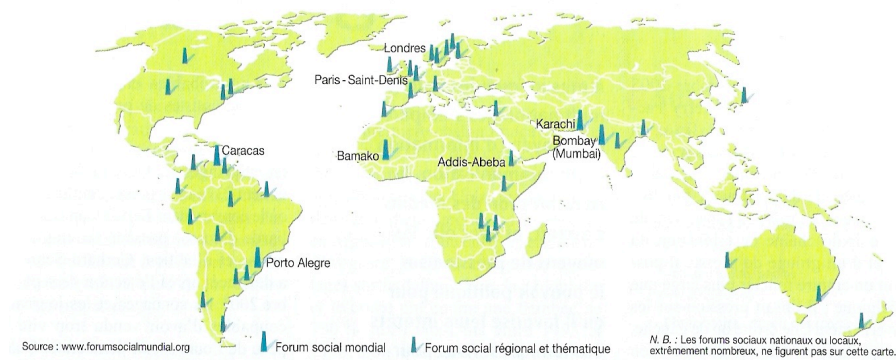
L'ouvrage de Petrella se termine par un manifeste pour un autre monde possible, signé, entre autres, par Ignacio Ramonet, Boaventura de Sousa Santos, Immanuel Wallerstein, Armand Mattelard ou Samir Amin.

L'approche autonomiste de Toni Negri

Enfin, Toni NEGRI est un des principaux inspirateurs des mouvements altermondialistes. Il est notamment connu pour avoir publié avec Michael Hardt deux livres intitulés *Empire* et *Multitude*, qui sont aussi deux notions, deux forces, l'une négative, l'autre positive, qui s'opposent dans le Monde contemporain (HARDT & NEGRI, 2000, 2004). Si Negri reconnaît la nouveauté des dynamiques de la mondialisation – qu'il présente par ailleurs comme un processus à la fois économique, politique et culturel –, il conteste l'idée que celle-ci ne soit pas politiquement contrôlée. Selon lui, l'empire établit une nouvelle forme de souveraineté sur le Monde, qui remplace celle des Etats-nations, dont le rôle est considérablement affaibli. L'empire, que l'auteur définit également comme la « société capitaliste mondialisée » (NEGRI, 2005), est un ensemble d'organismes de niveaux national et supranational, un capitalisme collectif qui reprend à son compte une logique de réseau. C'est donc finalement tout ce qui permet au système capitaliste global de se maintenir et de se reproduire.

La multitude, quant à elle, est l'ennemi de l'empire. Avec ce concept, Negri souhaite aller au-delà du concept de *prolétariat* ou de celui de *peuple* qui ont, d'après lui, un sens trop limité (NEGRI, 2002, 2004). La multitude prend des formes très différentes de rébellion, de contestation et de réappropriation du pouvoir politique. Selon l'auteur, c'est bien un concept de classe (et l'on pourrait alors assimiler l'empire à une bourgeoisie mondialisée) composée en grande partie des travailleurs. Cependant, il y intègre également de nombreux autres acteurs, l'important étant l'activité de contestation plus que la fonction économique et sociale assumée par les contestataires. A terme, cette multitude est l'occasion de construire, en s'affranchissant de l'empire, une véritable démocratie mondiale.

FIGURE 2.9 – Les forums sociaux dans le Monde



Source : L'Atlas du Monde diplomatique, 2006 :75.

A la différence de Petrella, Negri n'est pas un défenseur de l'Etat-nation. Bien au contraire, il prend parfois des positions paradoxales, en tout cas du point de vue des altermondialistes, du moment qu'elles aillent dans le sens de la disparition de l'Etat-nation. C'est ainsi qu'il appellera à voter « oui » au referendum organisé en France en 2005 sur le projet de constitution européenne, le renforcement de l'Europe permettant de « faire disparaître cette merde d'Etat-nation » (NEGRI, 2005). Il en va de même pour le niveau mondial qui, à condition qu'il soit débarrassé de l'empire, est le niveau qui, selon lui, est le plus pertinent pour assurer une véritable démocratie.

Une approche idéaliste de la société mondiale

Les positions des auteurs que je regroupe dans la catégorie *contre-hégémonique* diffèrent sensiblement, notamment sur la place de l'Etat-nation dans le Monde de la mondialisation. Cependant, elles se retrouvent sur le fait de ne concevoir la société mondiale, en tout cas la société mondiale démocratique, que sous la forme d'une alternative. C'est alors moins la réalité mondiale qu'ils décrivent que les conditions d'émergence d'une réalité qu'ils appellent de leurs vœux. Dénonçant l'exclusion d'une partie dominée de l'humanité dans la société que les forces capitalistes construisent, ils voient dans la contestation de cet ordre l'émergence d'une société différente, et plus juste. Cependant, c'est bien dans une dynamique de lutte, plus ou moins violente, que cette prise de pouvoir peut avoir lieu.

La carte que je propose ici pour illustrer ce modèle contre-hégémonique est celle qui représente les lieux où se sont tenus les forums sociaux mondiaux et régionaux ou thématiques (voir figure 2.9). Le premier forum social mondial (FSM) s'est tenu à Porto Alegre en 2001, en réponse au Forum de Davos. A la différence de ce dernier, qui réunit quant à lui les principaux leaders mondiaux, les FSM réunissent généralement des ONG, des activistes, des syndicats ou de simples citoyens pour réfléchir à des alternatives au modèle économique de mondialisation libérale.

2.2.6 Tous les modèles se valent-ils ?

Parmi tous ces modèles, lequel est le plus pertinent pour comprendre le Monde de l'après guerre froide ? Si l'on suit Durand, Lévy et Retailé, chacun d'entre eux permet de saisir une partie des réalités de ce nouveau Monde. Le modèle culturel est particulièrement mobilisé pour saisir l'influence d'Al-Qaida, le modèle géopolitique pour comprendre le regain de tension entre la Russie et les ex-républiques soviétiques, le modèle géoéconomique pour analyser les acquisitions des firmes pétrolières chinoises, le modèle économique pour appréhender les soubresauts de la finance mondiale et le modèle contre-hégémonique permet de comprendre les manifestations organisées contre les sommets du G8, de l'OMC ou le forum de Davos. Le modèle sociétal n'est pas en reste et se retrouve mobilisé notamment lorsque les problèmes globaux auxquels est confrontée l'humanité reviennent sur le devant de la scène. Cependant, il apparaît également que l'ensemble de ces modèles ne sont pas toujours complémentaires et qu'ils entrent très souvent en concurrence pour expliquer un même événement. La guerre d'Irak de 2003, par exemple, peut être appréhendée comme le signe d'un choc des civilisations, mais aussi comme une opération géopolitique ou géoéconomique, ou, également, comme une action visant à installer de la stabilité dans le « grand Moyen-Orient ». Il est néanmoins possible de les distinguer les uns des autres et d'évaluer leur pertinence pour saisir l'ensemble des nouvelles dynamiques mondiales selon la façon dont ils conçoivent la dimension spatiale du Monde.

Chapitre 3

Spatialité des modèles : le Monde comme ensemble d'objets, comme méta-objet et comme objet

Les modèles que je viens de présenter dans le chapitre précédent renvoient tous à une dimension différente du Monde (culturelle, [géo]politique, économique et sociétale). Mais parallèlement à cela, il est également possible de les distinguer les uns des autres en fonction de la conception de l'espace mondial qu'ils impliquent, et qui ne leur permet pas d'appréhender de façon également pertinente deux des caractéristiques essentielles du processus de mondialisation, à savoir sa réticularité et sa globalité. Je commencerai par présenter la spatialité que Durand, Lévy et Retailé attribuent à leurs quatre modèles, puis je proposerai de regrouper l'ensemble des modèles, y compris les hybrides, dans trois catégories plus générales, trois grandes conceptions de l'espace mondial où le Monde apparaît soit comme la somme d'espaces, soit comme un méta-espace ou soit comme un espace à part entière.

3.1 La spatialité des modèles selon Durand, Lévy et Retailé

Selon Durand, Lévy et Retailé, les caractéristiques spatiales des quatre modèles de compréhension du Monde qu'ils identifient se distinguent en fonction de la primauté que chaque modèle accorde aux territoires ou aux réseaux¹. Ainsi, les modèles culturels et géopolitiques renvoient à des espaces territoriaux (*l'horizon* et le *pays*, selon l'expression des auteurs), tandis que les modèles économiques et sociétaux privilégient des espaces réticulaires (le *network* et le *rhizome*) (voir tableau 3.1).

1. La différence que les auteurs établissent entre les deux types d'espaces sera précisée dans le dernier chapitre de cette première partie (voir 75).

TABLE 3.1 – La spatialité des modèles de compréhension du Monde selon Durand, Lévy et Retailé

Figure 2. **Caractéristiques des modèles**

	Distance inter-sociétale	Echange (inter-) sociétal élémentaire	Espace intra-sociétal type	Type de construction sociétale	Production à l'échelle mondiale
Ensemble de mondes	∞	Séparation	<i>Horizont</i>	Communautaire	–
Champ de forces	$D1 \neq D2 \neq D3 \dots$	Domination	Pays	Impériale	Géopolitique
Réseau hiérarchisé	$d = n$	Transaction	<i>Network</i>	Marchande	Développement inégal
Société-monde	\emptyset	Communication	Rhizome	Systemique	Société

Source : DURAND, LÉVY & RETAILÉ, 1992 :23.

Cette première articulation a des conséquences importantes sur la capacité des modèles à saisir les nouvelles dynamiques du Monde. Les modèles culturel et géopolitique vont être particulièrement efficaces pour comprendre les recompositions territoriales qui ont lieu après la guerre froide, que ce soit l'émergence d'identités locales, régionales ou civilisationnelles, ou bien encore les revendications nationales, ou, enfin, les conflits inter, voire infraétatiques. Les modèles économique et sociétal seront, quant à eux, plus pertinents pour saisir l'induration de réseaux mondiaux, renvoyant aux mobilités, aux télécommunications, au fonctionnement des entreprises transnationales, à l'émergence d'un réseau urbain mondial, ou d'une société civile mondiale.

Cette répartition des rôles ne veut cependant pas dire que les modèles territoriaux sont incapables de saisir les réseaux, ni que les modèles réticulaires ne peuvent efficacement appréhender les territoires. La principale différence tient en fait à la manière dont les deux familles d'espaces s'articulent entre elles. Cette situation semble alors déterminante pour évaluer la pertinence et l'efficacité de chaque modèle à saisir le Monde nouveau. En effet, dans les modèles territoriaux, les réseaux sont toujours contenus dans les territoires et l'espace le plus grand n'est jamais le Monde, mais la civilisation, ou le pays (ou le regroupement régional). Tandis que dans les modèles réticulaires, les réseaux sont transversaux aux territoires et l'espace le plus grand est bien le Monde. Tout se passe donc comme si les modèles culturel et géopolitique empêchaient l'accès au Monde comme objet à part entière, alors que les modèles économique et sociétal s'affranchissent de cette contrainte et voit le Monde dans sa globalité.

3.2 Trois conceptions de l'espace mondial

Je propose de distinguer trois façons de concevoir l'espace mondial. Dans la première, le Monde est considéré comme étant la somme d'espaces de plus petites dimensions. C'est à cette catégories qu'appartiennent les modèles territoriaux. Dans la deuxième, le Monde correspond à un méta-espace. On retrouvera ici

les modèles économiques et contre-hégémoniques. Enfin, dans la troisième, le Monde est un espace à part entière. Ce qui est le cas pour le modèle sociétal.

3.2.1 Le Monde comme la somme d'espaces

Les modèles culturels et géopolitiques – et j'inclus ici les modèles hybrides du choc des civilisations, de la géoéconomie et, dans une certaine mesure, de la société des nations et du dialogue des civilisations – considèrent le Monde comme la somme d'objets spatiaux de plus petites dimensions. Le Monde est alors une addition de civilisations (modèles culturels) ou d'Etats (modèles géopolitiques), le modèle du choc des civilisations réunissant les deux logiques puisque Huntington superpose les civilisations à des ensembles de territoires étatiques généralement contigus. Le Monde n'existe donc pas pour lui-même dans la mesure ou le tout n'est pas plus que la somme des parties. Il n'a pas d'existence propre, pas d'autonomie car il n'existe pas si l'un de ses éléments vient à manquer.

Pour bien comprendre cette logique, je propose de faire ici une parenthèse et de reprendre les résultats de l'étude portant sur les sujets des thèses de géographie soutenues en France que j'ai évoquée dans l'introduction de cette thèse. Pour représenter graphiquement leurs résultats, les auteurs ont classé les sujets par pays et par région (voir figure 3.1). Le découpage représenté sur les cartes repose donc sur l'idée que le Monde est la somme d'Etats, qui s'agrègent en continents, et que tout objet social est nécessairement contenu dans un État. L'image que nous proposent les auteurs est particulièrement emblématique du problème fondamental que suppose un découpage du Monde en une somme de parties : dans les cartes du Monde, le Monde disparaît. Il n'est pas un objet à part entière, mais une somme d'objets de plus petite dimension. Il est vrai que les auteurs ne recensent que deux thèses portant sur l'échelle mondiale, une sur le système informatique mondial par Daniel Weissberg en 1992, et l'autre sur l'urbanisation dans le monde par François Moriconi-Ebrard en 1993, ce qui fait que le Monde n'est même pas censé apparaître dans les cartes en anamorphose dont l'unité est cinq sujets de thèse. Cependant, leur choix de représentation empêcherait de faire apparaître le Monde sur la carte quel que soit le nombre de sujets lui étant dédiés, puisque le Monde n'a pas d'espace propre.

Cette approche parcellaire du Monde est celle qui a prévalu durant la période de la guerre froide, mais également auparavant, alors que le Monde était progressivement découpé en territoires politiques et en aires culturelles au fur et à mesure qu'il était découvert et exploré.

3.2.2 Le Monde comme méta-espace

La logique additionnelle que l'on vient de voir n'est pas absente du modèle économique, qui fait volontiers référence aux ensembles régionaux comme l'ALENA, le Mercosur ou l'Union européenne. Cependant, ce modèle envisage avant tout le Monde comme un environnement, c'est-à-dire comme un méta-objet. Ici, le Monde a une existence propre, mais il est perçu comme l'environnement d'un système dont le cœur est encore composé de sociétés nationales, bien que le modèle économique reconnaisse également l'apparition de nouveaux acteurs non-étatiques. Le Monde est appréhendé comme un espace très technique parcouru

FIGURE 3.1 – Le Monde des thèses

FIG. 1.4 – Le Monde des thèses

Figure 8 : Localisation dans les titres des sujets soutenus, 1990-1994

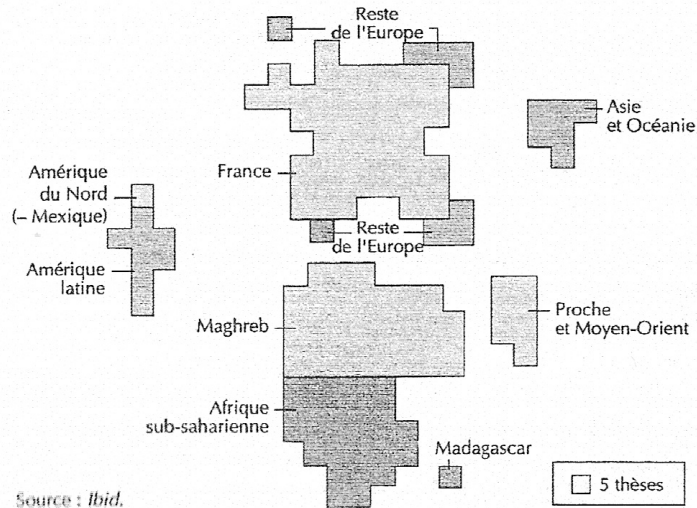
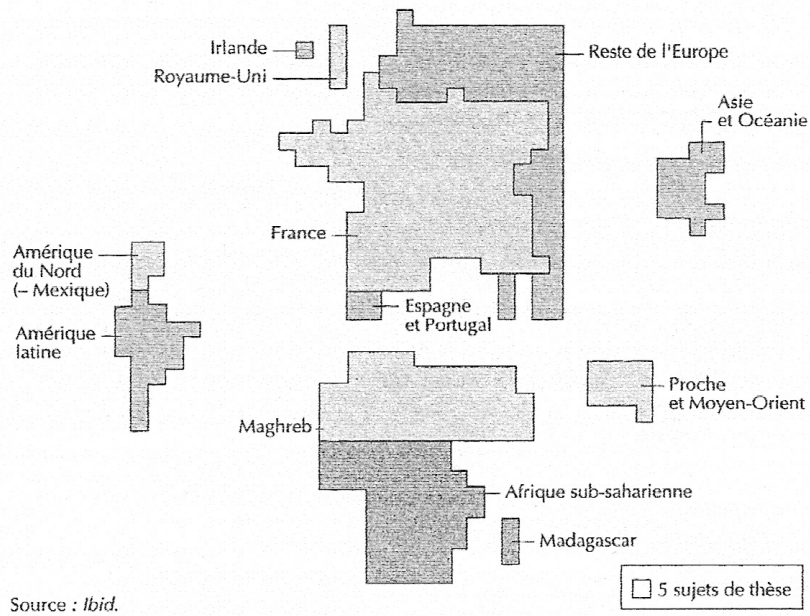


Figure 9 : Localisation dans les titres des sujets déposés, 1990-1994



Source : Intergéo – J. Raison (DOUZANT-ROSENFELD, 1997 :180-181).

de réseaux et de flux mais, pour ainsi dire, déshumanisé, seules quelques personnalités (dirigeants des plus grandes entreprises, investisseurs de haute volée) intervenant au niveau mondial. Le véritable changement par rapport aux modèles additionnels, c'est que les sociétés ne définissent plus chacune leur propre environnement économique mais que, d'une part, ce dernier est le même pour toutes et que, d'autre part, il pèse sur l'ensemble des dimensions de la réalité sociale, conduisant à une restructuration, plus ou moins problématique, de l'organisation des sociétés nationales. Ce constat semble d'ailleurs partagé par les tenants du modèle économique comme par ceux des modèles contre-hégémoniques, ces derniers se distinguant néanmoins des premiers par la dénonciation qu'il font des inégalités que ce processus produit, et par les solutions qu'ils promeuvent pour y répondre.

Si l'on suit Christian Grataloup, un méta-espace correspond à une « logique spatiale faiblement indurée, de niveau supérieur », ou encore, « une logique spatiale de niveau supérieur ténue (méta = ce qui dépasse, ce qui englobe), sans que l'on puisse lui donner le sens restrictif attribué au mot espace » (GRATALOUP, 1996 :199)². Ce que Grataloup décrit dans ses différents travaux, c'est la façon dont un méta-espace devient un espace, c'est-à-dire comment une société émerge (GRATALOUP, 1996, 2007), dynamique qui semble inéluctable et qui débute la plupart du temps par l'existence de flux économiques à un niveau supérieur à celui d'un espace (DURAND-DASTÈS, GRATALOUP & LEVALLOIS, 1992). La question que l'on peut se poser ici est de savoir si le méta-espace économique est une étape vers la construction d'une société de niveau mondial, ou s'il ne restera que l'environnement des sociétés nationales.

Les tenants des modèles contre-hégémoniques ont des positions quelque peu paradoxales sur ce point précis. D'un côté, ils insistent sur le fait que l'environnement économique mondial maintient les individus dans un état de domination. De l'autre, ils appellent à la constitution d'un mouvement social mondial pour mettre fin à cette sujétion. Cependant, la société mondiale que l'on peut percevoir ici est avant tout une alliance de particularismes plutôt que l'extension au niveau mondial de liens sociaux, voire même que la création d'un Etat cosmopolite.

3.2.3 Le Monde comme espace

Dans le modèle sociétal, le Monde est appréhendé comme un objet disposant de toutes les dimensions de la réalité sociale et pouvant être appréhendé comme une entité à part entière. Il est donc envisagé comme étant l'espace possible d'une société, hypothèse impossible ou malaisée dans les deux perspectives précédentes. Cette conception du Monde a trois implications théoriques et épistémologiques très importantes pour les sciences sociales et la géographie en particulier.

Tout d'abord, elle renvoie à une approche constructiviste de l'espace où celui-ci est conçu comme étant une des dimensions de la réalité sociale (LÉVY, 1994). L'espace n'existerait donc pas tant qu'il n'est pas pensé et habité par les êtres humains. Selon cette perspective, il n'y a pas d'espace mondial sans société de même dimension, celle-ci pouvant néanmoins être à un degré de réalisation plus

2. La définition d'un *espace* correspondant, chez le même auteur, à « la dimension spatiale d'une société » (*Ibid.* :198)

ou moins avancé. D'autre part, cela implique également que le Monde n'est pas un objet intemporel qui existe de tout temps, mais le résultat d'un long processus de mise en interaction généralisée des personnes au niveau mondial. Ce mouvement a connu une formidable accélération avec les explorations européennes à partir du XV^e siècle, puis s'est développé ensuite par l'intermédiaire d'une série de phénomènes plus ou moins heureux (notamment la traite des esclaves, les colonisations, le développement du commerce mondial), avant de connaître une nouvelle accélération à divers moments du XX^e siècle avec l'émergence des NTIC, les progrès technologiques en matière de transport, la libéralisation des échanges, mais aussi les premières images de la Terre vue du ciel, la prise de conscience du réchauffement climatique, etc. (DURAND, LÉVY & RETAILLÉ, 1992; PIEL, 1999; MARGOLIN, 1999; GRATALOUP, 2000). Ce n'est donc que très récemment que le Monde émerge finalement comme une entité spécifique qui est supérieure à la somme de ses parties (DOLLFUS, 1990). Il faut toutefois insister ici sur le fait que ces interactions ne sont pas seulement économiques, mais qu'elles sont aussi culturelles, politiques ou sociales.

Cette conception du Monde impose également de considérer le concept de *société* sous un jour nouveau. En effet, et comme on le verra dans le dernier chapitre de cette première partie, les sciences sociales ont eu tendance à réduire les sociétés à leur dimension nationale. *La* société à laquelle se réfère la plupart des chercheurs n'est qu'une abstraction qui prend nécessairement forme dans *des* sociétés dont le niveau national a été progressivement construit comme étant leur ultime niveau d'existence. De ce point de vue, l'existence d'*une* société mondiale devenait impossible autrement que sous la forme d'une société de sociétés. Le Monde en tant qu'espace apparaît alors pour beaucoup comme une aberration scientifique du fait même de la façon dont les sciences sociales se sont construites et ont établi le concept de société.

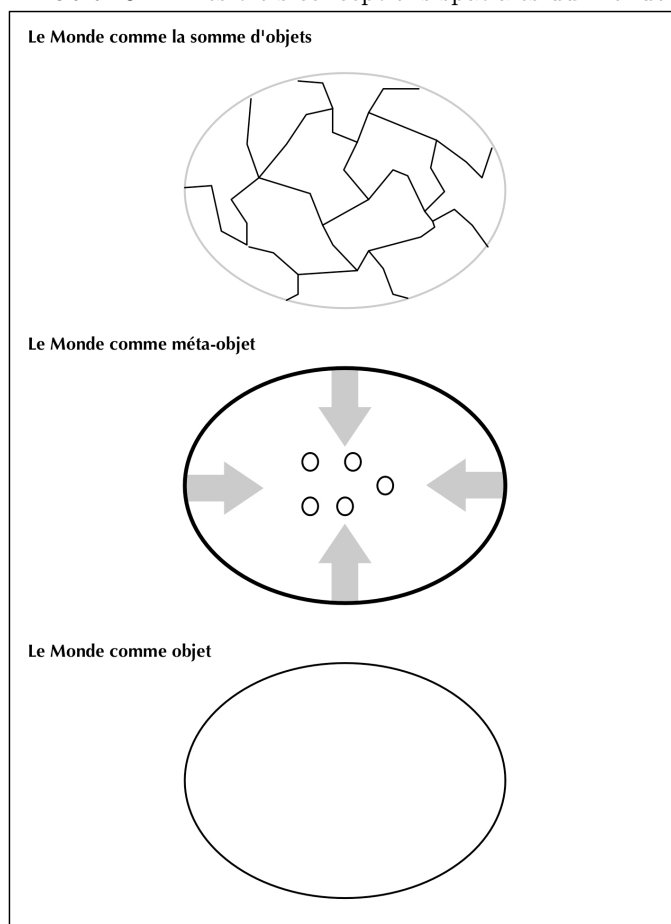
Enfin, si le Monde est un espace à part entière, celui-ci ne peut être un territoire si l'on considère qu'un territoire ne se définit finalement que par rapport à d'autres espaces du même type. Le Monde est alors un lieu, c'est-à-dire un espace dans lequel la distance est nulle (LÉVY, 2004), situation que permet bien de saisir l'idée de contemporanéité et d'instantanéité liée au processus de mondialisation.

3.2.4 Trois images du Monde

On peut représenter graphiquement chaque conception de la spatialité du Monde (voir figure 3.2). Le premier schéma montre un Monde fragmenté, l'objet Monde disparaissant derrière la somme des espaces territoriaux qui le composent. Le deuxième montre le Monde comme un environnement qui pèse sur des objets de plus petites dimensions, et qui peuvent être des territoires, des réseaux ou des personnes. Enfin, le troisième présente le Monde comme un espace à part entière, le Monde global que l'on aurait également pu représenter par un point pour marquer le fait qu'il constitue un lieu dans lequel la distance est nulle.

La catégorisation des modèles en fonction de la conception du Monde qu'ils impliquent n'est pas toujours très tranchée pour les hybrides. Les modèles du dialogue des civilisations ou de la société des nations, par exemple, renvoient principalement à une image fragmentée du Monde (voir tableau 3.2), mais suppose également une vision globale de celui-ci, ce qui peut paraître paradoxal.

FIGURE 3.2 – Les trois conceptions spatiales du Monde



Les modèles contre-hégémoniques se retrouvent également dans cette position ambiguë car, tout en privilégiant une conception du Monde comme un méta-objet, ils envisagent parfois une évolution vers un Monde global, mais avec une dimension économique modifiée.

3.3 Le recours au modèle sociétal, un enjeu pour comprendre les nouvelles dynamiques du Monde

Lorsque l'on se penche sur la spatialité des modèles de compréhension du Monde, il apparaît que le modèle sociétal a deux avantages ou, en tout cas, deux spécificités par rapport aux autres. Tout d'abord, il met en avant les logiques réticulaires du Monde, ce que font par ailleurs aussi les modèles économiques. Ensuite, et surtout, il permet d'envisager le Monde dans sa globalité – et non pas comme un puzzle ou une succession d'échelles –, ce que les modèles économiques, cette fois-ci, ne font que partiellement. Le modèle sociétal apparaît comme étant particulièrement pertinent pour tenter de saisir les nouvelles dynamiques du Monde

TABLE 3.2 – Classification des modèles en fonction de la façon dont ils objectivent le Monde

Modèles / objectivation du Monde	Somme d'objets	Méta-objet	Objet
Culturel	•		
Géopolitique	•		
Géoéconomique	•		
Choc des civilisations	•		
Dialogue des civilisations	•		○
Société des nations	•		○
Economique		•	
Contre-hégémoniques		•	○
Sociétal			•

TABLE 3.3 – Capacité des modèles à appréhender les nouvelles dynamiques du Monde

Dynamiques du Monde / modèles	Culturels	Géopolitiques	Economiques	Sociétal
Ouverture (interactions)	-	-	+	++
Transnationalité	+	-	+	++
Transterritorialité	-	-	+	++
Pluralité des acteurs	+	+	++	++
Globalité	-	-	+	++

dont on a vu, justement, dans le premier chapitre, qu'elles étaient en grande partie marquées par une logique réticulaire et une perspective globale. Il paraît également le plus à même d'envisager toutes ces dynamiques, là où les modèles culturels, géopolitiques et économiques ne semblent capables que d'en appréhender une partie (voir tableau 3.3). Le modèle culturel que défend Huntington, par exemple, permet certainement de saisir efficacement les revendications religieuses en jeu dans certains conflits. Cependant, il paraît bien démuni lorsqu'il s'agit de penser le réchauffement climatique. De la même façon, si les modèles géopolitiques trouvent de nombreuses illustrations possibles de leur approche dans les relations internationales d'aujourd'hui, ils ne peuvent pas entièrement réduire les problèmes mondiaux à des enjeux de puissance (la question de l'eau se prête bien à cela mais beaucoup moins celle des épidémies globales). Les modèles économiques, par contre, paraissent également capables d'interpréter l'ensemble des dynamiques du Monde de l'après guerre froide, mais de façon certainement moins pertinente que dans le cas du modèle sociétal. Toutefois, on a vu également que le modèle sociétal supposait une remise en question du concept de société. C'est cette question essentielle que je souhaite approfondir maintenant, en mettant à jour les obstacles méthodologiques qu'elle implique.

Chapitre 4

Voir le Monde comme un objet : le modèle sociétal de compréhension du Monde

L'idée du Monde comme l'espace d'une société est en gestation dans les sciences sociales dès le début du XX^e siècle (MARTIN, METZGER & PIERRE, 2006). Le terme même de *société-Monde* est utilisé au moins depuis les années 1910 dans le domaine des sciences juridiques, mais essentiellement pour qualifier la société des nations (REEVES, 1916 ; MCKEON, 1947 ; GANTZEL, 1973). C'est véritablement Norbert Elias et Niklas Luhmann qui vont faire de la société-Monde un concept à part entière en lui donnant une place centrale dans leur théorie générale de la sociologie (ELIAS, 1971 ; LUHMANN, 1995 [1984]). Plus récemment, on retrouve le terme de *société mondiale* pour décrire des travaux relevant, eux, des modèles contre-hégémoniques au sens large (BENESSAIEH, 2003). Enfin, on peut également identifier des approches du modèle sociétal chez des auteurs qui ne se réfèrent que très peu au concept de société-Monde lui-même. Juergen Habermas, par exemple, propose une lecture politique du modèle, tandis que Beck, qui distingue explicitement sa démarche de celle de Luhmann, l'envisage avant tout selon une perspective méthodologique. Dans tous les cas, on voit que le modèle sociétal renvoie à une grande diversité d'approches, que je voudrais justement passer en revue dans ce chapitre. Je commencerai par démontrer que les approches juridiques et contre-hégémoniques ne correspondent pas au modèle sociétal tel que Durand, Lévy & Retailé le proposent. Je présenterai ensuite les approches théoriques d'Elias et Luhmann, politique de Habermas et méthodologique de Beck, en recherchant à la fois leurs points communs, leurs différences et leurs limites pour penser le Monde comme l'espace d'une société.

4.1 Les approches juridiques de la société-Monde ou le modèle de la société des nations

L'idée de société-Monde peut être en partie rattachée à la philosophie d'Emmanuel Kant et, en particulier, à son projet de paix perpétuelle (KANT, 2007

[1795]). Selon ce dernier, les relations entre les « nations » peuvent être pacifiées par le développement de relations commerciales et par l'existence d'un droit international pour les réguler. Cet ordre s'oppose au concept d'anarchie qu'utilise Hobbes pour décrire le système international et sur lequel se sont longtemps fondées les relations internationales (MILNER, 1991).

Cette perspective kantienne est régulièrement reprise et réévaluée par les chercheurs en sciences politiques et juridiques en fonction des reculs et des avancées que connaissent les institutions internationales : la Société des Nations dans un premier temps, puis l'Organisation des Nations-Unies et, au-delà, la création récente d'une Cour Pénale Internationale et l'existence de Tribunaux spéciaux.

Buttel reconnaît que le terme de société-Monde (« *world society* ») est utilisé comme synonyme du concept de société internationale (« *international society* ») ou « *World polity* » (BUTTEL, 2000 :117, note 1). Ce qui confirmerait qu'on se situe bien ici dans le modèle de la société des nations, c'est-à-dire une société dont les individus sont les Etats, ce qui renvoie donc à un Monde fragmenté, même si cette fragmentation est ordonnée grâce au droit.

Certes, certains auteurs ont intégré l'émergence d'acteurs non étatiques dans le modèle, mais la prééminence qu'ils accordent à l'Etat, la distinction qu'ils continuent d'opérer entre les niveaux national et international, et la réduction du niveau mondial aux organisations internationales limitent considérablement l'intérêt de leur approche pour saisir l'ensemble des dynamiques sociales du Monde contemporain.

4.2 Les approches contre-hégémoniques de la société-Monde selon Benessaïeh

Outre les travaux relevant de la perspective kantienne, il est plutôt rare de trouver des productions scientifiques utilisant les termes de *société-Monde* ou *société mondiale*, a fortiori lorsqu'il s'agit de recenser les différentes approches qui envisagent le Monde comme une société. L'article d' Afef Benessaïeh, intitulé *Seven Theses on Global Society*, fait donc figure d'exception (BENESSAIEH, 2003), ce qui justifie que l'on s'attarde dessus, même si la définition qu'il implique de la société mondiale ne correspond pas véritablement au modèle sociétal que l'on recherche ici.

L'intérêt de l'article de Benessaïeh réside en fait dans les différents paradoxes qu'il contient. En effet, l'auteur débute son article par un constat intéressant qui montre que les nouvelles dynamiques de la mondialisation ont une dimension sociale, ce qui remet par ailleurs en question la division national/international du Monde. L'auteur semble ensuite introduire les concepts de « *société civile* » et de « *sphère publique* » sans réduire la société mondiale à l'existence d'une société *civile* mondiale, confusion qui est souvent faite par d'autres auteurs.

« Although much of the research on global society is relatively recent, the idea of a global society is nothing new. In the discipline of international relations, particularly during the era of the cold war, the English School most explicitly considered the possibilities for an international society of states. However, these previous ideas on the emergence of a worldwide cosmopolitan culture reflected the shared

views of a select group of elites engaged in the international community (Bull and Watson, 1985). By contrast, current research on global society has 'popularized' the concept and pointed to the possible formation of global social processes given new impetus by economic, technological, and communicational interconnectedness on a planetary scale. This emergent work argues for the social and cultural dimensions of a globalizing world and questions the established divisions between the domestic and the international. In doing so, these new approaches bring into sharper focus sociological concepts such as 'civil society' and the 'public sphere', which were long considered of marginal interest to the 'core' discipline of international relations. » (*Ibid.* :104)

Cependant, le reste de l'article est parcouru par cette ambiguïté. Benessaïeh poursuit alors en montrant que les relations internationales n'ont pas été capables de saisir l'émergence de cette société civile au niveau mondial et que ce sont finalement différents courants à la fois idéologiques et scientifiques, tous prêts à « démanteler » l'Etat comme cadre de pensée hégémonique, qui se sont préoccupés de cette question. Il précise cependant, dans un second paradoxe, que la plupart des chercheurs relevant de ces courants ne reconnaissent pas en fait l'existence d'une société mondiale, mais simplement l'existence d'un réseau social et mondial assez « fin » composé de mouvements sociaux et d'acteurs divers.

« These concepts have little concerned most mainstream realist international relations theorists. By and large their preoccupation with the international system as the battlefield for states acts as a convenient diversion from the sociological questions they are inadequately prepared to address. However, such questions do concern liberals and a wide range of reflective theorists who are quite willing to disentangle the state unit for the purpose of examining transversal social processes in local and world politics. Importantly (and although a variety of attacks on global society may suggest the contrary), few among liberals, neo-Marxists, neo-Gramscians, constructivists, or postmodernists have ever argued for the existence of a thick, cohesive, global society 'outthere'. Instead, most approaches point at the emergence of a 'thin web' as a way to define global society – a web made up of a variety of concrete social movements and coalitions intersecting on various issues, and a great number of diverse (and not necessarily interconnected) civil networks operating across international boundaries. » (*Ibid.* :104)

L'auteur se dirige alors tout droit vers le troisième paradoxe qui consiste à réfuter l'existence d'une société mondiale – toujours envisagée comme une société civile mondiale – en la réduisant à un mouvement global de protestation contre les entreprises ou à une utopie béate. C'est alors sur les processus qui conduisent à l'émergence de ce fin réseau faisant office de société civile mondiale qu'il propose de s'attarder, plutôt que sur ce que cela produit, malheureusement vu sous un angle caricatural.

« The contenders are in fact correct. There is no such thing as a global society waiting angrily at the corporate gates, or praying hand-in-hand around the Earth for love and justice. The issue is much

more complex : protests, despite their apparent global character are mobilized by local activists, and only a handful of internationalists make it to the stage. In this regard, the term 'global society' may be more of a rhetorical phrase that aims, in the words of Charles Tilly, to present itself as 'willing, numerous and united' (1993-4 : 7). Additionally, activists are engaged in much more than gathering occasionally at high-exposure events or calling press conferences on global society's agenda. In everyday life they communicate, exchange, inform, raise funds, collaborate, negotiate, and build coalitions among civil actors located in different and distant places, regardless of whether those players agree or not about the idea of a global society. In sum, and instead of engaging in the debate over global society's existence or invention, most studies on the topic demonstrate that research on the processes, rather than on empirical and definitive outcomes, is a more fruitful topic to explore. » (*Ibid.* :104-105)

A partir de là, Benessaïeh propose de classer les sept thèses qu'il a identifiées en fonction des cadres qu'elles privilégient, à savoir le cadre mondial (trois thèses en tout), transnational (deux) et local (deux également). A chaque fois, l'auteur fait correspondre aux thèses identifiées un ou plusieurs courants scientifiques clairement marqués idéologiquement.

Les deux premières thèses mondiales ont comme point commun le fait de concevoir la société mondiale comme un processus participatif et citoyen, transcendant les frontières de l'Etat et fondé soit sur l'idée de valeurs communes (perspective libérale), soit sur une résistance à une mondialisation dominées par les élites et les entreprises (perspective adoptée par la théorie du système-Monde, représentée notamment par Wallerstein, mais aussi par les néo-marxistes et les néo-gramsciens). La troisième approche, quant à elle, critique de façon radicale les deux précédentes en les présentant comme le résultat de discours hégémoniques (perspective post-coloniale, féministe, post-moderne et poststructuraliste) (*Ibid.* :107-111).

Les deux approches transnationales envisagent la société mondiale au travers de la mobilisation de réseaux transnationaux qui se créent autour de thèmes spécifiques (droits des femmes, droits des indigènes, droits de l'homme, environnement, travail des enfants, etc.), et qui sont capables d'influencer les normes nationales et les politiques institutionnelles mondiales. Selon Keohane et Nye, la mondialisation est alors une opportunité pour ces groupes de se regrouper de façon temporaire et de développer une action sociale transnationale mais sans vision globale de leur action (*Ibid.* :111-115).

Enfin, les deux approches locales appréhendent la société mondiale par l'intermédiaire des changements de pratiques et de représentations des acteurs sociaux locaux que la mondialisation implique, ainsi que de leurs revendications identitaires, notamment contre les Etats. La mondialisation est alors à la fois un problème, dans l'impact qu'elle a sur les sociétés locales, et une chance, pour que ces sociétés locales puissent revendiquer efficacement.

On voit donc que la quasi totalité des thèses que Benessaïeh recense reviennent à concevoir l'émergence d'une société mondiale en réaction contre le processus de mondialisation, ce qui renvoie inévitablement aux modèles de compréhension du Monde que j'appelle contre-hégémoniques et dont le principal inconvénient est de déconnecter les sphères économique et sociale. D'autre part, l'auteur

conclut sur un ultime paradoxe puisqu'il engage les chercheurs à privilégier les approches locales en multipliant les comparaisons entre situations dans un souci d'exhaustivité, ce qui revient encore une fois à adopter une conception du Monde comme un ensemble de territoires.

4.3 Deux approches théoriques de la société-Monde : Elias et Luhmann

Elias et Luhmann proposent tous les deux une approche théorique de la société-Monde dans la mesure où celle-ci est intégrée à leur théorie générale de la sociologie (ELIAS, 1991 [1971]; LUHMANN, 1995 [1984]). Chez Elias, la société-Monde est ainsi une configuration sociale virtuellement possible, mais c'en est une parmi d'autres. Chez Luhmann, elle a nécessairement existé à partir du moment où les sociétés se sont diversifiées fonctionnellement. Il y a donc peu de points communs entre ces deux auteurs si ce n'est qu'ils adoptent tous les deux une approche constructiviste qui tend à remettre en question la façon dont les sciences sociales se sont construites sur l'idée que le Monde était nécessairement un ensemble d'Etats, ce qui est toutefois surtout valable pour Elias.

4.3.1 L'approche des configurations sociales de Norbert Elias

Si le concept de société-Monde est explicite chez Norbert Elias, il n'en est pas pour autant central dans ses travaux. En effet, selon lui, le Monde est une configuration sociale possible, mais seulement une parmi d'autres. D'autre part, il n'en suppose l'existence que d'un point de vue théorique. C'est d'ailleurs dans un ouvrage consacré à la théorie sociologique qu'il inscrit cette possibilité et non pas dans une analyse du fonctionnement du Monde en lui-même.

La société-Monde en tant que configuration sociale

Les étapes qui le conduisent à l'idée de société-Monde sont celles d'une réflexion constructiviste sur l'idée de société. Elle consiste tout d'abord à déconstruire les approches égocentriques de la société, dans lesquelles les individus sont envisagés au centre d'un ensemble de sphères auxquelles ils appartiennent (famille, école, classe, pays) et qui composent la société. Elle revient, ensuite, à proposer une perspective différente refusant de distinguer les individus d'une part et la société d'autre part, les interactions des individus construisant des configurations sociales à divers niveaux, le niveau mondial étant le plus grand d'entre eux.

Elias schématise ces deux perspectives d'une façon très intéressante pour un géographe qui interroge la notion d'échelle (voir figure 4.1). En effet, d'un côté, la société est représentée selon un emboîtement d'échelles d'appartenances, hiérarchisées, et dont le niveau ultime est celui de l'Etat. Cette structure implique donc qu'une société ne peut exister en dehors du cadre national. Au contraire, le deuxième schéma déconstruit complètement cette articulation et met à plat un système qui permet, théoriquement, une multitude de configurations possibles

à n'importe quelle échelle. Les échelles sont enchevêtrées et n'émergent qu'en fonction de la façon dont les configurations se produisent. C'est alors le niveau mondial qui devient, cette fois-ci, le niveau ultime d'existence d'une société.

La société[-Monde] des individus

L'auteur n'en dit pas vraiment plus sur le concept de société-Monde. On peut néanmoins déduire de ses autres travaux plusieurs points importants. Tout d'abord, selon lui, la société-Monde, comme toute configuration sociale, est centrée sur l'individu. Ce n'est donc pas une société constituée d'Etats, comme dans le modèle de la société des nations, mais de personnes. A la différence des approches dont parle Benessaïeh, et qui sont elles aussi centrées sur l'individu, la société-Monde d'Elias est beaucoup plus inclusive dans le sens où sa construction ne peut être attribuée qu'à un petit nombre d'acteurs en ayant le projet ou organisés en mouvements sociaux. Les interactions entre les personnes peuvent également s'établir de manière non intentionnelle. Les interactions entre individus peuvent être ainsi d'intensités très variées. Bien sûr, il y a les interactions particulièrement fortes qui relient les élites mondialisées entre elles par l'intermédiaire de réseaux professionnels ou de stratégies de fructification de leur capital social par des alliances diverses. Cependant, les interactions les plus ténues, qui sont aussi les plus nombreuses, sont tout aussi essentielles à l'existence d'une configuration sociale mondiale. Celles-ci ne sont pas nécessairement conscientes, mais n'en existent pas moins. Ce qu'implique la sociologie d'Elias, c'est que la société-Monde est inéluctable dès lors que les interactions entre les individus sont rendues possibles – par les moyens de transports et les NTIC, mais aussi des pratiques de mobilités et de communication – au niveau mondial.

Remise en cause de l'Etat comme catégorie ultime des sciences sociales

Enfin, la sociologie d'Elias revient à remettre en question la façon dont l'Etat-nation s'est imposé comme catégorie ultime de l'existence des sociétés. Selon lui, parmi toutes les sphères censées composer la société, les sociologues en ont privilégié deux en particulier : la classe et l'Etat. Mais le sentiment national prime sur l'appartenance de classe, notamment parce qu'il est institué dès la prime enfance par l'intermédiaire de l'école. Ce qui fait que les individus se pensent avant tout comme appartenant à une nation (ELIAS, 1991 [1971] :27). ELIAS critique alors le fait de prendre les nations, c'est-à-dire les groupes d'individus s'inscrivant dans un territoire particulier, comme unité. Ce faisant, il déconnecte société et nation, la première ayant certainement des limites beaucoup plus floues et flexibles que la seconde, ce qui correspond bien à l'idée de configurations spatiales reposant sur des interactions (*Ibid.* :28-29). Mais Elias va plus loin, puisqu'il montre également l'ambiguïté qu'il y a à penser la société au travers d'une société en particulier (*Ibid.* :29).

FIGURE 4.1 – Représentations de la société selon Elias

FIG. 1. Schéma de base
d'une représentation égocentrique de la société.

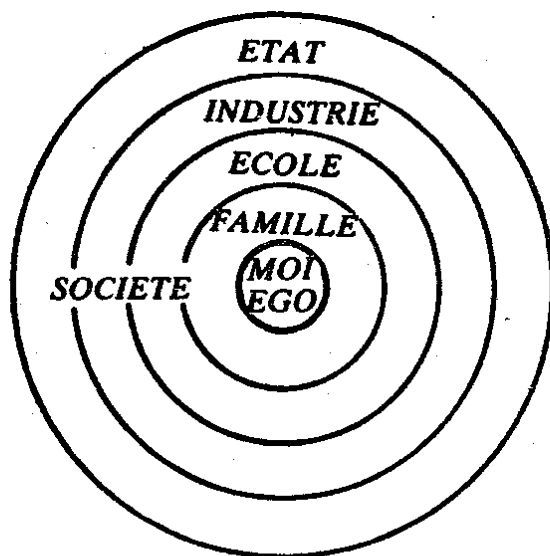
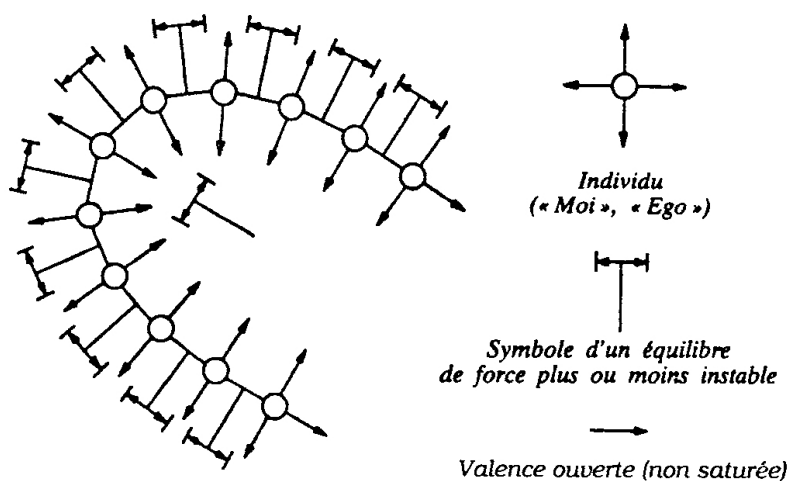


FIG. 2. Représentation d'individus interdépendants.
(« Famille », « Etat », « Groupe », « Sociétés », etc)



Source : ELIAS, 1991 [1971] :8-10.

4.3.2 L'approche de la Weltgesellschaft de Niklas Luhmann

Tout comme chez Elias, l'approche sociologique de Luhmann suppose théoriquement la possibilité d'une société-Monde. Cependant, chez ce dernier, la société-Monde n'a rien de virtuel, elle est bien réelle, son existence ayant été automatique à partir du moment où les sociétés se sont différenciées fonctionnellement (LUHMANN, 1995 [1984]; FERRARESE, 2007 :23).

« La société devient coextensive de la communication »

C'est à partir du moment où les groupes d'individus ne se différencient plus avant tout par des particularités locales mais par rapport à des fonctions (politique, économie, science, religion, art, éducation, etc.) que la société-Monde devient nécessairement possible. La communication joue ici un rôle déterminant puisque, d'une part, cette différenciation rend la communication possible et que, d'autre part, la communication rendue possible n'a d'autres limites que celles du Monde.

« La société mondiale, loin de constituer un horizon ou la conséquence inévitable d'une mutation récente, émerge au début de la modernité, avec le passage à une société différenciée fonctionnellement. L'apparition de différents sous-systèmes composant la société, tels que l'économie, la science, la religion, l'art ou l'intimité, implique 'l'existence de frontières différentes, non seulement pour chacun d'entre eux mais aussi pour la société dans son ensemble'. Dès ce moment, l'économie est mondiale, la science est mondiale, etc. La société devient coextensive de la communication. La condition de possibilité de la société mondiale est donc l'essor des mass media, qui réalisent son intégration communicative; sans eux elle ne pourrait pas exister : elle ne pourrait pas construire les connexions nécessaires entre les communications sur la base d'une production purement manuelle du sens par simple écriture de textes. Elle naît avec les mass media. » (FERRARESE, 2007 :254-255)

Il y a donc plusieurs idées majeures dans cette façon de concevoir la société-Monde. Tout d'abord, celle-ci ne peut pas être considérée comme un horizon ou un processus historique, comme on le voit notamment chez Durand, Lévy et Retailé (DURAND, LÉVY & RETAILÉ, 1992 :25-29). LUHMANN ne se donne d'ailleurs même pas la peine de dater la différenciation fonctionnelle de la société, même si Ferrarese remarque que le fait de mentionner l'apparition des mass media donne finalement une indication chronologique assez précise.

D'autre part, du fait de sa nature systématique, la société ne peut être incluse dans un territoire particulier, car celle-ci produit ses propres frontières, qui sont inévitablement mondiales.

« Obviously, despite and indeed thanks to its self-closure, society remains a system in an environment. It is a system with boundaries. These boundaries are constituted by society itself. They separate communication from all noncommunicative events and states of affairs, and thus cannot be fixed as territories or groups of persons. Insofar as this principle of self-constituting boundaries becomes clear, society differentiates itself. Its boundaries are independent of

natural features like ancestry, mountains, or seas, and as a result of evolution, there is finally only one society : the world society, which includes all communication and thereby acquires completely unambiguous boundaries. » (LUHMANN, 1995 [1984] :410)

Les différences sont constitutives de la société-Monde

La société-Monde que décrit Luhmann n'a pourtant rien d'homogène, bien au contraire. Tout d'abord, celui-ci ne considère pas que les différenciations reposant sur des critères culturels n'existent plus. En effet, le fait que la société moderne se différencie avant tout par rapport à des fonctions n'empêche pas la construction de particularités régionales. Simplement, Luhmann les appréhende comme des constructions sociales qui interviennent a posteriori (FERRARESE, 2007 :255).

Plus généralement, la société-Monde n'est pas fondée sur une homogénéisation des sociétés, mais sur leur différenciation – qui peut par ailleurs être croissante – car c'est justement cette différenciation qui permet à la communication de circuler. Luhmann explique ainsi l'existence de différences entre pays du Nord et du Sud.

« Le concept de société mondiale est alors envisagé en dehors de toute référence à l'idée d'intégration ou de lien social. Il ne présuppose aucune forme d'identité commune, d'estime (due) entre ses membres, ou d'homogénéité, même relative, des modes et des conditions de vie. Ce sont les différences, et non les identités, rappelons-le, qui fournissent la possibilité de percevoir et de traiter l'information, et donc permettent la poursuite de la communication. » (FERRARESE, 2007 :255)

On remarque alors une autre spécificité qui distingue Luhmann et Elias. En effet, pour le premier, la société-Monde ne se définit pas en fonction des catégories sociologiques que sont l'identité ou le lien social. La société-Monde n'a donc rien d'une configuration sociale. Cependant, Luhmann reconnaît plus ou moins clairement que l'absence de référence identitaire n'empêche pas que la société-Monde, comme toute société finalement, ne peut exister sans auto-description, c'est-à-dire la reconnaissance de son existence par les individus.

« Perhaps one can go so far as to claim that the world society could not exist as a society without self-description, although, of course, it cannot be planned, made up, or improved according to a self-description. » (LUHMANN, 1995 [1984] :432)

Une société sans dimension politique

La théorie de Luhmann est paradoxale dans la façon dont elle traite la dimension politique. En effet, selon lui, le politique est le seul système fonctionnel qui ne soit pas mondial. Cela tiendrait notamment au fait que l'existence du politique est nécessairement liée à celle d'entités nationales. Selon Ferrarese, Luhmann reconnaît l'émergence d'une politique opérant de plus en plus au niveau mondial, notamment sur des sujets comme les Droits de l'Homme ou les politiques de développement. Cependant, cette politique relève avant tout d'une

auto-description et d'une communication bornées territorialement (FERRARESE, 2007 :256-257).

4.3.3 Deux approches constructivistes du Monde et de la sociologie

Elias et Luhmann se rejoignent donc en ce qu'ils conçoivent le modèle sociétal du Monde comme théoriquement possible, en critiquant par la même occasion le découpage du Monde en Etats-territoriaux auquel ont procédé les sciences sociales. Cette approche est notamment rendue possible par la démarche constructiviste qu'ils adoptent, refusant de considérer la société comme un objet cadré territorialement et comme synonyme de l'Etat. Par contre, les deux auteurs se distinguent dans la façon dont ils remettent l'Etat en question. En effet, si Elias semble se lancer dans une critique radicale de l'Etat comme catégorie ultime des sciences sociales, Luhmann ne se résoud pas à concevoir le politique en dehors du niveau national.

4.4 Une approche politique du modèle sociétal : la démocratie délibérative transnationale de Habermas

Une autre approche du modèle sociétal émerge de la réflexion de Juergen Habermas sur l'avenir de la démocratie dans la *Constellation postnationale* (HABERMAS, 2000). Contrairement à Elias et Luhmann, Habermas décrit les nouvelles dynamiques de la mondialisation, en réagissant avant tout à un problème, celui du déficit démocratique qu'entraîne la mondialisation, à la fois aux niveaux mondial et national.

4.4.1 La tension entre la mondialisation et l'Etat-nation

Selon Habermas, les tendances de la mondialisation – qu'il décrit comme un processus avant tout économique – remettent en question l'Etat-nation en tant que forme de l'institutionnalisation du processus démocratique. Cependant, cette tension est plus ou moins problématique en fonction des caractéristiques de l'Etat-nation prises en compte, à savoir « (a) la sécurité juridique et l'efficacité de l'Etat administratif, (b) la souveraineté de l'Etat territorial, (c) l'identité collective et (d) la légitimité démocratique de l'Etat-nation ? » (*Ibid.* :57).

La sécurité juridique et l'efficacité de l'Etat administratif sont partiellement touchées, car si rien ne remet en cause la capacité de l'Etat à assurer l'ordre et l'organisation, les conséquences des choix opérés dans un pays peuvent aller au-delà de ces pays. Mais, ce que l'Etat perd en capacité de gestion de ces risques peut être compensé au niveau international. Par contre, la mondialisation des flux financiers constitue un problème pour l'Etat du point de vue fiscal.

Concernant la souveraineté de l'Etat, il apparaît que la légitimité des décisions unilatérales est de plus en plus problématique, ce qui se traduit par l'émergence de régimes de gouvernance de niveau régional, international et mondial,

qui permettent de compenser « partiellement la perte d'action nationale dans certains domaines fonctionnels » (FMI, Banque mondiale, OMC, OMS, AIEA, etc.). Mais, le problème de ces instances est, premièrement qu'elle ne comblent pas totalement les pertes d'autonomie des Etats en matière de coordination économique et sociale et que, deuxièmement, elles soulèvent des questions importantes de déficits de légitimité : « [...] les nouvelles formes de coopération internationale ne disposent pas d'une légitimation qui satisfasse, ne serait-ce qu'approximativement, aux exigences des procédures institutionnalisées au niveau de l'Etat national » (*Ibid.* :63).

La solidarité entre les citoyens est, quant à elle, remise en question à la fois par le développement croissant de formes de vie culturelle différentes, qui ne va pas sans heurts et réactions de rejets, et par le biais d'une homogénéisation croissante de l'offre culturelle de masse, venant avant tout des Etats-Unis et diffusée par l'intermédiaire des médias et du tourisme de masse. Selon lui, la logique intégratrice de l'Etat reste sa meilleure arme pour lutter contre le premier phénomène. Par contre, le développement de l'individualisation et d'identités cosmopolites constituent un risque majeur.

Enfin, la légitimité démocratique de l'Etat-nation, qui est normalement garantie par la justice sociale que permet la forme de l'Etat à constitution démocratique, est affectée par le fait que la mondialisation entraîne une réduction de ses ressources fiscales. En effet, les Etats perdent progressivement leur autonomie en matière de politique économique – qui est ici un des instruments de la justice sociale – au profit des marchés et, surtout des entreprises multinationales, que l'auteur présente comme des concurrents des Etats. L'économie (le marché) remplace alors le politique, ce qui empêche nécessairement l'autorégulation démocratique d'exister. Et cela est d'autant plus problématique que la perte d'autonomie des Etats en matière économique n'est pas compensée par une gouvernance mondiale en la matière, ni, par ailleurs, en terme de justice sociale. Habermas conclut donc à l'existence d'un double déficit démocratique, à la fois mondial, mais aussi national. Non seulement, il n'existe pas de processus démocratique au niveau mondial permettant d'atténuer les « nouvelles pathologies sociales » qu'implique la mondialisation (*Ibid.* :81) mais, en plus, la déconnexion des sphères économique (qui se mondialise) et sociale (qui reste nationale) prive l'Etat de l'instrument financier lui permettant de jouer ce rôle qui lui est traditionnellement dévolu.

4.4.2 Vers une arène délibérative transnationale ?

Face aux impacts de la mondialisation sur l'Etat-nation, ainsi que les risques de « pathologies sociales » (*Ibid.* :81) et le double déficit démocratique qu'ils entraînent, Habermas examine « les conditions d'une politique démocratique au-delà de l'Etat-nation » (*Ibid.* :89). Il se pose notamment « la question de savoir si ces acteurs politiques [que sont les associations supranationales] sont capables de renforcer, dans le cadre de l'ONU, le réseau encore peu serré des arrangements transnationaux, de façon à permettre un *changement de cap* en direction d'une politique intégratrice à l'échelle de la planète, politique qui ne nécessite pas de gouvernement mondial » (*Ibid.* :111-112).

Il reconnaît alors l'existence d'organisations et de pratiques assumant des fonctions de régulation pour limiter « les effets externes de la production des matières

toxiques et les risques inhérents à la technologie déployée pour la réalisation des grands projets » (*Ibid.* :112). Cependant, il identifie deux obstacles pour la mise en œuvre de « systèmes de régulation à l'échelle de la planète » (*Ibid.*) : la difficile coordination entre les Etats, qui pourrait conduire, par exemple à une harmonisation des systèmes fiscaux ; et l'incidence que ce système, qui pourrait se concrétiser, par exemple, par la création d'un impôt mondial, aurait sur les modes de redistribution existants.

Ce constat vaut pour le niveau régional (Europe), mais plus encore pour le niveau mondial puisque l'ONU – que Habermas qualifie de communauté d'Etats à faible degré de cohésion » (*Ibid.* :114) – ne peut être considérée comme un gouvernement mondial, et, qui plus est, ne dispose pas d'une légitimité suffisante pour intervenir. L'ONU ne peut donc pas, dans son fonctionnement actuel, combler le déficit démocratique lié à la mondialisation, ne serait-ce que parce que son rôle est historiquement limité à la prise sous son contrôle de « la guerre, la guerre civile et les crimes d'Etats » et à la prévention des « catastrophes humanitaires » et des « risques qui surgissent partout dans le monde » (*Ibid.* :115).

Habermas rejette alors la possibilité de construire une démocratie politique par l'intermédiaire d'une réforme de l'ONU, que ce soit par la reconnaissance d'un statut de citoyen du Monde, la création d'une Cour pénale internationale ou « la transformation du Conseil de sécurité en véritable pouvoir exécutif » (*Ibid.* :116). La principale objection qu'il oppose à la perspective développée par les citoyens du Monde est qu'une communauté politique n'existe pas sans une autodétermination collective et que, cette dernière se faisant nécessairement par rapport à d'autres, une communauté politique mondiale n'est pas possible (*Ibid.* :117). Selon lui, les Droits de l'Homme ne peuvent en aucun cas remplacer la « solidarité civique née dans le cadre national » (*Ibid.* :118). Un Etat mondial n'est donc tout simplement pas envisageable.

Ce qui ne veut pas dire néanmoins que le déficit démocratique ne peut être comblé. Selon Habermas, un système de régulation économique mondiale ne peut en fait exister que « sur une base de légitimation moins exigeante, propre aux formes d'organisation non étatiques caractéristiques des systèmes de négociation internationale qui sont établis en vue de réguler d'autres domaines politiques » (*Ibid.* :119). Pour l'auteur, cette base est « délibérative », avec comme figure centrale le « compromis », mais ne peut exister qu'en lien avec l'émergence d'une société civile mondiale qui permet une prise de conscience d'enjeux globaux qui sont au-delà des intérêts nationaux.

C'est donc à un processus dynamique que Habermas renvoie, à la construction d'une arène délibérative mondiale dont les acteurs sont, cependant, uniquement les institutions supranationales (et, donc, les Etats) ainsi que les différents acteurs de la société civile.

4.5 L'approche méthodologique : le cosmopolitisme de Beck

Il est difficile de synthétiser les travaux de Beck sur le cosmopolitisme tellement sa pensée est foisonnante sur le sujet. On peut toutefois explorer ici certaines de ses caractéristiques.

4.5.1 Le cosmopolitisme méthodologique

La première d'entre elle est que son approche est avant tout méthodologique. En effet, tout comme Laïdi et la plupart des auteurs qui ont été mobilisés dans les tous premiers chapitres de cette partie, Beck appréhende le début du XXI^e comme l'occasion d'un changement de paradigme selon lequel, avec le processus de mondialisation, il n'est plus possible pour les sciences sociales de penser le Monde en unités territoriales distinctes les unes des autres, et selon une articulation dedans/dehors, national/international, local/global ou nous/les autres (BECK, 2006 [2004] :38).

Il oppose ainsi la notion de *cosmopolitisme méthodologique* à celle de *nationalisme méthodologique*, sur laquelle je reviendrai dans le chapitre suivant, mais que l'on peut définir comme le fait que les chercheurs en sciences sociales « in doing research or theorizing take it for granted that society is equated with national society » (BECK & SZNAIDER, 2006 :2). A l'inverse, le cosmopolitisme méthodologique est avant tout une démarche, un programme consistant à s'affranchir du nationalisme méthodologique et à reconstruire la capacité des sciences sociales à appréhender le réel dans toutes ses dimensions.

Le cosmopolitisme « pratique » de Beck se distingue donc du cosmopolitisme philosophique en ce qu'il n'est pas « un choix conscient et volontaire » ni même « égalitaire » (*Ibid.* :41). D'autre part, Beck et Sznajder le distinguent du modèle de la société-Monde de Luhmann, auquel ils reprochent une perspective trop théorique, ne tenant pas compte de faits empiriques (*Ibid.* :16), mais aussi du modèle du système-Monde (qu'ils associent à Wallerstein) et de la World Polity (MEYER, 1987) qui, selon eux, continuent de s'appuyer sur une dialectique national/international qui n'a plus de pertinence (*Ibid.* :16-17).

4.5.2 La société cosmopolitique : entre cosmopolitisme banal et prise de conscience du risque

La société cosmopolitaine que décrit Beck existe en grande partie par l'intermédiaire d'un cosmopolitisme banal et qui correspond au fait que le quotidien des individus est désormais « integrated into global processes and phenomena » (BECK, 2002 :28). Ce qui se voit notamment dans l'évolution de la musique, la diffusion de la télévision et d'Internet, mais aussi l'alimentation, dont les cycles de production et de consommation sont globalisés.

Mais la société cosmopolitique se construit également par la prise de conscience progressive de l'existence de risques globaux, ce que résume très clairement ces deux citations.

« The nation-state is increasingly besieged and permeated by a planetary network of interdependencies, for example, by ecological, economic and terrorist risks, which connect the separate worlds of developed and underdeveloped countries. To the extent that this historical situation is reflected in a global public sphere (last example : the Tsunami-catastrophe), a new historical reality arises, a 'cosmopolitan outlook' in which people view themselves simultaneously as part of a threatened world and as part of their local situations and histories. » (BECK & SZNAIDER, 2006 :11)

« In this sense, global risks can sharpen global normative consciousness, generate global publics and promote a cosmopolitan outlook. »
(*Ibid.*)

D'une manière générale, la société cosmopolitique correspond à la remise en question de tous les processus et les catégories identifiées jusqu'à présent pour comprendre la société, que ce soit en matière d'identité, de classe et de pouvoir, de rapport à l'espace et au temps, ou encore du processus de production (BECK, 2000 :30-35).

4.5.3 Les acteurs cosmopolites

Enfin, Beck analyse les relations de pouvoir au sein du Monde cosmopolitique – qui, comme chez Habermas a une dimension politique – autour de trois acteurs principaux : le capital, les Etats et la société civile mondiale (BECK, 2003 [2002]). Ces acteurs développent des stratégies spécifiques pour définir les « règles du jeu » de leurs relations. Le capital, par exemple, tente d'acquiescer une nouvelle légitimité, notamment par l'intermédiaire d'une « néolibéralisation de l'Etat » et d'une « désétatisation du droit » (*Ibid.* :235). De leur côté, les Etats peuvent recourir à des stratégies de « réduction de la concurrence interétatique » pour limiter le pouvoir du capital (*Ibid.* :351-390). Enfin, la société civile mondiale n'hésite pas à développer des stratégies de « dramaturgie du risque » en pointant du doigt l'écart entre l'exigence à laquelle sont tenus les Etats et le capital (dans différents domaines) et la pratique (*Ibid.* :443-446).

4.6 Le modèle sociétal comme enjeu

Le modèle sociétal est-il réellement le plus pertinent pour comprendre le Monde nouveau dans sa globalité ? La réponse n'est pas simple car, d'une part, peu de chercheurs utilisent les concepts de *société mondiale* ou *société-Monde* auxquels renvoie ce modèle, et, d'autre part, beaucoup parmi eux les utilisent dans un sens qui correspond plutôt au modèle de la société des nations. Une autre difficulté réside dans le fait que les travaux que l'on peut éventuellement rattacher au modèle sociétal – comme ceux d'Elias et de Luhmann, bien sûr, mais aussi de Habermas et de Beck – mettent en exergue une société en train d'émerger mais n'offrent qu'une palette limitée d'outils pour l'appréhender. Les théories que chaque auteur développe sont avant tout programmatiques. Elles donnent des pistes de recherche sur lesquelles se sont engouffrés de nombreux chercheurs dont l'un des objectifs est de les illustrer. Les disciples de Luhmann, par exemple, ont créé l'Institut für Weltgesellschaft à l'Université de Bielefeld, représentée notamment par Rudolf Stichweh. D'autres chercheurs ont utilisé la théorie de la discussion pour, à la suite de Habermas, tenter de comprendre comment émerge une arène discursive transnationale (on verra notamment cela chez Palazzo et Scherer dans la prochaine partie). Enfin, les travaux récents de Beck sur le cosmopolitisme s'inscrivent dans un mouvement important de déconstruction des logiques nationales de compréhension de la société et de recherche sur l'impact des logiques transnationales sur les identités (ROBINSON, 1998 ; GLICK SCHILLER, BASCH & BLANC SZANTON, 1995 ; NEDELCO, 2008). De toutes ces approches, je retiendrai ici plusieurs caractéristiques qui me paraissent essentielles. Tout d'abord,

la démarche des auteurs est constructiviste, ce qui se vérifie théoriquement avec Elias et Luhmann, mais aussi pratiquement avec Habermas et Beck, ces deux derniers auteurs cherchant à identifier les processus de construction d'un espace social et politique de dimension mondiale. Ensuite, ils relèvent tous que l'émergence de cet espace social et politique se fait en partie par la prise de conscience de l'existence d'enjeux globaux (notamment le réchauffement climatique et le Sida), ce que l'on retrouve par ailleurs chez Durand, Lévy et Retraillé. Enfin, leur démarche constructiviste les amènent à remettre en question (et cela est surtout vrai avec Elias et Beck) la façon dont les sciences sociales ont envisagé le concept de société durant tout le XX^e siècle, c'est-à-dire en l'inscrivant dans un cadre national. Cette remise en cause du nationalisme méthodologique apparaît comme un enjeu essentiel pour l'étude du Monde global car, comme on va le voir dans le prochain et dernier chapitre de cette partie, il agit comme un piège pour le chercheur. Mais cet obstacle à la compréhension globale du Monde n'est pas le seul. En effet, une autre caractéristique que partagent Habermas et Beck, mais que dénonce Elias, est la déconnexion qu'ils opèrent entre les sphères économiques et sociales, renvoyant alors le modèle sociétal à quelque chose de très proche du modèle économique. Ce sont ces deux obstacles que je vais maintenant décrire pour, par la suite, mieux les éviter.

Chapitre 5

Les obstacles à une compréhension globale et sociétale du Monde

La façon dont les sciences sociales voient la réalité sociale dépend en grande partie des modèles conceptuels qu'elles construisent pour cela. La science étant également un processus cumulatif, chacun de ces modèles dépend de ce qui a été construit, ou déconstruit, auparavant. Les héritages du passé sont nécessaires pour faire progresser la connaissance, mais ils peuvent aussi se transformer en obstacles lorsque la réalité sociale change tellement qu'elle entraîne la nécessité d'un changement de paradigme, comme c'est justement le cas avec l'émergence du Monde global. L'enjeu est alors de voir un objet nouveau avec les outils du passé. Dans le cas du Monde, cela se traduit par deux problèmes : 1) comment voir le Monde dans sa globalité alors qu'il a été construit par les sciences sociales comme un objet fragmenté ? et ; 2) comment voir une possible société de dimension mondiale alors que ce concept a été « nationalisé » ? Le principal obstacle auquel les chercheurs sont confrontés est celui du nationalisme méthodologique, que l'on peut définir comme « the assumption that the nation/state/society is the natural social and political form of the modern world » (WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002 :301), et qui peut s'apparenter à un piège dont il est nécessaire de s'extirper pour adopter un point de vue global sur le Monde. C'est cette notion que je voudrais explorer dans ce chapitre avec comme objectif de saisir les différents écueils qu'elle suppose pour pouvoir, par la suite, les dépasser. Un second obstacle, qui s'ajoute en partie à celui du nationalisme méthodologique, sera également considéré. Cet obstacle est la combinaison de la déconnexion des sphères économique et sociale, qui devient scalaire dans le cas du Monde de la mondialisation, et de la sociologie de la nécessité, qui consiste à attribuer à certains acteurs des comportements déterminés à l'avance et invariables.

5.1 Le nationalisme méthodologique

Selon Wimmer et Glick Schiller, l'idée d'une correspondance nécessaire entre la société, l'Etat et la nation a constitué le principal paradigme des sciences sociales durant le XX^e siècle, ce qui a eu un impact sur la façon dont elles se sont construites, mais également sur leur difficulté à *voir* des phénomènes qui ne s'inscrivaient pas dans cette logique. Ce paradigme ne sera véritablement remis en question qu'avec la crise de sens à laquelle celles-ci sont confrontées suite à la fin de la guerre froide et l'accélération du processus de mondialisation. Ulrich Beck, Andreas Wimmer et Nina Glick Schiller sont parmi les principaux auteurs ayant porté le concept au début des années 2000, en s'appuyant cependant sur des travaux plus anciens, comme par exemple ceux d'Agnew ou de TAYLOR en géographie (AGNEW, 1994 ; TAYLOR, 1996, 2000) ou encore ceux de Smith au début des années 1980 (SMITH, 1983).

5.1.1 Le principal paradigme des sciences sociales

L'assemblage nation/Etat/société a donc constitué le principal paradigme des sciences sociales, depuis leur institutionnalisation et jusqu'à la fin de la guerre froide. Cela implique que la société, que l'on peut considérer comme le principal objet de recherche des sciences sociales (LÉVY, 1994), a toujours été envisagée dans une perspective nationale et étatique. A tel point que les trois notions sont souvent prises pour des synonymes.

La majorité des théories, des concepts, des outils et des méthodes permettant de comprendre la société ont pour cadre l'Etat. Cela se fait alors au détriment d'objets comme la ville ou des réseaux transnationaux, qu'étudient justement Wimmer et Glick Schiller. La conséquence c'est que les processus sociaux qui traversent d'une manière ou d'une autre le cadre méthodologique national et étatique sont peu étudiés ou tout simplement ignorés, les lunettes dont se chaussent les chercheurs en sciences sociales ne permettant pas de les voir, ou alors avec une forte myopie (GIDDENS, 1985, cité par WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002 :306).

WIMMER et Glick Schiller regrettent alors que ni Parsons, ni Merton, ni Bourdieu, Habermas ou Luhmann n'aient remis en question de façon systématique le cadre national (WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002 :304). On a vu effectivement que Habermas continue de concevoir l'Etat comme la forme la plus légitime d'organisation sociale et politique, ce qui ne l'empêche pas, par ailleurs, de dénoncer également le nationalisme. Mais le cadre de référence par rapport auquel il envisage la société reste l'Etat. Quant à Luhmann, on a vu que son refus de concevoir le politique au-delà du national limitait tout de même son approche de la société-Monde qui, du coup, apparaît dans une dimension purement médiatique et quelque peu technologique.

Au triptyque nation/Etat/société, il faut encore ajouter le territoire qui en est, en quelque sorte, l'incarnation spatiale.

5.1.2 La territorialisation de l'assemblage nation/Etat/société

Le nationalisme méthodologique fait également correspondre à chaque nation/Etat/société un territoire, pris dans le sens d'un espace surfacique, délimité par des frontières

très précises qui le rendent exclusif (LÉVY, 2003 :907-908). Cela veut dire que chaque nation/Etat/société est embarquée (« *embedded* »), ou plutôt contenue dans un territoire dont l'existence est donnée a priori et dont les limites ne sont jamais remises en question (TAYLOR 1996, 2000 ; WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002).

Cela a deux conséquences importantes pour les sciences sociales. La première, c'est que le territoire devient la seule forme spatiale d'organisation de la société. Bien sûr, des réseaux existent, mais soit ils sont technicisés et isolés de toute dimension sociale – et ils ne servent alors qu'à transporter des marchandises, des personnes ou des informations, et à structurer l'espace territorial –, soit déconnectés de leur dimension spatiale quand ils sont dits « sociaux ». Il est alors assez frappant de constater que les réseaux de transports ou de télécommunications, généralement étudiés par les géographes, sont systématiquement distingués des réseaux sociaux, qui sont eux l'apanage des sociologues. Comme si le terme même de réseau n'avait pas le même sens dans les deux cas et comme si les deux objets n'avaient absolument rien en commun.

Le deuxième, c'est que le Monde est découpé, fragmenté et qu'il n'est finalement que la somme de ces sociétés embarquées. Il ne peut alors en aucun cas être envisagé comme un espace à part entière puisque la société ne peut exister en dehors de son cadre national (BECK, 2003 :453). C'est là le principal écueil que représente le nationalisme méthodologique face à toute tentative d'appréhension globale du Monde. Le problème, c'est que franchir cet obstacle n'est pas si simple puisque, comme on va le voir maintenant, il apparaît que le nationalisme méthodologique a fortement contribué à structurer les sciences sociales durant tout le XX^e siècle.

5.1.3 La structuration des disciplines en fonction de l'échelle nationale

Selon Taylor, les sciences sociales se sont structurées autour de l'échelle nationale, qu'il qualifie d'ailleurs de « *pivotal scale* » (TAYLOR, 1996). Les différentes disciplines des sciences sociales se sont fixées les sociétés nationales comme objets d'étude, mais ont développé des sous-disciplines pour appréhender l'aspect international des dimensions qu'elles étudient : les relations internationales pour les sciences politiques, l'économie internationale qui se base sur la notion d'avantages comparatifs pour les sciences économiques, la géopolitique pour la géographie, mais rien pour la sociologie.

Les réalités qui sont étudiées de part et d'autre de cette échelle pivot sont essentiellement différentes. En-deça, les sciences sociales se concentrent sur la société dans ce qu'elle a de spécifique, avec ses classes (ou ses catégories socio-professionnelles, c'est selon), ses institutions et ses acteurs, multiples mais encadrés, ou plutôt pilotés par l'Etat (BRUNET, 1990). Au-delà, elles se focalisent sur les relations entre les Etats, en classifiant ceux-ci selon des catégories relativement simples (Est-Ouest, Nord-Sud, occidentaux, arabes, etc.), et selon des théories dont la complexité n'a pas grand chose à voir avec celles qui sont appliquées à la société puisqu'elles cherchent à réduire les différences entre les sociétés au plus petit dénominateur commun (FLORY, 1996).

Les pratiques, les concepts et les méthodes scientifiques utilisés par les chercheurs sont donc très différentes selon le niveau qu'ils étudient, et les intrusions

d'un domaine vers l'autre sont rares. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas d'échanges entre les disciplines et les théories des deux niveaux. Les sciences politiques se sont posées la question de savoir si la vie politique interne aux sociétés influençait les relations internationales ou si c'était l'inverse qui était vrai (BUSCH, 2000). D'autre part, et comme on l'a vu précédemment, certains internationalistes ont cherché à importer au niveau international les théories sociologiques (VERNANT, 1952 ; MERLE, 1974 ; BADIE & SMOUTS, 1995). Toujours est-il que les théories développées par les chercheurs étudiant un niveau sont difficilement compatibles avec celles établies par les chercheurs analysant l'autre niveau car les objets et les principes régissant les relations entre ces objets sont essentiellement différents.

5.1.4 Une construction scientifique

Le nationalisme méthodologique n'est pas que la traduction de l'observation du Monde tel qu'il est par les sciences sociales, c'est aussi une construction à laquelle ces dernières ont grandement contribué, influencées en cela par l'Etat-nation lui-même (WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002 :306). Il est alors possible de faire une lecture historique des sciences sociales en fonction de la façon dont elles ont participé à la légitimation, en le naturalisant, de l'assemblage nation/Etat/société.

Les sciences sociales se sont en grande partie institutionnalisées en Europe à la fin du XIX^e, période pendant laquelle les Etats-nations sont en plein processus de construction. En France, suite à la défaite de 1870 face à la Prusse, et à la perte de l'Alsace et de la Lorraine, l'histoire et la géographie se voient attribuer la tâche de « préparer les citoyens à leurs responsabilités sur la scène intérieure en enracinant la démocratie, et sur la scène internationale, en leur faisant aimer la patrie et la place qu'elle occupe, et celle qu'elle pourrait, ou devrait, occuper dans le monde » (CLAVAL, 1998 :52). Ainsi, Paul Vidal de la Blache, un des géographes les plus emblématiques de cette période, et qui a eu notamment pour tâche la formation des géographes à l'Ecole Normale Supérieure, « est pris, comme les historiens et toutes les sciences de la société de sa génération, dans la problématique d'une définition conceptuelle et d'une légitimation scientifique de la République, de l'Etat-nation et, plus précisément pour le géographe, de celle de son territoire » (DURAND & ROUMÉGOUS, 1996 :60).

Mais plus largement, chaque discipline participe à la construction de l'idée que les sociétés sont spécifiques et que chacune d'entre elles correspond naturellement à un Etat et une nation. Tandis que la géographie naturalise le territoire et ses frontières, et que l'histoire rend la nation intemporelle, l'économie détermine l'avantage comparatif de chaque Etat et la sociologie distingue ce qui caractérise une société vis-à-vis d'une autre.

Une fois décrites et acceptées sous forme d'axiomes les caractéristiques fondamentales des sociétés nationales, ce processus de légitimation va se transformer. En géographie, différents courants voient alors le jour et s'appliquent à comprendre les dynamiques internes à un territoire (son aménagement, ses espaces vécus), mais sans jamais remettre en question ses limites nationales. Les géographes contribuent alors à légitimer en creux l'assemblage nation/Etat/société et son territoire. Il ne s'agit plus pour eux d'intervenir activement dans la naturalisation du territoire national, mais simplement d'ignorer la question de sa

définition (WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002).

Ce n'est donc qu'avec l'accélération du processus de mondialisation que les sciences sociales commenceront à remettre en question leur participation à ce processus. Cependant, dans bien des cas, l'assemblage est défendu face aux dynamiques transnationales, transterritoriales et transétatiques de la mondialisation. On a vu que des auteurs comme HABERMAS continuent, dans une certaine mesure, de vouloir légitimer l'existence de l'Etat-nation comme la condition nécessaire à l'existence d'une société. Certains géographes, de leur côté, se sont opposés à l'idée que la mondialisation signifiait la fin des territoires (YEUNG, 1998).

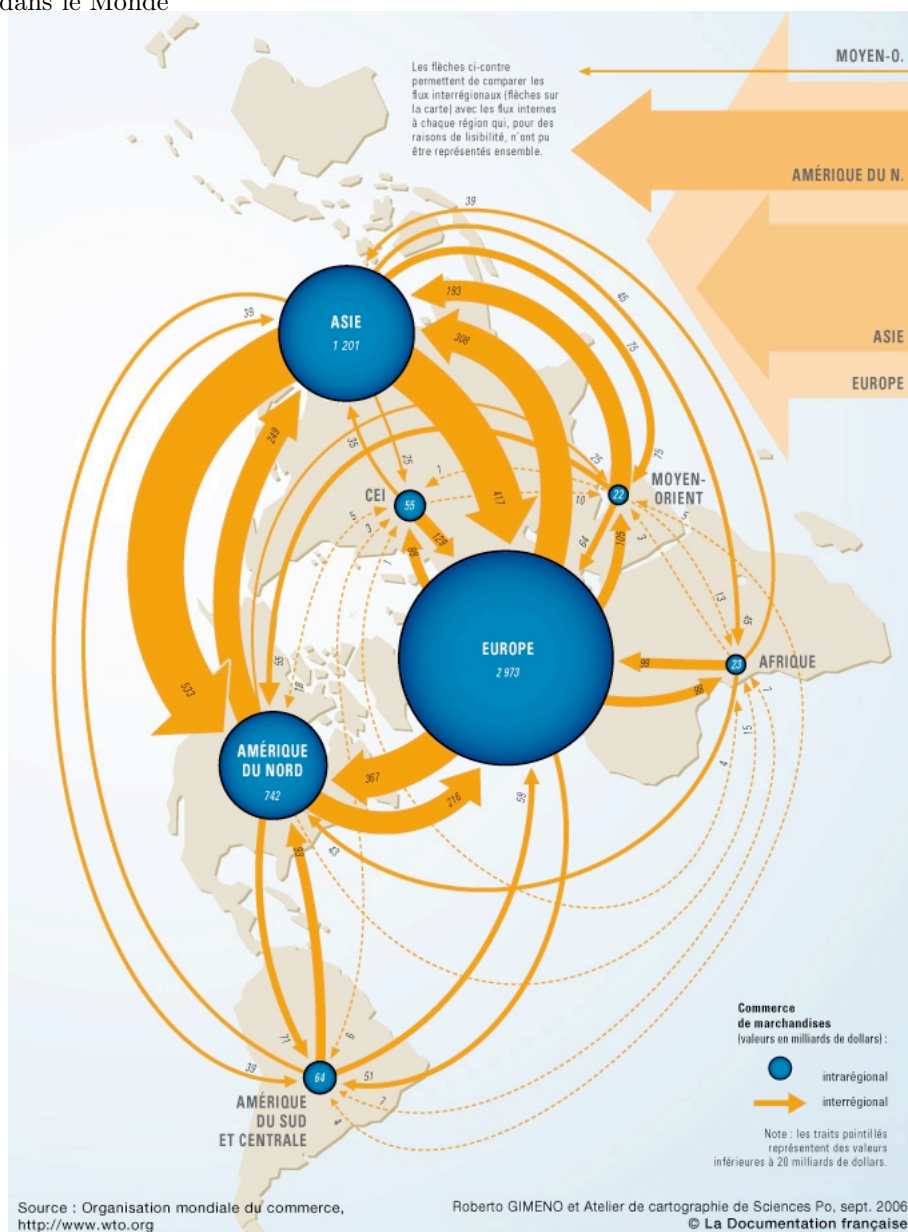
5.1.5 Changement de paradigme

Différents auteurs s'accordent sur le fait que la fin de la guerre froide et l'accélération de la mondialisation ont entraîné un début de décloisonnement des sciences sociales vis-à-vis du cadre national (WALLERSTEIN, 1991 ; TAYLOR, 1996 ; BECK, 2000, 2006 [2004] ; WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002). Les sciences sociales ont alors été obligées de se transformer pour être capables de saisir les nouvelles dynamiques du Monde décrites dans le premier chapitre. Cependant, cette transformation n'est pas si simple à réaliser étant donné que le nationalisme méthodologique a profondément marqué l'ensemble des concepts, des théories, de outils et des méthodes des sciences sociales. Ainsi, dans bien des cas, les objets qui émergent avec la mondialisation, que ce soit la ville, les entreprises, les ONG, les mobilités, les télécommunications ont été envisagés selon une perspective nationale et territoriale, la principale inertie du nationalisme méthodologique revenant à obligatoirement *situer* les objets, dans un territoire et par rapport à l'échelle nationale. Il existe donc souvent un décalage entre l'ambition théorique de certains chercheurs qui souhaitent envisager le Monde dans ses dynamiques nouvelles, et les moyens dont ils disposent pour réaliser cette ambition (BECK, 2003 :455).

Wimmer et Glick Schiller, par exemple, remarque que les sciences sociales envisagent le Monde en fonction de statistiques qui sont produites à l'échelle des Etats. Le Monde est alors envisagé en fonction de la distribution d'un phénomène dans les différents pays qui le composent. C'est le cas notamment pour les flux commerciaux ou financiers dans le Monde (voir figure 5.1), alors même que ceux-ci sont censés être le plus représentatif du processus de l'autonomisation de la sphère économique vis-à-vis de l'échelle nationale (WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002 :306).

S'affranchir de cette contrainte suppose donc de disposer de statistiques concernant d'autres entités spatiales, les sciences sociales ont tendance à n'étudier que ce qu'elles savent mesurer. Le problème, c'est que l'on ne dispose pas ou peu de données au niveau des villes, les diasporas ou les entreprises par exemple. La mesure du Produit Urbain Brut (PUB) développée par des géographes n'est pas disponible de façon régulière (MORICONI-EBRARD, 2000). De leur côté, les chercheurs du GaWC (Global and World Cities Network) ont eu recours à un bricolage qualitatif pour simuler des liens entre les villes mondiales. Le résultat est certes novateur, mais sa fiabilité reste limitée (TAYLOR, HOYLER, WALKER & SZEGNER, 2001).

FIGURE 5.1 – Représentation internationale des flux commerciaux et financiers dans le Monde



Source : Questions internationales (n°22 novembre-décembre 2006)

D'autre part, cela suppose également de disposer d'outils cartographiques qui permettent de représenter un Monde dominé par les flux et les réseaux, qu'ils soient matériels ou immatériels, et habité par les individus, et non pas seulement les Etats. Mais, là encore, les techniques sont limitées par l'héritage de la planisphère qui ne permet pas – ou alors en ayant recours à des manipulations plus ou moins faciles à lire – de représenter un Monde sphérique, urbain et interconnecté (RETAILLÉ, 1996, 2000 ; LÉVY, PONCET & TRICOIRE, 2004 ; PONCET, 2008).

Il est finalement difficile pour les sciences sociales d'appréhender le Monde contemporain sans procéder à une remise en question radicale de tout leur attirail conceptuel et méthodologique. Cette démarche est particulièrement valable pour la géographie qui a particulièrement contribué à l'établissement du nationalisme méthodologique.

5.1.6 Implications du nationalisme méthodologique en géographie

La plupart des concepts-clés de la géographie sont profondément marqués par le nationalisme méthodologique, ce qui est en grande partie dû au fait que cette discipline a joué un rôle majeur dans la territorialisation de l'assemblage nation/Etat/société. Cela pose alors un problème pour les géographes qui cherchent à comprendre les nouvelles dynamiques du Monde contemporain, puisqu'ils doivent le faire à partir d'outils conceptuels avant tout construits pour voir le Monde comme la somme d'objets, et en aucun cas comme un objet à part entière. C'est notamment le cas pour les notions de *territoire* et d'*échelle*, mais aussi la méthode de *terrain*.

Territoire

Le concept de territoire renvoie à de nombreuses définitions différentes en géographie. BRUNET et THÉRY en identifient six (BRUNET & THÉRY, 1993 [1992] :480-481), et LÉVY huit (LÉVY, 2003 :907-908). Je retiendrai pour ma part la définition qu'en donnent Durand, Lévy & Retaillé qui voient dans les territoires une famille d'espaces dont la métrique interne est topographique, c'est-à-dire des espaces surfaciques. Cette définition permet de distinguer, en les mettant sur le même plan, les territoires et les réseaux – ces derniers relevant d'une métrique interne topologique (voir 5.2) – et de mettre en exergue la primauté que les géographes ont accordée aux premiers par rapport aux seconds.

Selon ce principe, tout objet, y compris un réseau, est nécessairement situé, inscrit ou embarqué dans un territoire (TAYLOR, 1996). Cela a des implications très importantes lorsqu'il s'agit de comprendre les nouvelles de la dynamique de la mondialisation, profondément marquées, comme on l'a vu dans le premier chapitre, par des logiques réticulaires. La primauté des territoires, et principalement des territoires nationaux (les pays selon la classification de Durand, Lévy et Retaillé) fait que les réseaux ne peuvent pas être transnationaux, mais intranationaux ou internationaux lorsqu'ils relient deux territoires nationaux entre eux. Un type de réseau, comme le réseau aérien par exemple, est donc une collection de réseaux de différents niveaux et non pas un réseau unique et transversal

FIGURE 5.2 – Les quatre types d’espace selon Durand, Lévy & Retailé

Figure 3. Métriques et espaces

		Contenu		
		Topographique	Topologique	
Relation intérieur/ extérieur	Topographique	<i>horizont</i>	rhizome	espaces flous
	Topologique	pays	<i>network</i>	espaces durs
		territoires	réseaux	

Source : DURAND, LÉVY & RETAILÉ, 1992 :23

aux échelles. Le « piège territorial », selon l’expression d’Agnew (AGNEW, 1994) se referme alors sur la géographie et, plus largement, les sciences sociales.

L’étude de l’espace mondial nécessite donc de s’affranchir de l’hégémonie du territoire, et également de pouvoir penser le réseau comme un espace social et non pas seulement technique, ce que le sociologue Manuel Castells a été l’un des premiers à faire, en montrant l’existence d’une société organisée selon un espace réticulaire, sans que ce réseau ne s’inscrive nécessairement dans un territoire (CASTELLS, 1998 [1996]).

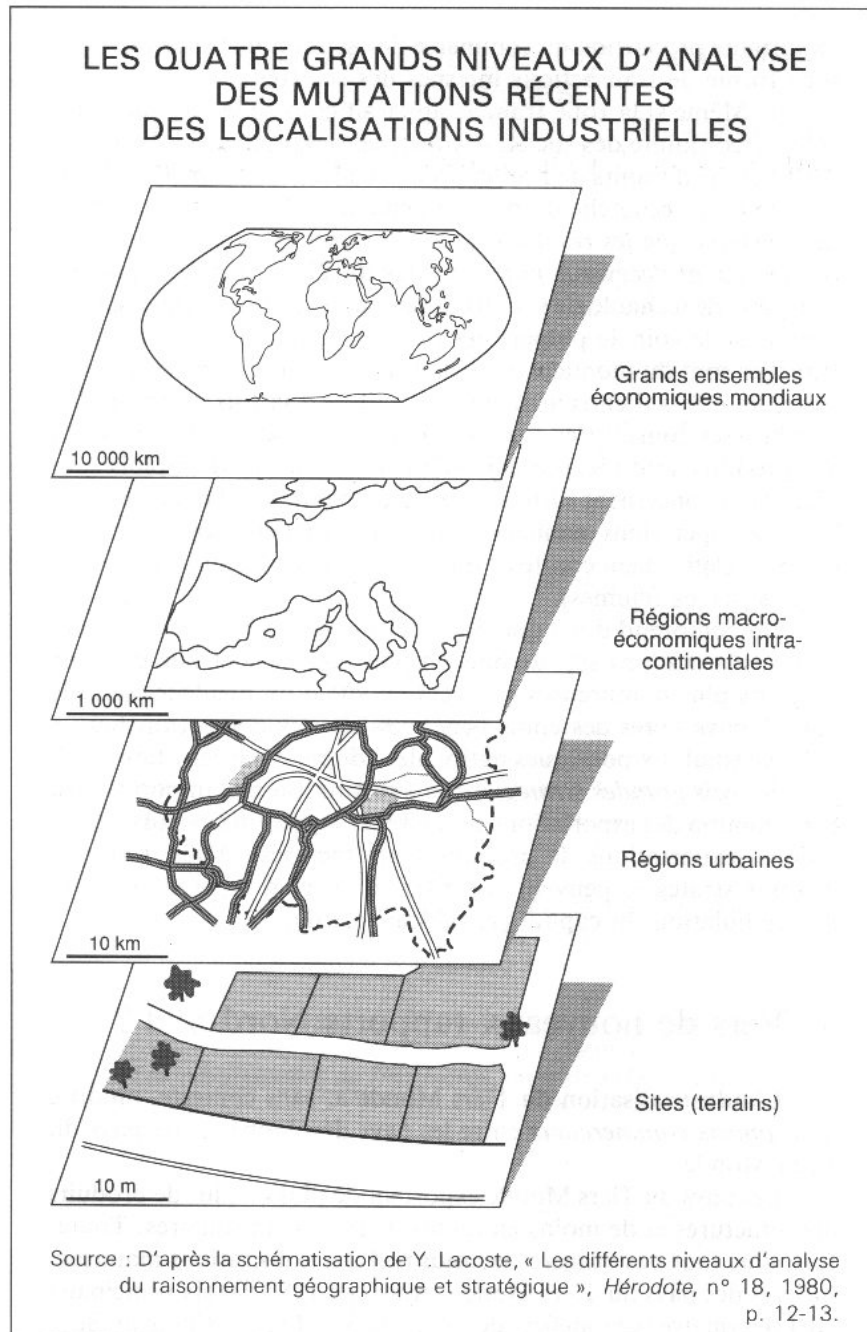
Terrain

La méthode par excellence par l’intermédiaire de laquelle les géographes étudient la réalité sociale, c’est le terrain, que l’on peut définir ici comme étant « le concret, la pratique, l’espace que l’on parcourt pour une étude de terrain, en étant “sur les lieux”, par opposition aux livres, documents, statistiques, au “bureau” » (BRUNET, 1993 :478). Dans une discipline marquée par le nationalisme méthodologique, le terrain a deux caractéristiques. Tout d’abord, il porte nécessairement sur un territoire et non pas un réseau, ce que que montre, tout autant qu’elle l’implique la carte de la distribution des sujets de thèses de géographie soutenues en France que nous avons pu voir dans le deuxième chapitre de cette partie (voir figure 3.1 page 48).

Ensuite, il est nécessairement d’échelle locale, puisque tout espace de dimension supérieure serait trop grand pour être « parcouru ». On retrouve ce dernier point chez deux auteurs. Chez Lacoste, tout d’abord, qui hiérarchise les échelles permettant d’analyser un territoire, l’échelle locale étant l’échelle du terrain (voir figure 5.3). Mais aussi, et surtout, chez Peter Haggett, que j’ai déjà évoqué en introduction de cette thèse, qui constate qu’étant donné sa taille le Monde ne peut être pris comme terrain. Son étude doit alors nécessairement passer par celle d’une multitude de petits terrains différents – et nécessairement territoriaux – pour s’approcher au plus près de l’ensemble qu’il constitue (HAGGETT, 1970).

La pratique du terrain chez les géographes suppose une conception fragmentée du Monde, ou environnementale lorsqu’il s’agit d’évaluer l’impact de la mondialisation sur un territoire. L’observation de la globalité du Monde paraît alors inaccessible. Cela pose du même coup la question de la méthode la plus efficace

FIGURE 5.3 – L'échelle du terrain



pour appréhender le Monde, les statistiques étant, comme on l'a vu avec Beck, également marqué par le nationalisme méthodologique.

Echelle

Enfin, la notion d'échelle est, elle aussi, profondément marquée par le nationalisme méthodologique. La formalisation de ce concept en géographie humaine à partir des années 1960 a rapidement conduit à établir une correspondance entre les niveaux de l'échelle géographique, et la taille des territoires (ORAIN, 2004). Les échelles apparaissent alors comme étant emboîtées et hiérarchisées. Chacune d'entre elles renvoie à un territoire, lui-même composé de territoires d'échelles immédiatement inférieures et étant en même-temps l'une des composantes d'un territoire d'échelle immédiatement supérieure, ce qu'on vient juste de voir avec le schéma de Lacoste.

Dollfus, entre autres, a remis en question cet emboîtement et montré que, dans un Monde mondialisé, les échelles étaient enchevêtrées et non plus hiérarchisées (DOLLFUS, 1994, 1995, 1997). L'idée même d'échelle pivotale, telle que la décrit Taylor, est mise à mal. Des objets d'échelle infranationale établissent des relations avec les échelles supranationales sans passer par le niveau national qui perd donc son rôle de filtre nécessaire entre les deux niveaux. Retailé, quant à lui, attribue au Monde une propriété d'englobement qui implique que l'échelle mondiale n'est pas distincte des autres échelles, mais qu'elle les englobe toutes (RETAILLÉ, 1997). C'est notamment cette logique que l'on voit à l'œuvre dans la représentation du réseau aérien mondial présenté dans le premier chapitre et qui apparaît dans sa globalité, sans tenir compte de l'intermédiation d'échelles diverses. La mondialisation a ainsi entraîné un débat en géographie sur la notion d'échelle dont la pertinence est remise en question (MARSTON, 2000 ; BRENNER, 2001 ; MARSTON & SMITH, 2001 ; MARSTON, 2005).

Le principal obstacle que l'on peut identifier ici revient à confondre échelle internationale et échelle mondiale, distinction que font néanmoins plusieurs auteurs (TAYLOR, WATTS & JOHNSTON, 2002). La première renvoie en effet à un assemblage de pays issus de plusieurs, sinon tous les continents, tandis que la seconde inclut des objets et des logiques non territoriales. La difficulté pour les géographes étant alors d'envisager le mondial comme une échelle englobante renvoyant à des objets dont la taille n'est pas nécessairement grande.

5.2 La déconnexion des sphères sociale et économique et la sociologie de la nécessité

Le deuxième obstacle, à la fois théorique et méthodologique, qui empêche une appréhension globale du Monde se retrouve en grande partie chez BECK et HABERMAS, et plus généralement chez les tenants des modèles économiques et contre-hégémoniques du Monde. Il consiste en une articulation entre, d'une part, la déconnexion qui est opérée entre les sphères économique et sociale et, d'autre part, la sociologie de la nécessité, qui attribue à certains acteurs des comportements prédéterminés.

5.2.1 La déconnexion des sphères économique et sociale

Dans *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Norbert Elias critique le modèle des sphères selon lequel les dimensions de la société (économique, politique, sociale, etc.) sont perçues comme étant indépendantes les unes des autres¹. C'est, par exemple, ce modèle qu'utilise Marx lorsqu'il envisage le pouvoir de l'Etat comme étant instrumentalisé par la bourgeoisie afin de maintenir son monopole sur l'appareil de production. La sphère économique apparaît ici comme étant autonome, ce qui oriente considérablement la compréhension de la société, en tout cas telle que l'appréhende Elias.

« De cette nouvelle approche théorique et pratique découlent des conséquences immenses. Il suffira d'en mentionner une seule. Tant qu'on s'imagine qu'une « sphère économique » constitue une sphère autonome, au fonctionnement plus ou moins indépendant au sein de la société étatique, on a tendance à penser que la stratification sociale – qui, dans le cas des sociétés industrielles, prend la forme de classes et par la suite de leurs conflits d'intérêts – est en premier lieu déterminée par l'économie. Cette perception est en partie celles des couches sociales qui ne parviennent pas à se désimpliquer. On en retire l'impression que le seul enjeu des luttes pour le pouvoir, c'est la répartition des chances économiques et donc l'évolution de l'équilibre des salaires et des profits. » (ELIAS, 1991 [1971]. :173)

Le modèle des sphères pose un problème particulier lorsqu'il est appliqué au Monde. En effet, s'il paraît évident pour beaucoup d'auteurs que la sphère économique s'est mondialisée – ce qui est notamment rendu possible par le caractère transnational de la bourgeoisie –, la sphère sociale étant, par contre, toujours perçue comme de niveau national. Les sphères ne sont donc plus seulement indépendantes les unes des autres, elles sont également déconnectées par leur échelle d'existence. Cette situation ne fait alors que renforcer la contrainte que la première fait peser sur la seconde. En effet, comme le remarque Habermas, l'Etat perd sa capacité à contrôler la sphère économique pour limiter ses effets négatifs en terme d'inégalités sociales – ce qui montre, par la même occasion, que Habermas se situe à l'opposé de l'approche d'Elias sur cette question.

Cette perspective théorique devient véritablement un problème méthodologique lorsqu'on l'associe à la sociologie de la nécessité, ce que font par ailleurs la plupart des tenants des modèles contre-hégémoniques.

5.2.2 La sociologie de la nécessité

Luc Boltanski définit ainsi la sociologie de la nécessité.

« La mise au jour d'une nécessité qui échapperait à la conscience et même à l'action volontaire des personnes, qui s'accomplirait en quelque sorte selon ses propres lois et qui serait ainsi orientée vers une finalité sans que soient posées des fins, est très tentante pour les sciences sociales parce qu'elle donne l'impression de tendre vers

1. Selon Elias, le modèle des sphères est différent du modèle fonctionnel. Dans le premier cas, la société apparaît comme un « bric-à-brac » où « se côtoieraient des sphères indépendantes, dont l'une ou l'autre seraient alternativement le moteur de l'évolution sociale » (ELIAS, 1991 [1971]. :173).

l'unification des sciences sociales et des sciences dites de la nature.. »
(BOLTANSKI, 2002 :278-279)

On retrouve ici une critique généralement adressée à la sociologie de Pierre BOURDIEU – dont Boltanski et un ancien disciple, qui s'en est toutefois démarqué dans les années 1980 (BOLTANSKI, 2008) – qui tendrait à *réduire* les individus à leurs déterminants sociaux (ALEXANDER, 2000).

A priori, la sociologie de la nécessité n'a pas grand chose à voir avec le Monde. La façon dont elle explique les relations sociales au niveau national semble pourtant avoir été importée dans les approches des différents acteurs du processus de mondialisation. On voit alors émerger, notamment dans les travaux de Petrella ou de Sousa Santos, une élite économique mondiale, qui maintient dans un état d'aliénation, des forces sociales qui, elles, restent locales. Chez certains auteurs, l'Etat est toujours instrumentalisé, mais, cette fois-ci, par les acteurs d'une échelle contre ceux d'une autre.

C'est donc le principe de *domination*, qui accompagne la sociologie de la nécessité, qui va finalement poser problème puisqu'il revient à empêcher les forces sociales « d'avoir accès » aux manettes du pouvoir qui se sont transportées au niveau mondial. Le Monde est alors condamné à rester un méta-espace, et ne peut devenir une société que par l'intermédiaire de mouvement sociaux cherchant à contrer et à s'affranchir du pouvoir des élites².

5.3 Comment s'affranchir du nationalisme méthodologique ?

D'un côté, donc, l'obstacle du nationalisme méthodologique que l'on ne saurait réduire à une simple critique des modèles territoriaux. Le piège qu'il représente est aussi valable pour les tenants d'une approche sociétale du Monde car les outils, les méthodes, les théories et les concepts qu'ils utilisent sont eux-mêmes marqués par une perspective nationale de la société dans toutes ses dimensions. Cela est particulièrement vrai en géographie où la façon de concevoir l'espace et de l'observer implique une vision territoriale et fragmentée du Monde. Il ne s'agit pas ici de nier le fait que ces logiques continuent d'exister dans le Monde contemporain, mais bien que l'approche classique de la société par les sciences sociales empêche d'appréhender les autres dynamiques du Monde, notamment celles qui touchent à la réticularité et la globalité.

D'un autre côté, l'obstacle qui consiste à déconnecter les sphères économique et sociale, se retrouve à la fois chez Habermas et chez Beck. Chez ces deux auteurs, la construction de l'espace politique et social se fait finalement en réaction à l'émergence d'une sphère économique mondiale. Ce qui implique non seulement que les interactions économiques ne sont pas des interactions sociales, mais également, et c'est là qu'intervient la sociologie de la nécessité, que les acteurs économiques ne participent pas de la société, mais qu'ils se positionnent pratiquement contre elle. Le problème réside principalement ici dans l'idée que

2. La façon dont sont définies ces élites n'est pourtant pas toujours très claire et il n'est pas certain qu'il s'agisse toujours de personnes. BECK, par exemple, semble transformer le capital en acteur capable de stratégies et principalement représenté par des entreprises (BECK, 2003 [2002] :chapitre 4).

ces acteurs ont comme ambition de maintenir cette situation et la position privilégiée qu'elle est censée leur fournir. De ce point de vue, la critique qu'Elias fait de ce mécanisme me paraît intéressante à prendre en compte.

Cette première partie a donc consisté à mettre en lumière un enjeu fondamental pour les sciences sociales : celui d'observer et de comprendre les nouvelles dynamiques du Monde de l'après guerre froide. De nombreux modèles ont été proposés pour répondre à cet enjeu, mais la plupart d'entre eux se montrent peu pertinents lorsqu'il s'agit d'appréhender deux caractéristiques essentielles de ce Monde nouveau, à savoir sa réticularité et sa globalité. Cela tient en partie au fait que la plupart continuent de privilégier une approche territoriale et fragmentée du Monde, ou bien ne conçoivent la globalité du Monde qu'au travers d'une seule des dimensions de la réalité sociale. Reste le modèle sociétal qui semble effectivement le plus intéressant. Cependant, s'il propose de nombreuses pistes de réflexion, ce dernier modèle n'est pas simple à utiliser car, d'une part, les différentes approches que l'on peut lui faire correspondre sont en grande partie programmatiques et proposent finalement peu d'outils et d'exemples concrets et, d'autre part, il implique une remise en question radicale des concepts et méthodes utilisés jusqu'à présent dans les sciences sociales. L'utilisation de ce modèle pour voir le Monde nécessite alors un bricolage conceptuel et méthodologique qui permette de dépasser les obstacles du nationalisme méthodologique auxquels se heurtent les autres modèles.

Deuxième partie

Construire une méthode pour échapper au « magnétisme des méthodes établies »

Chapitre 6

La transformation d'un objet de recherche : de Hanoi à Lafarge et des réseaux transnationaux au Sida

« In order to escape the magnetism of established methodologies, ways of defining the object of analysis and algorithms for generating questions, we may have to develop (or rediscover?) analytical tools and concepts not coloured by the self-evidence of a world ordered into nation-states. » (WIMMER & GLICK SCHILLER, 2002 :324-325)

Comment voir le Monde autrement ? Comment utiliser le modèle sociétal de compréhension du Monde sachant que plusieurs obstacles, dont le nationalisme méthodologique est le plus problématique, rendent difficiles le fait d'envisager le Monde comme un objet à part entière, et ni comme la somme d'objets, ni comme un méta-objet ? Wimmer et Glick Schiller nous préviennent que la solution à ce problème peut devoir passer par l'invention de nouveaux outils et concepts (voir la citation en exergue de ce chapitre). Cela suppose alors d'accepter d'avoir à bricoler, à inventer en allant collecter ici ou là, et si possible en dehors de la géographie, des objets et des méthodes qui permettent de déterritorialiser, dénationaliser et désétatiser sa pensée, et d'échapper ainsi – comme le disent si justement les deux auteurs – au « magnétisme » des méthodologies existantes. Ce bricolage a quelque chose d'enthousiasmant en ce qu'il ouvre des perspectives nouvelles aux chercheurs et l'emmène vers des chemins peu défrichés. Il est aussi inquiétant car le risque qu'il fait prendre, notamment celui de s'engager dans des impasses théoriques, peut sembler important. Cette voie n'est vraisemblablement pas la plus confortable, et il n'est pas toujours évident de rester persuadé que le simple fait de s'engager vers l'inconnu est en lui-même une acte scientifique réussi et d'une valeur certaine.

Dans ce chapitre, je voudrais tout d'abord décrire toutes les étapes qui m'ont conduit aux objets que j'ai finalement choisis pour mon étude empirique – à savoir l'entreprise et le Sida – et au sujet de cette thèse. Exposer le processus

de *transformation* de mon objet de recherche est d'autant plus légitime que le bricolage est important. Ces étapes constituent bien le cœur de ma recherche, et non pas un épisode anecdotique. Je voudrais donc commencer par décrire les différentes étapes qui m'ont conduit à choisir une entreprise et une épidémie comme objets empiriques pour tenter de saisir le Monde comme l'espace d'une société. Chaque étape de cette démarche correspond à une tentative d'échapper au nationalisme méthodologique mais aussi à des écueils méthodologiques ou théoriques.

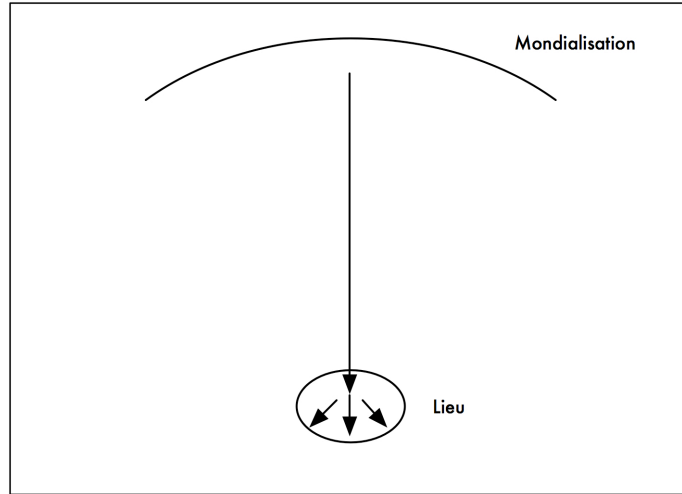
6.1 Se hisser à la hauteur du Monde : de l'internalisation de la mondialisation à la construction de la société-Monde

Si faire de la géographie répondait chez moi à la volonté de mieux comprendre le Monde nouveau qui émergeait de la fin de la guerre froide, la perspective de réaliser une thèse s'est concrétisée à la suite de mon mémoire de maîtrise effectué sous la direction d'Olivier Dollfus à l'Université de Paris 7. Mon sujet de recherche a alors évolué en fonction de ma propre expérience du nationalisme méthodologique et des difficultés pratiques à en sortir. Après avoir proposé d'étudier la façon dont la mondialisation s'internalisait dans un pays en particulier, j'ai envisagé de réorienter mon sujet vers l'étude de réseaux transnationaux de personnes en partant d'une ville, puis vers l'analyse de la mobilité au sein d'une entreprise et, enfin, vers l'implication d'une entreprise dans un enjeu mondial.

6.1.1 Sur les traces d'Olivier Dollfus : voir le Monde en ses lieux

Ayant réalisé mon mémoire de maîtrise sous la direction d'Olivier Dollfus en 1993-1994, j'ai été fortement influencé par sa pensée lorsqu'il s'est agi d'identifier un sujet de DEA puis de thèse. Dollfus travaillait à l'époque sur le concept d'*internalisation* de la mondialisation – concept qu'il importait lui-même des travaux de Charles-Albert Michalet en économie. Son approche consistait à dire que la mondialisation n'était pas simplement une sphère économique déconnectée de la société, mais qu'elle était véritablement *internalisée* – autrement dit, intégrée – par les sociétés humaines, et non pas seulement dans les lieux les plus évidents, comme les grandes métropoles de l'AMM, mais aussi dans les lieux les plus périphériques, y compris les chaos bornés (voir figure 6.1). Fidèle à la théorie des systèmes – qu'il avait lui-même grandement contribué à généraliser en géographie dès les années 1970 (DOLLFUS, 1970, 1971) – Dollfus envisageait également ce processus dans les rétroactions qu'il produisait. Il ne s'agissait donc pas seulement de voir comment les sociétés évoluaient sous la contrainte de la mondialisation, mais aussi comment, en retour, cette évolution produisait de la mondialisation. Cette démarche est particulièrement bien illustrée par la thèse que Blandine RIPERT a effectuée sous sa direction et qui portait sur une communauté népalaise (RIPERT, 2000). C'est donc dans cette optique que j'ai réalisé mon DEA, mais cette fois-ci sous la direction de Denis Retaillé en 1997-1998, et que j'ai commencé ma thèse avec Jaques Lévy en 1998. Je me proposais

FIGURE 6.1 – Processus d’internalisation de la mondialisation



alors de travailler sur le Vietnam, en identifiant, au sein de ce territoire, un ou plusieurs lieux qui me permettent de comprendre ce processus d’aller-retour entre internalisation et construction de l’*espace-Monde*, concept cher à Dollfus et qui avait notamment l’avantage de ne pas présenter la mondialisation comme un processus sans finalité. La mondialisation produit bien de l’espace à l’échelle mondiale.

6.1.2 Le Vietnam : un territoire ou un réseau ?

Comme souvent en géographie, mon travail de recherche a commencé par le choix d’un terrain. Le Vietnam semblait particulièrement pertinent, à l’époque, du fait de son ouverture récente à la mondialisation, précipitée par la chute du mur de Berlin. Il m’apparaissait alors possible d’observer « en direct » l’engouffrement du Monde dans ce pays qui semblait en avoir été longtemps déconnecté, et de révéler ainsi la façon dont la mondialisation s’internalisait dans une société et, bien sûr, comment elle était produite en retour. Mon projet a tout d’abord consisté à explorer ce processus dans trois lieux qui pouvaient sembler a priori périphériques, mais dans lesquels je faisais l’hypothèse que la mondialisation serait tout aussi lisible qu’à New York ou Londres, bien qu’avec des expressions différentes. Des spécialistes du Vietnam m’ont alors aidé à identifier trois villages excentrés, mais malgré tout très représentatifs de l’histoire récente du pays. Cependant, en m’intéressant de plus près au Vietnam, je me suis rendu compte que son insertion dans la mondialisation et sa connexion au Monde n’était pas si récente. La lecture d’un roman contemporain de Nguyen Quang Than¹ m’avait notamment fait prendre conscience que les Vietnamiens étaient connectés au Monde de longue date, que ce soit par leur intégration dans le bloc communiste, que Christian Grataloup appelait alors le « système-Monde alternatif »², ou bien par tout un ensemble de réseaux licites ou illicites, mê-

1. *Au large de la terre promise*, Philippe Picquier, 1997.

2. Expression utilisée notamment dans le cadre des réunions du groupe mondialisation du GEMDEV à la fin des années 1990.

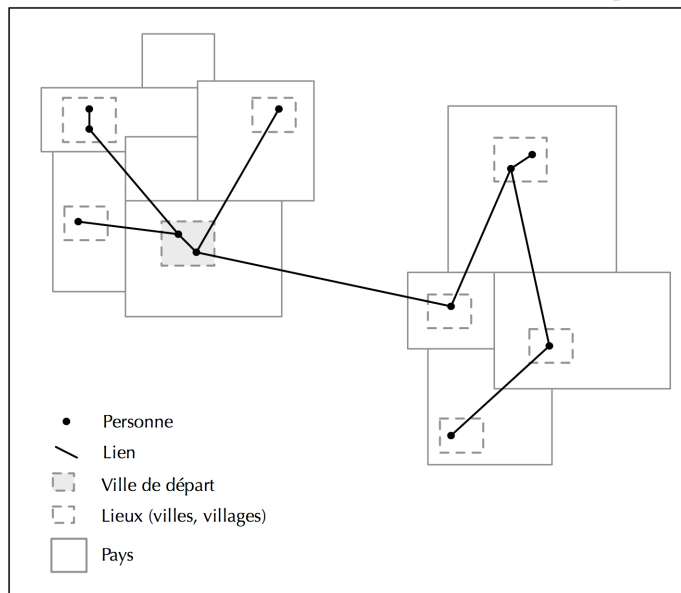
lant diplomates, anciens boat-people installés en Australie ou aux États-Unis, contrebande maritime. Ce constat, qui s'ajoutait à des problèmes pratiques sur lesquels je reviens plus loin, m'a fait changer d'optique. Plutôt que de chercher à comprendre comment la mondialisation contribuait à faire évoluer une société nationale en partant d'un ou plusieurs lieux de son territoire, je me suis alors orienté vers les réseaux transnationaux en cherchant à comprendre comment ceux-ci contribuaient à construire l'espace mondial. Cela me permettait aussi de répondre à l'insatisfaction que je ressentais à l'idée de travailler sur des lieux nécessairement plus « petits » que le Monde, ce qui m'obligeait à voir le Monde « par en-dessous ». Il ne s'agit pas pour moi ici de nier l'intérêt de cette démarche, mais plutôt d'insister sur le fait qu'elle ne me satisfaisait pas plus que les approches statistiques qui consistaient à étudier la mondialisation par ses flux et à l'exprimer en millions de tonnes ou en milliards de dollars. La question que je me posais désormais était de savoir comment me « hisser à la hauteur du Monde » pour y observer ce qui se passait, et le faire autrement que par l'analyse de statistiques.

6.1.3 Voir le Monde par ses réseaux transnationaux, avec Hanoi comme point d'entrée

Les réseaux transnationaux que j'envisageais n'étaient donc pas des réseaux techniques mais bel et bien composés d'individus. A cette époque, outre les travaux d'Ariel Colomomos en sciences politiques (COLONOMOS, 1995) et, dans une moindre mesure, de Bruneau en géographie (BRUNEAU, 1994), les recherches sortant d'une optique internationale consistant, pour l'essentiel, à quantifier les flux d'immigration et d'émigration n'étaient pas foison (l'article majeur de Robinson proposant un programme de recherche sur le transnationalisme ne date que de 1998). Plutôt que de travailler sur un réseau transnational identifié a priori, comme celui des travailleurs philippins de l'économie domestique par exemple, j'ai choisi de prendre Hanoi comme point de départ avec l'idée de révéler un réseau transnational à partir d'une ou deux familles hanoiennes. Plus précisément, mon idée était de localiser les membres élargis d'une famille, puis d'aller interviewer les personnes identifiées pour localiser leurs propres relations familiales afin, de fil en aiguille, de reconstruire un réseau transnational mondial, fondé en grande partie sur l'histoire récente de la société vietnamienne avec ses vagues de réfugiés, la mobilité des travailleurs dans le système-Monde alternatif et son réseau diplomatique. Il s'agissait de comprendre de quelle façon un espace mondial se construisait par l'apparition d'une multitude de liens sociaux de niveau mondial et selon une approche qui s'apparente à la théorie des small worlds (MILGRAM, 1967, 1969). Le choix de Hanoi comme lieu de départ se justifiait par l'opportunité que cela m'offrait de capitaliser le travail de défrichage que j'avais effectué jusqu'à présent sur la société vietnamienne. Cependant, mon sujet supposait que j'aurais pu finalement partir de n'importe quel lieu. Hanoi n'était alors qu'un point d'entrée possible vers mon véritable terrain : le Monde (voir figure 6.2).

Ce projet, qui était censé me hisser à la hauteur du Monde, m'emmenait de plus en plus vers le concept de *société-Monde* tel qu'il est envisagé par Elias. Avec les réseaux transnationaux de personnes, c'était bien l'idée qu'une configuration sociale émergeait à l'échelle mondiale que je souhaitais vérifier. La société

FIGURE 6.2 – Reconstruire un réseau transnational de personnes



mondiale se construisait ainsi par l'intermédiaire des relations diverses que les individus établissaient progressivement entre eux à une échelle jamais atteinte. Je comprenais cependant la construction de cette société comme un processus autonome, non programmé, dont les individus étaient des acteurs plus ou moins conscients, et qu'aucune structure politique ne venait encadrer. Cela allait même plus loin puisque cette dynamique sociale semblait se faire à l'encontre du renforcement des structures politiques de niveau mondial – symbolisées par l'ONU – qui étaient privilégiées par les Etats, mais aussi par d'autres acteurs issus de la société civile. La mondialisation du politique paraissait alors limitée par l'inertie du système international mis en place durant le XX^e siècle et largement débordée par la construction transversale de cette configuration sociale mondiale. J'avais donc enfin l'impression d'être en mesure d'étudier le Monde en m'affranchissant du nationalisme méthodologique, disposant à la fois d'un cadre théorique (la sociologie d'Elias) et d'un objet (un réseau transnational de personnes) – faisant également office de terrain – tout à fait adaptés. Cependant, c'était sans compter le fait que le nationalisme méthodologique ne constitue pas seulement un problème de concepts ou de méthodes.

6.1.4 Les conditions de la recherche

J'ai renoncé à étudier ce réseau transnational de personnes en partant de Hanoi pour deux raisons. La première tient au fait que la recherche sur le Vietnam relève avant tout des *area studies* évoquées dans la partie précédente. Il existait donc une forte tension entre le sujet de ma thèse et les thèmes de recherche fortement marqués par le nationalisme méthodologique des différents spécialistes du pays, sur lesquels je devais compter pour bénéficier de bonnes conditions de recherche sur place. La solution qui aurait consisté à m'isoler de ce milieu et à

conduire mes travaux en parallèle n'était donc pas tout à fait réaliste dans un pays dont l'ouverture au Monde restait en grande partie contrôlée et où il fallait multiplier les passe-droits. Une autre option consistait à abandonner Hanoi et le Vietnam et à changer de point d'entrée. Mais, l'expérience « vietnamienne » m'avait donné envie d'aller encore plus loin dans ma volonté de rupture avec le nationalisme méthodologique. Le point de départ que constituait la ville me semblait contenir un risque permanent d'avoir à lutter avec le magnétisme des méthodes existantes et d'être à nouveau en tension avec les spécialistes de son approche territoriale, et ce malgré les travaux de DOLLFUS ou SASSEN sur les villes mondiales ou la mondialité des villes (SASSEN, 1991 ; DOLLFUS, 1995, 1997).

La seconde raison portait sur les moyens disponibles pour mener à bien ma recherche qui demandait de nombreux déplacements et, donc, des moyens conséquents (mais pas insurmontables). Le problème était que les sources de financements institutionnels disponibles pour soutenir un tel projet apparaissaient comme très limitées – en tout cas à l'époque – puisqu'elles étaient principalement dirigées vers l'étude d'objets ou de terrains clairement situés dans un territoire donné. Mon sujet n'entraînait donc pas dans ce cadre. Je me proposais donc de trouver non seulement un objet empirique, mais également une source de financement différents.

6.1.5 S'affranchir du nationalisme méthodologique : l'individu, le réseau, la ville et... l'entreprise

Après avoir renoncé successivement à l'étude de l'internalisation de la mondialisation dans trois villages vietnamiens, puis à la reconstitution d'un réseau transnational en partant de Hanoi, j'ai pensé que l'entreprise pourrait être l'objet empirique qui me permettrait le plus de liberté vis-à-vis du nationalisme méthodologique. L'entreprise est un objet relativement peu étudié par les géographes dont la plupart des travaux sur la question portait alors sur la dimension spatiale de leur organisation et, notamment, sur leurs stratégies d'internationalisation (DELAPIERRE & MILELLI, 1995) et de localisation (MÉRENNE-SCHOUMAKER, 1991). Des travaux plus novateurs voyaient néanmoins le jour en appréhendant l'entreprise dans un espace relationnel et réticulaire, le réseau en question étant avant tout social (YEUNG, 2005). Mais, à l'inverse de la ville, l'entreprise n'apparaissait pas comme un objet dont la substance spatiale était primordiale, ce qui me donnait encore plus de latitude vis-à-vis des outils, concepts et méthodes existants en géographie, dont on a vu dans le chapitre précédent qu'ils étaient fortement marqués par le nationalisme méthodologique. L'autre avantage, était que le réseau que constitue une entreprise mondialisée semblait plus cohérent que celui que pouvaient constituer des villes mondiales. Certes l'AMM est un objet intéressant, mais c'est un réseau largement construit par le chercheur, à partir de faits tangibles bien entendu, mais sans statut juridique par exemple. Cela est également valable pour les réseaux transnationaux de personnes qui ne disposent pas d'une structure aussi forte que l'entreprise en tant qu'organisation. Il me semblait donc que, dans le cas de l'entreprise, c'est le tout qui prime, tandis que dans le réseau des villes, ce sont les unités comprises dans le réseau. En ce qui concerne le réseau transnational d'individus, le tout est également important, mais difficile à saisir car en constante évolution. L'entreprise

mondialisée semblait donc être un terrain parfaitement adapté pour envisager le Monde en se hissant à sa hauteur. Il restait cependant à envisager comment j'allais appréhender cet objet, démarche que je vais décrire maintenant.

6.2 L'entreprise comme objet/terrain mondial

Le choix de l'entreprise comme terrain étant fait, il me restait à identifier et définir un thème d'étude avec plus de précision. Après avoir envisagé de travailler sur la question de la mobilité, j'ai finalement, en partie par hasard, choisi de travailler sur la responsabilité sociale et, en particulier, sur la problématique du Sida.

6.2.1 La mobilité dans l'entreprise

Dans un premier temps, en restant sur mon idée de construction du Monde par la mise en interaction généralisée des individus, j'ai proposé de travailler sur les pratiques de la mobilité dans une entreprise mondialisée. L'idée était de comprendre comment la mobilité, notamment des cadres, contribuait à créer de l'espace-Monde et, donc, de la société-Monde, toujours dans un sens apolitique mais, cette fois-ci, selon une approche plus structurelle que celle du réseau transnational d'individus. Les approches existantes de la mobilité dans l'entreprise restaient loin de ces préoccupations et s'appliquaient même parfois à montrer que la mobilité n'était pas toujours la ressource que l'on pouvait imaginer. Tarrius montrait par exemple que la mobilité internationale n'était pas nécessairement un levier dans la carrière des cadres, et que le budget alloué aux voyages était un de ceux qui étaient systématiquement contractés en cas de difficultés financières. La pratique de la mobilité ne semblait pas non plus avoir d'influence sur le processus identitaire des personnes étudiées dans ses travaux de recherche³ (TARRIUS, 2000). Ce genre d'approches me paraissaient trop restrictif dans la manière d'envisager la mobilité. La personne mobile était souvent déconnectée du fonctionnement, de la culture et de la stratégie de l'entreprise, et la mobilité y était envisagée selon une perspective trop instrumentale. Ce que produisait la mobilité, en dehors de la fatigue, du stress et d'un salaire élevé ne pouvait apparaître dans ces conditions. On retrouvait toutefois, chez des sociologues comme Philippe Pierre, une approche différente, qui tendait à comprendre les stratégies identitaires des cadres dans une entreprise mondialisée et en situation de choc intraculturel⁴, situation dans laquelle la mobilité jouait un rôle important (PIERRE, 2001). De mon côté, j'ai proposé à plusieurs entreprises de conduire une recherche sur la mobilité en leur sein, en me focalisant sur trois axes : la stratégie de l'entreprise en matière de mobilité ; l'espace mondial que

3. Tarrius montre cependant dans d'autres travaux, notamment ceux sur les « migrants pauvres », selon son expression, que la mobilité internationale est bien une ressource. C'est donc plutôt la manière dont elle peut être pauvrement gérée dans une entreprise qu'il met en lumière ici.

4. Philippe Pierre parle de choc intraculturel dans la mesure où ce choc est envisagé selon la perspective individuelle des personnes qu'il a interviewées. Il ne s'agissait pas pour lui de dire qu'un choc avait eu lieu en le déduisant de la différence de nationalités entre deux ou plusieurs personnes, mais de comprendre comment les personnes négociaient leur propre identité dans un espace (celui de l'organisation) déterritorialisé et dénationalisé.

produit cette mobilité ; le capital spatial de dimension mondiale des employés mobiles. Les entreprises ciblées étaient toutes des entreprises du CAC 40 ou des filiales « françaises » d'entreprises mondialisées. L'idée était de trouver une entreprise pour laquelle se posaient le problème de la gestion de la distance en son sein, du fait de sa mondialisation. Mais à ce stade de ma démarche, il faut préciser que les critères qui m'ont conduit à contacter telle entreprise plutôt que telle autre n'étaient pas particulièrement précis. Le plus important était pour moi de disposer d'un contact externe ou interne me permettant de savoir à quel service ou à quel manager m'adresser pour proposer mon projet de recherche. C'est finalement l'une des entreprises pour lesquelles je ne disposais d'aucun intermédiaire qui a été intéressée. Après avoir contacté le standard du siège social de Lafarge, j'ai été en relation avec le Directeur des Ressources Humaines du groupe qui a accepté mon projet. Lafarge devenait donc le terrain de ma thèse. C'était dans cette organisation, dans cet espace réticulaire d'échelle mondiale que j'avais finalement l'opportunité de pouvoir observer le Monde en train de se faire.

6.2.2 Un changement inattendu : de la mobilité au Sida

Lorsqu'il s'est agi de trouver une équipe dans laquelle je puisse conduire mon projet de recherche au sein de l'entreprise, un autre thème m'a été proposé par le Directeur des Politiques Sociales, qui avait bien voulu m'accueillir. Il s'agissait de travailler sur l'implication de l'entreprise dans la lutte contre le Sida. Cela n'avait rien à voir avec la mobilité, mais j'ai tout de suite vu l'intérêt que ce thème avait pour ma recherche sur le Monde. Si l'on se rapporte une fois encore au premier chapitre de cette thèse, on se souvient que j'ai identifié des enjeux de société de dimension mondiale comme autant de nouveaux phénomènes liés à la mondialisation. J'avais notamment été frappé par l'épisode dit du procès de Pretoria, dont il sera question ci-après, et la création du Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, respectivement en 2001 et 2002. Avec le changement climatique, le Sida m'apparaissait comme un axe de recherche particulièrement pertinent pour saisir les nouvelles dynamiques du Monde. La question de la mobilité a donc été abandonnée au profit du Sida. Je continuais à travailler sur le Monde et la société-Monde, mais l'approche devenait forcément quelque peu différente. Il ne s'agissait plus en effet de chercher à repérer la construction de l'espace-Monde par le mouvement, mais bien par ses enjeux. L'individu perdait de son importance au profit de l'organisation comme acteur et, par ailleurs, je me suis rapidement rendu compte que cette recherche ne pouvait se faire sans réintroduire le politique dans mon analyse.

Chapitre 7

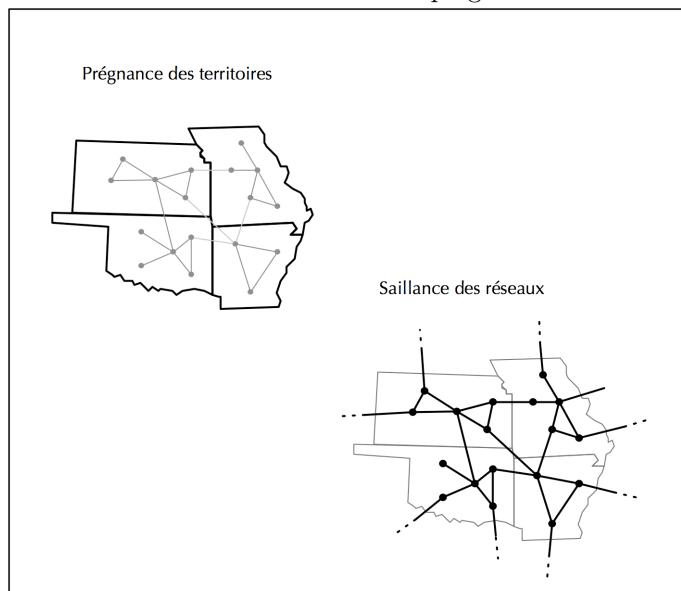
Reconstruction d'une démarche : vers un transnationalisme méthodologique

Je viens de présenter les étapes de la transformation de mon objet de recherche, qui sont celles d'un cheminement réflexif, fait également de contraintes pratiques et de hasards. Je voudrais maintenant réordonner ma démarche et l'inscrire de façon plus cohérente dans une réflexion à la fois théorique et méthodologique. C'est donc au montage d'une méthode permettant de s'affranchir du nationalisme méthodologique que je voudrais procéder ici, en commençant par montrer que le choix d'un terrain doit être cohérent avec la logique réticulaire de la mondialisation. Je proposerai d'étudier le Monde en partant d'un terrain réticulaire plutôt qu'un terrain territorial. Parmi tous les terrains réticulaires possibles, je justifierai le choix d'une entreprise mondialisée, en précisant que le réseau qu'elle constitue est avant tout un poste d'observation à partir duquel il est possible de voir le Monde global et non pas mon objet de recherche en lui-même. Je montrerai ensuite que parmi toutes les dynamiques de la mondialisation qu'il est possible d'envisager à partir de ce poste d'observation, j'ai choisi d'appréhender l'émergence d'enjeux de société globaux. Je terminerai en justifiant le choix du Sida comme enjeu.

7.1 Du terrain territorial au terrain réticulaire

Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, Haggett relève que l'étude du Monde se heurte à un obstacle méthodologique lié à la fois à la taille de l'espace considéré et à sa fragmentation en de nombreux territoires (pays, régions, etc.). Il propose alors de multiplier l'étude de « petites » parties de cet ensemble afin de pouvoir in fine – par un procédé relevant à la fois de la synecdoque particularisante (l'arbre pour la forêt), de l'agrégation, du comparatisme et de la représentativité – reconstituer le puzzle qu'est le Monde.

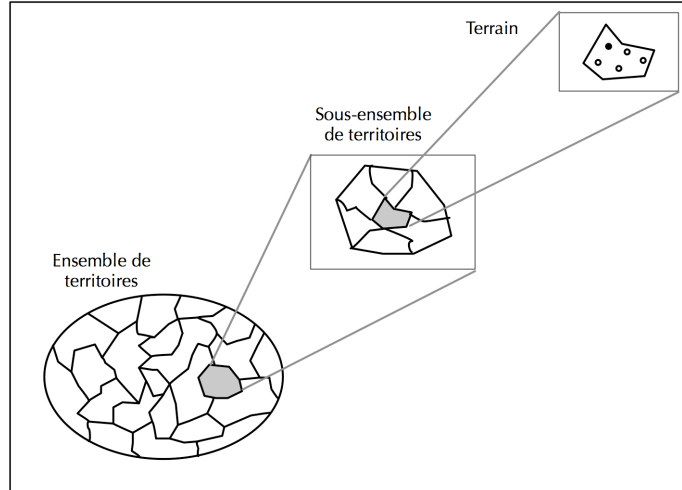
FIGURE 7.1 – Saillance des réseaux et prégnance des territoires



Ce faisant, Haggett décrit une situation tout autant qu'il la construit. La perspective topographique et fragmentée qu'il applique à l'espace mondial l'oblige à arriver à cette conclusion. On voit alors combien cela peut poser problème lorsqu'il s'agit d'envisager les dynamiques à la fois réticulaires, transversales et globales de la mondialisation. En effet, beaucoup de géographes – mais aussi d'autres chercheurs en sciences sociales – appréhendent ces nouvelles dynamiques selon un point de vue territorial, ce qui les amène finalement à n'envisager que leurs conséquences (positives ou négatives) sur les territoires, mais en aucun cas leur fonctionnement propre et l'espace qu'ils contribuent à construire. Les réseaux liés au processus de mondialisation apparaissent alors soit comme un environnement très technique propre aux sociétés nationales, soit comme étant eux aussi découpés en autant de morceaux qu'il y a de niveaux à l'échelle géographique, chacun de ces morceaux étant contenu par un territoire spécifique, que Lévy qualifie alors de prégnant (LÉVY, 1994).

Il est toutefois possible de voir le Monde autrement en se basant cette fois-ci sur une métrique topologique et en appréhendant le Monde dans sa globalité et non comme une somme de territoires. L'idée est alors de voir le Monde par l'intermédiaire de terrains réticulaires et non pas de terrains territoriaux. Cela suppose une conception particulière de la géographie. Tout d'abord, cela implique que l'on considère les réseaux comme des espaces à part entière – ils sont alors porteurs de lien social –, et non pas comme la simple infrastructure des territoires qui resteraient, eux, le véritable espace d'organisation des sociétés. Cela veut dire également que l'on choisit de privilégier la saillance des réseaux – c'est-à-dire leur transversalité – sur la prégnance des territoires. Les réseaux sont alors envisagés dans leur unité et non découpés en fonction des niveaux de l'échelle géographique (voir figure 7.1). Enfin, cela veut dire que l'on s'éloigne du principe de la synecdoque particularisante pour adopter un procédé qui relève

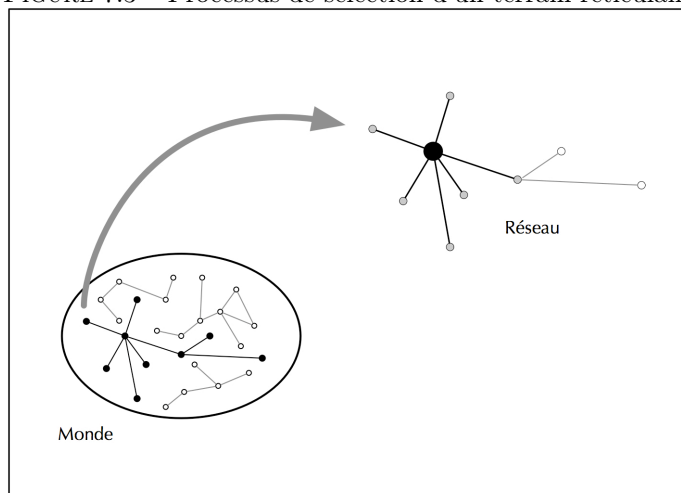
FIGURE 7.2 – Processus de sélection d'un terrain territorial



cette fois-ci de la métaphore (le réseau, c'est le Monde et non pas l'une de ses parties). Il est alors possible d'envisager le réseau comme un terrain à part entière, à partir duquel on peut en définitive voir le Monde comme un objet global et l'espace possible d'une société. Il est possible de schématiser simplement ce changement de perspective. La figure 7.2 montre le processus de sélection d'un terrain territorial et la figure 7.3 celui d'un terrain réticulaire.

Cette proposition soulève deux objections, qui sembleraient d'ailleurs donner raison à Haggett, y compris lorsque l'on adopte une métrique topologique. La première, c'est que la taille de ces réseaux constitués de très nombreux points est un obstacle méthodologique majeur. Pour être exhaustive et représentative, l'étude du Monde devrait en effet se baser sur un terrain constitué d'un trop grand nombre de points d'un réseau pour être réellement possible. La seconde, c'est que ces points étant nécessairement localisés à des endroits divers de la surface de la Terre, la présence physique dans ces divers lieux ne serait pas non plus envisageable, pour des raisons de temps et de coûts. C'est sans compter sur les qualités spécifiques des réseaux par rapport aux territoires. En effet, si chaque lieu d'un territoire vaut principalement par sa spécificité, les lieux d'un réseau valent avant tout par leurs relations. Autrement dit, l'étude d'un des points d'un réseau consiste nécessairement en l'étude de ses relations avec d'autres points. Chaque point est ainsi une métaphore de l'ensemble des autres, et non une synecdoque particularisante. D'autre part, la centralisation d'un grand nombre de réseaux fait que l'étude d'un nœud ayant une position centrale permet généralement d'envisager le réseau dans sa totalité. Lorsque l'on ramène ce principe à l'étude de terrain, il apparaît que le positionnement du chercheur dans le centre d'un réseau lui permet de le « parcourir » virtuellement dans sa totalité.

FIGURE 7.3 – Processus de sélection d'un terrain réticulaire



7.1.1 Différents exemples de terrains réticulaires

Il existe de nombreux terrains réticulaires possibles pour voir le Monde global, la plupart ayant déjà été évoqués dans le premier chapitre de cette thèse. J'en retiendrai quatre en particulier (le réseau urbain, le réseau de l'entreprise, le réseau transnational de personnes et Internet), chacun offrant des avantages différents pour s'affranchir du nationalisme méthodologique.

Le réseau urbain mondial

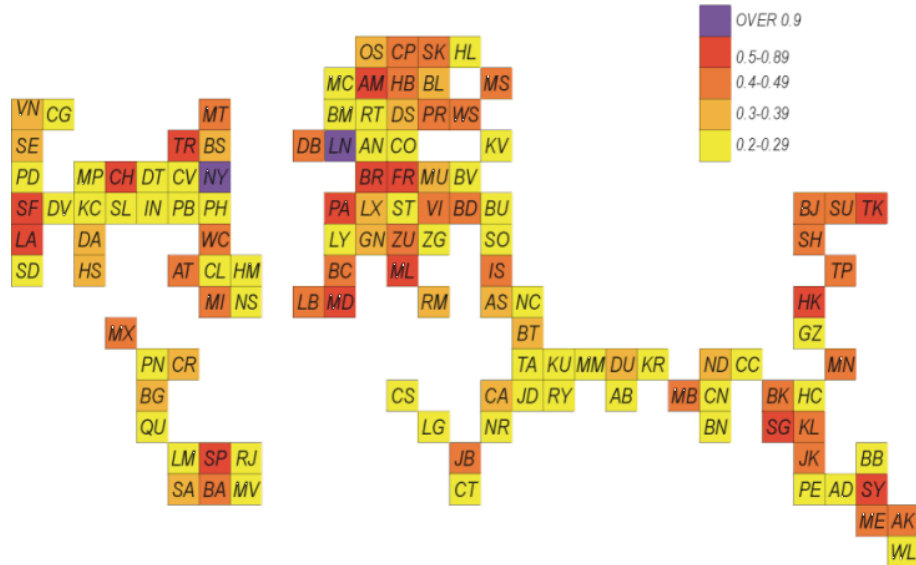
Un premier terrain réticulaire possible est donc le réseau urbain, que Taylor, Sassen ou Dollfus appréhendent comme étant constitué de villes mondiales, « appartenant » à différents pays, mais ayant la particularité d'avoir plus de relations entre elles qu'avec d'autres villes pourtant localisées dans le même territoire. Cette perspective rompt avec une tradition géographique où, à l'échelle internationale, ce n'est généralement plus la ville qui compte mais le pays, pensé comme un seul individu, les villes étant uniquement envisagées dans une logique de réseau ne dépassant pas l'échelle nationale, voire – mais plus rarement – continentale, notamment dans le cas de l'Europe (ROZENBLAT & CICILLE, 2003).

Ainsi, le GaWC, sous l'égide de TAYLOR, propose une carte des villes mondiales mettant en exergue le degré de connexion de chaque ville avec l'ensemble des autres (voir figure 7.4). On voit alors apparaître une représentation réticulaire du Monde (même si les relations entre les villes ne sont pas figurées pas sous la forme de traits mais de gradients de couleur), ce réseau urbain, ou tout du moins, un ou plusieurs des lieux qui le composent, pouvant être utilisés comme des terrains possibles pour voir le Monde.

L'entreprise mondialisée

L'entreprise – et principalement l'entreprise mondialisée – est un autre terrain possible pour appréhender le Monde de façon transversale et globale. Contraire-

FIGURE 7.4 – Le réseau urbain mondial selon Taylor, Catalano et Walker



Source : TAYLOR, CATALANO & WALKER, 2002.

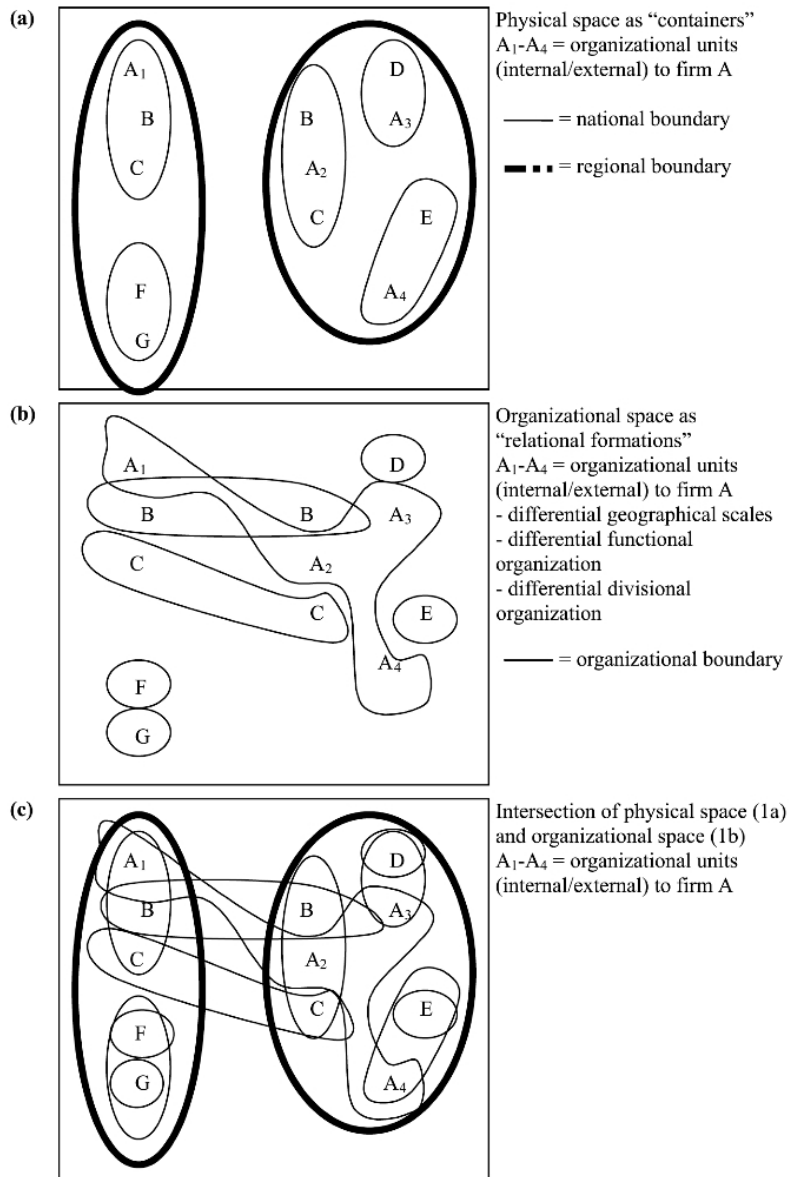
ment aux cartes que proposent les entreprises elles-mêmes pour représenter leur structure, l'entreprise n'est pas envisagée ici en fonction de sa présence dans x pays, mais en tant qu'elle constitue un espace organisationnel.

Henry YEUNG propose une schématisation intéressante de l'articulation entre cet espace organisationnel que constitue la grande entreprise et l'espace territorial dans lequel se localisent ses établissements (voir figure 7.5). Il commence par rappeler que l'entreprise s'inscrit toujours dans un ou plusieurs territoires, mais il montre également que l'entreprise est un espace en elle-même, du fait des relations qui s'établissent entre les différents nœuds du réseau qu'elle compose. Cet espace *relationnel* est le résultat de la mobilité de la globalisation des fonctions de l'entreprise, mais aussi de la mobilité de ses employés et de l'usage intensif des télécommunications dans leur quotidien. L'entreprise peut alors être envisagée comme un espace transversal aux territoires, chacun des établissements qui la composent pouvant constituer un terrain possible pour voir le Monde.

Les réseaux transnationaux de personnes

Le troisième terrain réticulaire est un réseau principalement constitué de personnes (que j'appelle « réseau transnational de personnes » ou « réseau social transnational »). Ce sont les réseaux reliant (par des liens d'amitiés, professionnels, familiaux, communautaires ou autres) des personnes aux territoires de manière transversale. Ces réseaux peuvent être parcourus par le chercheur, tout comme l'entreprise et le réseau urbain, à la différence près que les lieux n'y sont que secondaires. Il n'en sont pas absents puisque chacun des individus qui le compose est localisé. Toutefois, et bien que cette localisation ait du sens, ils sont appelés à changer au fur et à mesure de la mobilité des personnes considérées. Il semble difficile de parler véritablement de terrain ici, le réseau en

FIGURE 7.5 – Les deux espaces de l'entreprise selon Yeung



Source : YEUNG, 2005

lui-même est bien un espace que le chercheur peut pénétrer. Cependant, ce sont principalement les personnes qui constituent le médium par lequel on cherche à voir le Monde. Il est difficile de proposer une représentation graphique de ces réseaux globaux, mais on retrouve cette démarche dans plusieurs travaux récents portant sur le transnationalisme (NEDELCO, 2008).

Internet

Enfin, le dernier terrain que je souhaite évoquer ici est le réseau Internet, que les géographes ont longtemps essayé d'étudier en fonction de son inscription territoriale, refusant ainsi de l'envisager comme un réseau dématérialisé. Dans de nombreux travaux, Internet devient un ensemble de serveurs, de câbles en fibre optique et de firmes, la dimension spatiale de son contenu (les sites) et des pratiques de ses utilisateurs étant ignorée (LASSERRE, 2000 ; ZOOK dans CASTELLS, 2001). Ce n'est que très récemment que des recherches ont été entreprises sur la spatialité du réseau lui-même, et non de son infrastructure (BEAUDE, 2008). Il est donc également possible de prendre Internet comme un terrain immatériel à partir duquel on peut voir le Monde.

7.1.2 « L'espace que l'on parcourt »

On a vu dans le dernier chapitre de la première partie que BRUNET définit le terrain comme un espace que l'on parcourt. Le terrain réticulaire peut tout à fait correspondre à cette définition, en tout cas, cela est vrai pour le réseau urbain et l'entreprise, composés respectivement de villes et d'établissements que l'on peut parcourir pour voir ce qui s'y passe. La situation est un peu différente dans le cas des réseaux transnationaux de personnes qui, comme on l'a vu, ne dépendent que de manière secondaire de lieux précis. Toutefois, il est possible de parcourir physiquement ces espaces, d'être « sur les lieux » tout en tenant compte de leur variabilité. Enfin, le cas du réseau Internet est plus complexe car le terrain se pratique principalement derrière son ordinateur, sans que cela ne suppose nécessairement le recours à des statistiques ou l'usage d'un logiciel particulier. L'écran est ici l'interface par laquelle on accède à cet espace immatériel. C'est donc une forme de terrain un peu particulière.

Dans tous les cas, c'est l'entreprise que j'ai choisie en partie pour des raisons de faisabilité.

7.1.3 L'entreprise comme terrain

Parmi tous ces terrains réticulaires, l'entreprise a l'avantage de renvoyer à un espace particulièrement cohérent du fait des liens juridiques et financiers qui relient ses établissements les uns aux autres. Le réseau relationnel de l'entreprise est donc relativement facile à distinguer, contrairement à ce qui se passe dans le cas du réseau urbain ou des réseaux transnationaux de personnes. On sait toujours quand on est dans l'entreprise ou en dehors, ce qui n'est pas forcément vrai pour les autres terrains. D'autre part, l'entreprise est un terrain particulièrement pertinent pour saisir l'ensemble des nouvelles dynamiques de la mondialisation. Il n'est pas question ici de les appréhender toutes en même temps, mais d'avoir un choix le plus large possible.

Les nouvelles dynamiques de la mondialisation dans l'entreprise

L'entreprise est un terrain pertinent pour envisager les NTIC, mais aussi la mobilité, la construction d'identités transnationales, la transterritorialisation de l'économie, ou encore l'émergence d'acteurs et d'enjeux mondiaux. La dynamique que l'on veut étudier dépendra alors de celui de l'entreprise retenue pour constituer le terrain d'étude.

Le choix de Lafarge répond à la fois à des contraintes pratiques (la convention CIFRE nécessitait de retenir une entreprise de droit français) et au hasard. Les spécificités de cette entreprise ont orienté ma recherche vers l'étude de l'émergence d'acteurs et d'enjeux mondiaux. En effet, on retrouve certainement dans cette entreprise des préoccupations liées au problème de la gestion de la distance, mais – l'entreprise étant très décentralisée et ses métiers très locaux – de façon certainement moins avancée que dans des groupes dans lesquels la fonction de production est globale et répond à des logiques orientées à un très court-terme. L'étude des NTIC, des mobilités ou de la construction d'identités transnationales y est certainement possible, mais d'une manière peut-être moins intéressante que ce que cela pourrait être dans une entreprise plus « grande » et, surtout, dont le secteur d'activité est plus transterritorial et le mode de management plus transnational. Toutefois, il apparaît que Lafarge est une entreprise pionnière dans les questions de responsabilité sociale et, notamment, dans la lutte contre le réchauffement climatique et contre l'épidémie de Sida. C'est donc tout naturellement vers ce sujet que je me suis dirigé.

Le premier pas méthodologique consiste donc à disposer d'un terrain réticulaire – ici l'entreprise Lafarge – permettant de s'affranchir du nationalisme méthodologique et de voir le Monde de manière globale et transversale. Mais Lafarge est à la fois un terrain et un objet puisque c'est par l'intermédiaire de l'implication de cette entreprise dans la lutte contre le Sida que je me propose de comprendre la manière dont le Monde se construit. Le choix de cette entreprise et de cet enjeu en particulier sera justifié dans la prochaine partie, en attendant, il est important d'établir un cadre méthodologique permettant, lui aussi, de ne pas tomber dans le piège du nationalisme méthodologique.

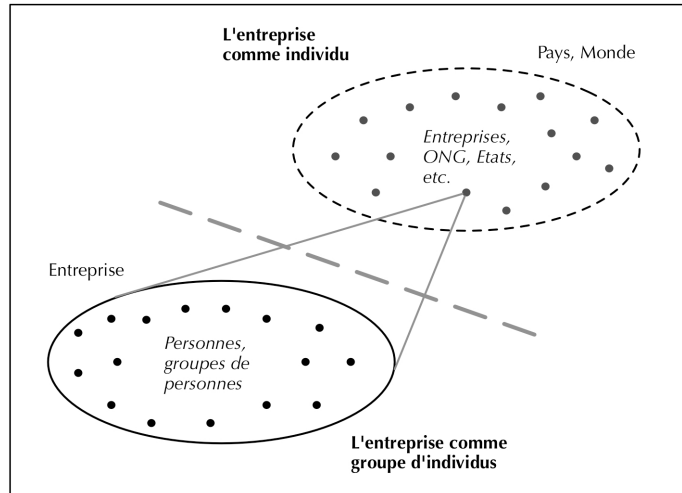
7.2 Un cadre théorique pour appréhender l'entreprise et le Sida

L'entreprise et le Sida sont deux objets connus des sciences sociales. Leur étude dans le cadre de cette thèse ne peut pas ne pas tenir compte des travaux existants et de la vision du Monde qu'ils impliquent. Il est donc important de passer en revue ces différentes approches, d'identifier leurs limites et, éventuellement, celles qu'il est pertinent de reprendre dans ce travail, qu'elles aillent dans le sens de ma démarche ou qu'elles en montrent les limites.

7.2.1 Les différentes approches de l'entreprise

Il me semble qu'il est généralement possible de distinguer deux grandes approches de l'entreprise dans les sciences sociales (voir figure 7.6). La première consiste à considérer l'entreprise comme un espace au sein duquel le chercheur

FIGURE 7.6 – Les deux approches de l'entreprise



étudie principalement des individus ou des groupes d'individus dans leurs pratiques sociales (BERNOUX, 1995), mais aussi culturelles (D'IRIBARNE, 1989) et managériales (LE GOFF, 1996), ou encore la construction des identités (SAINSAULIEU, 1977), la gestion de l'espace (FISCHER, 1981), etc. L'entreprise présente l'intérêt d'être un cadre particulièrement bien délimité que l'on étudie pour lui-même ou, selon un principe métaphorique, pour comprendre le fonctionnement de la société. Cette approche est généralement celle des sociologues, des anthropologues, des psychosociologues ou des chercheurs en management.

La seconde consiste à envisager l'entreprise comme un acteur interagissant avec d'autres acteurs du même type (entreprises, associations, institutions publiques, etc.) dans un espace donné (une région, un pays, un continent, le Monde). L'entreprise est alors personnifiée et devient un individu dont on étudie les stratégies industrielles ou financières (DUNNING, 2006), les pratiques politiques (COEN, 1997) ou encore la responsabilité sociale (FREEMAN, 1984) et le comportement éthique (QUINN & JONES, 1995). Cette approche est plutôt celle des chercheurs en sciences politiques (particulièrement en relations internationales), des économistes ou des géographes.

Sans que cela soit une règle absolue, ces deux approches s'articulent le plus souvent autour de l'échelle pivotale qu'est le niveau national. A l'échelle internationale, les entreprises sont généralement envisagées comme des individus, tandis que les travaux portant sur « l'intérieur » de l'entreprise se font la plupart du temps dans un cadre national.

Les sociologues ou les anthropologues, par exemple, envisagent rarement l'entreprise mondialisée comme un tout. On retrouve une telle approche chez Mintzberg, mais c'est l'entreprise en tant qu'organisation que celui-ci évoque, sans la mettre véritablement en relation avec le monde « extérieur », celui-ci n'apparaissant que sous la forme d'un environnement économique (MINTZBERG, 2004). D'autre part, les divers travaux qui consistent à étudier l'entreprise pour comprendre la société se réfèrent le plus souvent à une société nationale. Quelques chercheurs ont tenté de saisir le processus de mondialisation dans sa dimension

sociale au travers de l'entreprise, mais c'est surtout la tension entre un environnement économique aliénant et la société nationale qu'ils mettent en exergue (NASH, 1979). De ces différents travaux je retiendrais néanmoins l'idée que défend Renaud Sainsaulieu pour qui l'entreprise est « une affaire de société ».

« Pour le sociologue, l'entreprise est un ensemble humain de production qui tire ses ressources, son organisation et ses régulations sociales de la société qui l'a fait naître. C'est pour engendrer une étape supplémentaire de leur développement que les sociétés inventent des formes originales de gestion de leurs appareils économiques. Mais c'est aussi avec l'histoire propre de leurs institutions et de leurs systèmes politiques que les sociétés traitent la question de l'entreprise. L'analyse sociologique de l'entreprise impose de la concevoir comme un véritable produit de la société. » (SAINSAULIEU, 1992 [1990] :29)

Sainsaulieu semble envisager le rapport entre l'entreprise et la société uniquement au niveau national, ce qui pose une question essentielle pour ma recherche : si l'entreprise est une affaire de société, à quelle société l'entreprise mondialisée se réfère-t-elle ? De nombreux auteurs paraissent penser que cette relation est brisée au niveau mondial et que les entreprises deviennent des acteurs autonomes par rapport à la société. C'est certainement vrai par rapport aux sociétés nationales auxquelles elles ont été historiquement liées, mais la théorie n'empêche pas de concevoir l'existence d'un référent sociétal de dimension mondiale. On peut, en tout cas, en faire l'hypothèse, un des objectifs de cette thèse étant alors de la vérifier. En ce qui concerne, cette fois-ci, les approches au sein desquelles l'entreprise est considérée comme un acteur individuel, ce sont principalement les travaux traitant de la responsabilité sociale des entreprises, sujet vers lequel je me dirige maintenant, qu'il est intéressant d'explorer.

7.2.2 La responsabilité sociale de l'entreprise

La théorie des parties prenantes est devenue incontournable pour appréhender l'entreprise par sa responsabilité sociale. Il sera difficile de ne pas s'y référer pour étudier l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida, d'autant plus que, comme on le verra dans le premier chapitre de la prochaine partie, l'entreprise l'a internalisée dans le mode de management de sa responsabilité sociale et environnementale. Cependant, bien que dominante, cette théorie ne va pas sans poser de nombreux problèmes, le premier d'entre eux étant sa difficulté à concevoir les rapports entre acteurs autrement que sous un angle instrumental. Il me semble donc important ici de présenter plus précisément cette théorie des parties prenantes en l'articulant avec la théorie économique classique à laquelle elle s'oppose, mais aussi avec la perspective critique qu'adoptent Palazzo et Scherer à son égard et à la théorie de la responsabilité politique des entreprises qu'ils proposent comme alternative (PALAZZO & SCHERER, 2006, 2008).

La théorie des parties prenantes s'oppose donc à la théorie économique classique, symbolisée par les positions de Milton Friedman qui affirme que le « business » (et plus précisément l'entreprise) n'a pas de responsabilité sociale. Son argumentation repose sur trois points. Tout d'abord, il défend l'idée que seules les personnes ont une responsabilité et, qu'en conséquence, celle-ci ne doit s'appliquer qu'aux managers et non à l'entreprise. Ensuite, il rappelle que la responsabilité des managers est uniquement de générer des profits pour les propriétaires de

l'entreprise. En ce sens le manager « is the agent of the individuals who own the corporation » (FRIEDMAN, 1970). Toute action dont l'objectif est le bien être social ne peut qu'être réalisée à titre personnel sans que cela n'engage l'argent des autres (l'argent des actionnaires, des clients et des employés). Enfin, il insiste sur le fait que c'est à la société d'assumer les externalités négatives que l'entreprise produit (pollution, nuisances diverses), reconnaissant tout de même que l'entreprise doit se conformer à la législation en vigueur (nécessairement nationale) sur le sujet. Paradoxalement, Friedman consolide l'idée qu'il existe un lien fort entre l'entreprise et la société, la première n'étant que le produit de la seconde. Mais, son analyse est problématique lorsque l'on se positionne à une échelle mondiale. En effet, les lois nationales auxquelles chaque filiale d'une entreprise mondiale doit se conformer peuvent varier de manière très importante ce qui crée une grande diversité dans les standards appliqués au sein du groupe. Cela ne pose peut-être pas de problème si l'on envisage cette entreprise mondiale comme une fédération d'entreprises nationales. Cependant, si on la considère cette fois-ci comme un tout et non un ensemble de parties, cette diversité apparaît comme un obstacle possible à sa cohésion. D'autre part, la question du respect de standards internationaux se pose également, avec, en filigrane, celle de savoir quel est le référent sociétal le plus pertinent pour une entreprise mondiale. Mais, c'est surtout sur la question de la responsabilité sociale de l'entreprise en tant que telle que la théorie des parties prenantes s'oppose à la théorie économique classique.

La théorie des parties prenantes a été développée par Robert Edward Freeman dans les années 1980, avec notamment la parution de son livre *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (FREEMAN, 1984), puis, par la suite, par de nombreux auteurs (CARROLL, 1991 ; DONALDSON & PRESTON, 1995). Selon Donaldson et Preston, cette théorie est à la fois descriptive, instrumentale et normative. Descriptive, elle s'applique à donner une image exhaustive de l'environnement social dans lequel l'entreprise ou un projet en particulier s'inscrivent, en identifiant notamment les acteurs directement ou indirectement impliqués par les activités de l'entreprise, ainsi que l'intérêt spécifique qui leur donne le statut de partie prenante. Instrumentale, elle permet de légitimer l'intérêt économique de l'entreprise à se préoccuper de phénomènes non économiques, en démontrant que l'implication de l'entreprise dans des problématiques sociales produit de la valeur pour l'actionnaire. Enfin, normative, elle détermine ce que l'entreprise devrait nécessairement faire pour être une entreprise citoyenne. Ces trois approches donnent à la théorie des parties prenantes un statut particulier. Utilisée par des chercheurs pour analyser les interactions de l'entreprise avec d'autres acteurs et appréhender sa participation dans des problématiques sociales, elle est aussi mobilisée par des gestionnaires d'entreprises dans une optique très pratique. Plus qu'une théorie, elle se révèle être un outil de management apprécié des managers pour appréhender l'environnement social dans lequel s'inscrivent les activités de l'entreprise (valeur descriptive), mais aussi pour légitimer l'implication de l'entreprise dans des problématiques sociales (valeur instrumentale). Sa valeur normative est également utilisée par les entreprises pour justifier leur implication dans des processus politiques ayant un impact sur leur activité (protocole de Kyoto) mais aussi par d'autres acteurs qui revendiquent le statut de partie prenante.

La théorie des parties prenantes fait l'objet de nombreux débats. Dans le cadre

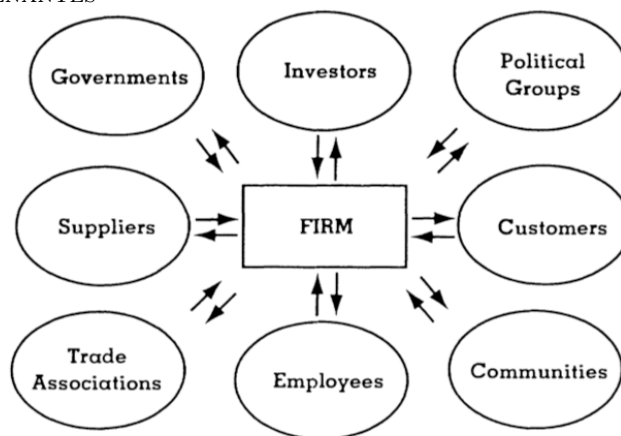
de cette thèse, on peut lui reprocher trois choses en particulier. La première, c'est que, bien qu'elle ne se limite pas a priori à un cadre national, elle n'offre qu'une vision assez pauvre de la société, celle-ci n'étant finalement constituée que d'une collection d'acteurs collectifs dont les interactions sont nécessairement commandées, non pas par un intérêt commun, mais par un intérêt particulier qui ne peut être satisfait qu'en respectant celui des autres. La deuxième, c'est que cette vision instrumentale ne laisse aucune place à la dimension politique de la société, celle-ci étant finalement réduite à une affaire de stratégie. Enfin, cette théorie ne peut que difficilement expliquer pourquoi et comment l'entreprise sélectionne les enjeux de société dans lesquels elle s'implique, sachant que la condition pour qu'elle s'engage, à savoir la production de valeur pour l'actionnaire, peut être démontrée pour de nombreux enjeux, seuls quelques uns étant finalement traités. Il faudrait également ajouter à cela le problème de la sélection des acteurs considérés comme des parties prenantes et le fait que dans certains cas, l'intérêt des uns peut être que les intérêts des autres ne soit pas respectés.

Les travaux de Palazzo et Scherer prennent en compte l'impact de la mondialisation sur la responsabilité sociale des entreprises, en soulignant notamment que le référent sociétal par rapport auquel celle-ci se définit varie en fonction de l'échelle à laquelle on se positionne.

« What is the responsibility of business in society? The potential answers to that question depend on the specific cultural, political and economic constellation of the society in which corporations operate. Whenever the constellations will change the answers will change. During the second half of the 20th century business operations were framed by relatively stable legal and moral parameters imposed by national governments and homogenous social communities. The 21st century has started with the rise of the transnational corporation and the erosion of both the national regulatory power and the clearness and homogeneity of moral custom (PALAZZO and SCHERER 2006; SCHERER and PALAZZO 2008). As a result, the traditional taken-for-granted division of labor between business and politics is blurred. Business activities are politicized because of the growing global problems with unintended social and environmental side effects, the growing power of business actors on the global playing field and the self-regulatory activities of some of them (SCHERER and PALAZZO 2007). » (PALAZZO & SCHERER, 2008)

Cette citation montre très clairement la raison pour laquelle les deux auteurs proposent finalement de parler de responsabilité politique et non pas seulement d'une responsabilité économique. Selon eux, les entreprises ne s'impliquent pas dans des problématiques sociales et environnementales pour des raisons économiques, mais parce qu'il est politiquement de leur responsabilité de trouver des solutions à ces enjeux globaux. Ce faisant, ils modifient complètement la manière d'envisager l'entreprise dans la société et la relation entre les différents acteurs avec lesquels elle interagit. En effet, si l'un des principaux apports de la théorie des parties prenantes par rapport à la théorie classique est d'avoir élargi le cercle des parties prenantes, en incluant des acteurs qui sont indirectement liés à l'activité économique de l'entreprise (voir figure 7.7), Palazzo et Scherer décentrent et élargissent encore plus ce schéma en positionnant l'entreprise non

FIGURE 7.7 – LA POSITION CENTRALE DE LA FIRME DANS LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

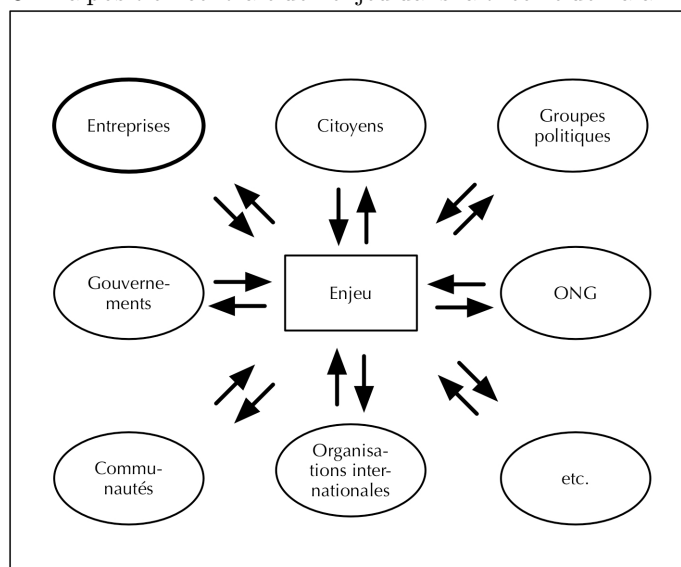


Source : DONALDSON & PRESTON, 1995 :69.

plus au cœur de la relation, mais aux côtés d'une constellation d'acteurs et autour d'enjeux de société (voir figure 7.8). Les auteurs envisagent également différemment la notion d'intérêt. Alors que la théorie des parties prenantes essaie de faire tenir ensemble une grande diversité d'intérêts particuliers, ils mettent en avant la notion de biens publics mondiaux et d'ordre politique démocratique, c'est-à-dire d'intérêt commun à tous les acteurs. Le dernier aspect de la théorie de la responsabilité politique des entreprises concerne le recours aux travaux de Habermas et en particulier à la notion de démocratie délibérative. Si on a vu que Habermas lui-même semble quelque peu dubitatif sur la possibilité d'émergence d'un système politique démocratique à l'échelle mondiale (et donc d'une société mondiale), Palazzo et Scherer s'appuient sur les outils conceptuels qu'il propose pour envisager l'action des entreprises dans leurs enjeux sociaux et environnementaux. En participant à des arènes discursives globales, celles-ci contribuent à renforcer leur propre légitimité et leur crédibilité (« accountability »), mais également à renforcer celles des autres acteurs avec lesquels elle interagit, et, finalement, à construire un espace politique de dimension mondiale.

Ces trois approches renvoient chacune à une conception différente du Monde. La théorie économique classique limite le comportement responsable de l'entreprise vis-à-vis de la société au respect des lois nationales. Le modèle du Monde qui transparaît ici semble donc être en grande partie celui d'un Monde fragmenté en territoires. La théorie des parties prenantes, quant à elle, n'offre qu'une vision appauvrie de la société qui se retrouve dénuée de toute dimension politique. La prééminence de l'intérêt économique des entreprises semble par ailleurs valider le modèle d'un Monde considéré comme un environnement également économique. Enfin, la théorie de la responsabilité politique des entreprises envisage les entreprises comme des acteurs politiques qui contribuent à l'émergence d'une démocratie délibérative mondiale. Le Monde est alors vu comme l'espace d'une société. La décision de Lafarge de s'impliquer dans la lutte contre le Sida invalide a priori la théorie économique classique, car la responsabilité de l'entreprise est

FIGURE 7.8 – La position centrale de l'enjeu dans la théorie de Palazzo et Scherer



ici implicitement reconnue par ses managers et ses actionnaires. D'autre part, et comme je l'ai déjà annoncé, nous allons voir que l'entreprise Lafarge mobilise la théorie des parties prenantes pour justifier son implication dans la lutte contre le Sida. Un des objectifs de cette thèse sera donc de mettre en regard la théorie des parties prenantes avec celle de la responsabilité politique des entreprises, sachant que cette deuxième option offre un cadre théorique plus cohérent pour comprendre la façon dont l'entreprise, par son action, contribue à construire du Monde global.

La plupart des rares travaux de recherche portant sur l'implication des entreprises dans la lutte contre le Sida optent généralement pour une optique instrumentale et démontrent que l'entreprise a un intérêt économique à intervenir. C'est cette démarche que l'on retrouve notamment dans les articles publiés par des chercheurs de la Boston University School of Public Health ou par l'Université de Harvard qui seront présentés dans le premier chapitre de la prochaine partie de cette thèse. Tout comme la théorie des parties prenantes elle-même, ces travaux ont néanmoins un statut ambigu, car si les méthodes, les outils et le raisonnement qu'ils utilisent est bien scientifique, leur objectif, qui est de convaincre les entreprises d'intervenir dans la lutte contre le Sida, est, par contre, avant tout politique.

7.2.3 Les approches du Sida

On peut distinguer deux types d'approche du Sida comme objet de recherche : la première est réaliste, la seconde constructiviste. L'approche réaliste est en grande partie celle adoptée par les épidémiologues, mais aussi par de nombreux chercheurs en sciences sociales qui étudient l'impact démographique, économique ou sociologique de l'épidémie.

Mais le principal apport des sciences sociales est certainement d'avoir envisagé

à la fois le syndrome et l'épidémie comme une construction sociale. Cela ne veut bien sûr pas dire que le Sida n'existe pas et qu'il a été inventé, mais plutôt que la façon dont on conçoit cette épidémie, qui est bien réelle, est le résultat d'un processus complexe dans lequel interviennent de nombreux acteurs. On retrouve cette perspective, par exemple, chez Fee & Fox, qui dirigent un ouvrage justement intitulé *AIDS : The making of a chronic disease* (FEE & FOX, 1991), ou encore chez Steven Epstein (EPSTEIN 1996) qui montre le rôle qu'ont joué les activistes, à l'occasion de nombreuses controverses, dans la construction de l'épidémie, mais aussi chez Denis Altman (ALTMAN, 1999), qui insiste sur l'importance du discours dans ce processus de construction, et, enfin, chez Michael Pollak (POLLAK, 1991, 1992) ou Claudine Herzlich (HERZLICH & PIERRET, 1988, 1993) qui fait explicitement appel à la sociologie des *social problems* pour envisager cette épidémie.

Cette perspective constructiviste me semble intéressante à plus d'un titre. Tout d'abord, elle permet de sortir de l'inextricable problème que posent les définitions techniques des épidémies. En effet, il apparaît qu'aucun critère (que l'on parle de critères géographiques, démographiques, ou autres.) ne permette de définir de façon systématique ce qu'est une épidémie mondiale. C'est le cas par exemple des épidémies de grippe, dont on distingue généralement deux grands types en fonction de leur fréquence : les gripes saisonnières, qui ont lieu tous les ans ; et les pandémies (dans le sens d'épidémies mondiales) de grippe, dont l'espace se compte cette fois-ci en années (GUALDE, 2006). Les premières ne sont pas conçues comme étant des pandémies, mais comme autant d'épidémies nationales, alors même que l'on sait qu'elles se diffusent de manière transnationale dans le Monde entier (CLIFF & HAGGETT, 1986). La grippe apparaît et disparaît en Suisse, aux Etats-Unis ou ailleurs, mais sans que l'on ne se pose jamais la question de savoir d'où elle vient ni où elle va. Elle n'est pas globale dans son appréhension. Par contre, les pandémies comme celles de la grippe H5N1 dite « grippe aviaire » et de la grippe H1N1 de 2009 sont envisagées comme globales alors même qu'elles ne concernent qu'un nombre limité de pays et de personnes par rapport aux gripes saisonnières. Ce que l'on voit avec cet exemple, c'est que c'est la manière dont elles sont prises en compte qui différencie les deux types de grippe, plus que leur mode de transmission ou leur diffusion spatiale. Concernant la grippe aviaire H5N1 le constat est encore plus évident puisque ce qui importe, ce n'est pas la réalité du problème, mais le risque virtuel qu'il représente. Une épidémie mondiale ne semble donc pas être définie par sa diffusion, mais plutôt par les différents acteurs qui contribuent à en faire un enjeu. Cela explique alors pourquoi certains enjeux – puisque l'on peut étendre ce processus à tout type d'enjeu mondial – sont considérés comme étant globaux et d'autres non, alors même qu'ils ont la même extension géographique, le même mode de diffusion et touchent le même nombre de personnes. Pour rester dans le domaine de la santé, on constate que le terme même d'épidémie est aujourd'hui appliqué à des maladies non transmissibles, comme dans le cas des maladies cardiovasculaires (OUNPUU, ANAND & YUSUF, 2000) ou de cancers dus au tabac (SARNA, COOLEY & DANA, 2003), voire à des phénomènes de société, comme le suicide (VELTING & GOULD, 1997), l'obésité (WADDEN, BROWNELL & FOSTER, 2002 ; MALECKA-TENDERA & MAZUR, 2006), la consommation de tabac (DUBOIS & TRAMIER, 2001 ; ANDREWS & HEALTH, 2003) ou même les violences faites aux femmes (HEISE, 1994).

Mais cette approche constructiviste a également un autre avantage, celui d'envisager la société sans l'inclure a priori dans un cadre national, du moins en théorie, ce qui permet de pouvoir envisager le Monde de façon globale en évitant le piège du nationalisme méthodologique. La sociologie des *social problems*, en particulier, semble pouvoir constituer un cadre théorique particulièrement intéressant pour envisager l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida.

7.2.4 La sociologie des *social problems* : les enjeux mondiaux construisent la société mondiale

La sociologie des *social problems* est un courant sociologique qui s'est principalement développé aux Etats-Unis à partir des années 1940, et qui étudie la manière dont des problèmes particuliers (le suicide, la consommation d'alcool, la délinquance juvénile, etc.) deviennent des enjeux de société. A partir des années 1960-1970, cette sociologie va évoluer vers une approche constructiviste en cherchant à comprendre comment ces enjeux sont portés à l'attention du public et, au-delà, comment ce processus contribue à construire la société (SCHNEIDER, 1985 ; SPECTOR & KITSUSE, 2006 [1977]).

La sociologie des *social problems* s'articule généralement autour de la notion d'histoire naturelle. En 1941, Fuller et Myers proposent d'envisager l'émergence des *social problems* dans sa dimension temporelle.

« Social problems do not arise full-blown, commanding community attention and evoking adequate policies and machinery for their solution. On the contrary, we believe that social problems exhibit a temporal course of development in which different phases or stages may be distinguished. » (FULLER & MYERS, 1941 :321)

Les auteurs distinguent alors trois phases différentes de cette histoire naturelle : 1) « awareness » ; 2) « policy determination » ; 3) « reform ». De leur côté, Hilgartner et Bosk identifient cinq phases dans les travaux de divers sociologues : 1) la naissance (« *incipiency* » en anglais) ; 2) la coalescence ; 3) l'institutionnalisation ; 4) la fragmentation ; 5) et la fin (« *demise* ») (HILGARTNER & BOSK, 1988 :54). Ces deux derniers auteurs adressent toutefois deux critiques à ce modèle. La première, c'est que la chronologie des étapes de cette histoire naturelle n'est pas systématiquement respectée et qu'elles occurrent plus souvent simultanément que successivement. La seconde, c'est qu'il envisage les *social problems* indépendamment les uns des autres alors que, selon eux, la compétition qui existe entre différents problèmes est essentielle pour comprendre leur émergence. Hilgartner et Bosk proposent alors une approche différente qui repose cette fois-ci sur la notion d'arènes publiques, à l'intérieur desquelles les *social problems* évoluent, tout en se focalisant sur l'idée que la « public attention is a scarce resource, allocated through competition in a system of public arenas » (HILGARTNER & BOSK, 1988 :55). Plus précisément, ils caractérisent leur modèle en fonction de six éléments :

- « a dynamic process of competition among the members of a very large population of social problem claims ;
- the institutional arenas that serve as « environments » where social problems compete for attention and grow ;
- the « carrying capacities » of these arenas, which limit the number of problems that can gain widespread attention at one time ;

- the « principles of selection, » or institutional, political, and cultural factors that influence the probability of survival of competing problem formulations;
- patterns of interaction among the different arenas, such as feedback and synergy, through which activities in each arena spread throughout the others;
- and the networks of operatives who promote and attempt to control particular problems and whose channels of communication crisscross the different arenas. »

(HILGARTNER & BOSK, 1988 :56)

C'est de cette approche spécifique dont se sont réclamés notamment Herzlich ou Epstein dans leur approche du Sida, et c'est celle que je privilégierai également.

7.3 Hypothèses

L'exploration des différents travaux portant sur l'entreprise et le Sida permet in fine d'identifier un cadre théorique particulièrement pertinent pour envisager l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida avec l'idée que cet engagement contribue à construire du Monde global. Je retiens tout d'abord l'idée de Sainsaulieu, à savoir qu'une entreprise est toujours le produit d'une société, et la question que cela pose lorsque l'on étudie les entreprises mondialisées, à savoir : quel est le référent sociétal d'une entreprise de dimension mondiale lorsque l'on considère que cette organisation constitue un tout supérieur à la somme de ses filiales ? Pour répondre à cette question, je propose de mettre en regard la sociologie des *social problems* avec la théorie de la responsabilité politique des entreprises développée par Palazzo et Scherer. La sociologie des *social problems* repose sur l'idée que les enjeux de société sont des constructions sociales, ce qui pose également la question de savoir si les enjeux mondiaux sont le signe de la construction d'une société de dimension mondiale. Dans ce cadre, l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida pourrait être comprise comme contribuant à faire émerger – ou plutôt à maintenir, comme on le verra par la suite – cette épidémie comme un enjeu mondial. Cela s'accorde particulièrement bien avec la théorie de Palazzo et Scherer pour qui l'engagement des entreprises dans des problématiques sociales ou environnementales relève de leur responsabilité politique, et contribue à l'émergence d'un espace politique de niveau mondial dont le principe relève de la démocratie délibérative décrite par Habermas.

Cependant, cette grille de lecture possible de l'engagement de Lafarge dans la lutte contre le Sida entre en tension, voire en contradiction, avec la théorie des parties prenantes qui, non seulement est dominante dans l'étude de la responsabilité sociale des entreprises, mais qui est aussi reprise par l'entreprise Lafarge elle-même pour analyser sa propre implication dans la lutte contre cette épidémie. Le problème, c'est que les deux approches conduisent à des conclusions différentes. Dans un cas, on se dirige bien vers la construction d'un Monde global, dans l'autre, on a la validation d'un modèle de compréhension du Monde alliant la primauté de l'économique à l'émergence d'une société dont les acteurs n'interagissent que dans une logique instrumentale. Cette tension se retrouvera certainement dans l'analyse de mon cas d'étude, et il faudra alors voir in fine laquelle est la plus pertinente.

On peut alors dégager plusieurs hypothèses, que cette thèse tentera de confirmer, ou d'infirmer.

- Hypothèse 1 : Les entreprises mondialisées dépendent d'un référent sociétal également mondial.
- Hypothèse 2 : La construction d'enjeux mondiaux se fait par l'intermédiaire d'acteurs et d'arènes de dimension mondiale et contribue à faire émerger une société globale.
- Hypothèse 3 : Le Sida est un enjeu de société de dimension mondiale qui est construit en tant que tel au sein d'arènes discursives également mondiales.
- Hypothèse 4 : L'entreprise Lafarge en s'impliquant dans la lutte contre le Sida contribue à faire émerger ce problème comme un enjeu mondial.
- Hypothèse 5 : Ce faisant, elle assume une responsabilité politique mondiale et contribue ainsi à faire émerger une démocratie délibérative de même dimension.

Je dispose donc d'un terrain, l'entreprise, qui doit nous permettre de nous hisser à la hauteur du Monde et de pouvoir étudier ses dynamiques. Parmi celles-ci, c'est la question de l'émergence d'acteurs et d'enjeux mondiaux que j'ai retenue, notamment parce qu'elle m'apparaissait la plus pertinente par rapport au profil de l'entreprise choisie comme terrain. L'exploration des travaux de recherche ayant porté sur l'entreprise, d'une part, et le Sida, d'autre part, a également permis d'identifier un cadre théorique plus pertinent que les théories présentées dans la première partie de cette thèse. Il reste maintenant à identifier les méthodes et les outils qui puissent me permettre d'utiliser l'entreprise comme un terrain et d'étudier son implication dans la lutte contre le Sida, sachant que l'enjeu de cette démarche est bien entendu d'éviter le piège du nationalisme méthodologique.

Chapitre 8

Les outils : l'observation participante et l'analyse de discours

L'entreprise est un terrain réticulaire, soit. Mais ce n'est pas un terrain que l'on parcourt librement. Une des manières d'y entrer, c'est d'avoir recours à l'observation participante, c'est-à-dire de devenir un des employés de Lafarge. Cependant, étant donnée l'intensité de ma participation à cette intervention, il me paraissait important de valider mes observations par une série d'entretiens conduits avec les principaux acteurs engagés. Il ne s'agissait donc pas seulement de *voir*, mais également d'*écouter*.

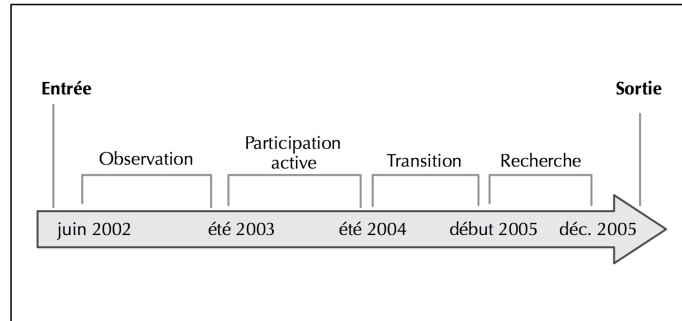
8.1 L'observation participante : entrer dans l'entreprise pour voir le Monde

C'est donc en tant qu'*insider* que je propose d'étudier la façon dont l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida a éventuellement contribué à créer de la société-Monde.

8.1.1 Un chercheur en sciences sociale chez Lafarge

L'observation participante que j'ai réalisée au sein de l'entreprise Lafarge a eu lieu entre juin 2002 et décembre 2005, soit près de trois ans et demi (voir figure 8.1). Durant cette période, j'ai été salarié de l'entreprise sous la forme d'un contrat à durée déterminée établi dans le cadre d'une convention CIFRE. J'ai occupé la fonction de chargé de projet au sein de la Direction des politiques sociales, dans le Département des ressources humaines du siège social de l'entreprise. Mon rôle consistait à mettre en relation les différentes personnes concernées par l'enjeu du Sida chez Lafarge, et à les accompagner dans la prise de décision à tous les niveaux de la mise en place du projet, c'est-à-dire l'évaluation de la situation, la formalisation de la politique de l'entreprise sur cette

FIGURE 8.1 – Les différentes étapes de l’observation participante



question, la définition d’un plan d’action, le suivi et l’évaluation, la communication, mais aussi la constitution de partenariats publics-privés. Comme on le verra dans la partie suivante, mon observation a porté sur l’ensemble de ces étapes. C’est ainsi principalement au travers de réunions, de séances de travail, d’échanges d’emails, de participation à des conférences internationales, de missions de terrain que j’ai pu finalement observer le Monde.

8.1.2 Observation participante ou participation observante ?

On distingue généralement plusieurs formes d’observation participante. Spradley en recense quatre selon le degré d’implication du chercheur dans son objet (SPRADLEY, 1980) :

- 1) passive : le chercheur est un simple spectateur, il est présent sur la scène de ce qu’il observe mais ne participe ni n’interagit avec les acteurs de cette scène.
- 2) modérée : le chercheur observe des situations auxquelles il participe éventuellement.
- 3) active : le chercheur participe à la situation qu’il observe en adoptant les codes ou les règles des personnes impliquées.
- 4) complète : le chercheur observe la situation dont il est lui-même l’acteur (la différence avec la participation active résidant dans le fait que le chercheur n’est pas nécessairement identifié en tant que tel, il est complètement intégré dans la situation qu’il observe).

Si l’on suit ces catégories, on peut dire que ma situation dans l’entreprise est semblable à la quatrième forme d’observation participante que décrit l’auteur. Mais ce que l’on voit ici, c’est surtout que les catégories utilisées par les anthropologues (cela est également vrai pour les sociologues) ne permettent pas de qualifier avec exactitude ma position de chercheur chez Lafarge. En effet, en observant la manière dont le projet Sida était mené, il ne s’agissait pas pour moi de comprendre les pratiques sociales ou culturelles des managers que je côtoyais, mais bien de comprendre si et comment ce programme contribuait à construire du Monde global.

Cela impliquait, par exemple, que le fait d’occuper un poste n’ayant rien à voir avec le Sida ne m’aurait pas permis, ou alors très imparfaitement, de pouvoir réaliser cette observation. D’un point de vue très pratique, il me fallait avoir

accès non pas seulement aux informations qui concernaient ce programme, mais aussi aux différentes situations pendant lesquelles il a été formalisé et mis en œuvre, ce qui n'était, je crois, possible qu'en y participant de façon très directe. Être sur les lieux ne suffisait pas, je voulais également faire partie du projet lui-même pour comprendre ses tenants et ses aboutissants, ce qui n'était pas sans risque de biais importants pour ma recherche.

8.1.3 Les limites de l'observation participante

Le fait d'observer un programme que j'étais chargé, par ailleurs, de mener à bien peut sembler problématique dans la mesure où mon action de *project manager* risquait d'être déterminée par la grille de lecture et par les hypothèses que je proposais dans ma thèse. Cependant, les différentes théories des organisations, qu'elles mettent en avant l'individu ou le collectif (notamment par l'intermédiaire de la notion de culture d'entreprise), montrent que ce biais possible doit être relativisé.

La théorie de l'agence, par exemple, consiste à considérer que l'entreprise « n'a pas d'existence indépendante » – Friedman la qualifie d'ailleurs « d'individu artificiel » (FRIEDMAN, 1970) – et qu'elle « se compose d'un ensemble d'individus qui ont des relations contractuelles ». Les organisations sont alors « des nœuds de contrats entre un principal [le « propriétaire » de l'entreprise] et l'agent auquel il confie la gestion de ses biens » (ROULEAU, 2007 :99-102). La culture de l'entreprise se trouve ainsi relativisée, mais la position du manager est ici ambiguë, car il est considéré comme un agent et non comme un acteur. D'un côté son individualité l'emporte sur l'entreprise, de l'autre, il est censé se contenter de gérer les biens du principal dans un registre qui n'est jamais personnel. La relation contractuelle qui le relie au principal, mais également à l'ensemble des managers, limite sa capacité à agir comme il l'entend.

Si l'on se place, maintenant, du côté des théories qui reconnaissent l'existence d'une culture dans l'entreprise, il apparaît que l'action des individus est à nouveau contrainte – ou plutôt cadrée – mais, cette fois-ci, par des « manières de faire, d'être et de sentir consensuelles » (ROULEAU, 2007 :135). Il faudrait ajouter à cela la généralisation de pratiques managériales mondialisées qui se transmettent aujourd'hui par de multiples canaux (formation, expérience, etc.) et qui standardisent également les manières de faire. Le management de projet, qui reprend peu ou prou toujours les mêmes étapes, en est un exemple assez significatif.

Etant un salarié de l'entreprise, interagissant avec de nombreux autres managers, qui plus est dans une relation hiérarchique, il me semble que ma capacité à influencer le programme en fonction de la grille de lecture développée dans le cadre de ma recherche ne pouvait être que limitée.

8.1.4 Voir les controverses

Pour aller au-delà d'un simple récit chronologique de mon observation participante, j'ai cherché à repérer de façon systématique d'éventuelles controverses dans les différentes étapes du projet Sida. Il me semblait en effet difficile de m'inscrire dans une perspective constructiviste sans mobiliser, à un moment

ou à un autre, ce concept-clé chez de nombreux chercheurs se réclamant de ce courant, dont Bruno LATOUR. L'étude des controverses permet non seulement d'identifier les logiques d'action en jeu chez les différents acteurs ou actants impliqués, mais également de saisir des dynamiques et, en particulier, l'émergence de certitudes et le passage d'un mode de fonctionnement à un autre. Un tel processus a notamment été décrit par Latour avec l'étude du succès des thèses de Pasteur à la fin du XIX^e siècle (LATOUR, 2001).

Cette approche semble tout à fait pertinente pour appréhender l'implication des entreprises dans la lutte contre le Sida, et en particulier l'engagement de Lafarge. En effet, l'idée qu'une entreprise produisant des matériaux de construction décide de lutter contre une épidémie qui n'a pas de lien avec le lieu de travail provoque inmanquablement la surprise, ce qui laisse supposer que cela ne va pas de soi. On devine d'ores et déjà l'existence de débats à ce sujet car, comme on le verra rapidement, toutes les entreprises ne s'engagent pas et toutes celles qui s'engagent ne le font ni de la même manière, ni au même moment. Pourquoi s'engager ? Quel contenu donner à son action ? Celle-ci est-elle légitime ? On entrevoit beaucoup de questions étant susceptibles de donner lieu à des controverses, que ce soit au sein de l'entreprise ou entre l'entreprise et d'autres acteurs. C'est en tout cas une hypothèse que l'on peut formuler et qu'il faudra vérifier lors de l'exercice d'observation participante.

L'observation participante constitue donc le premier outil méthodologique devant me permettre de pénétrer l'entreprise comme terrain réticulaire, mais aussi de repérer de possibles controverses que l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida peut entraîner. Les entretiens devaient alors confirmer cette observation mais également me permettre d'aller au-delà.

8.2 (Re)construire la réalité par le discours

Une série d'entretiens non directifs a été menée avec les managers de Lafarge ainsi que les partenaires extérieurs ayant participé à la formalisation et la mise en œuvre du programme Sida de l'entreprise. Ces entretiens visaient à comprendre comment les managers envisageaient le Monde – et, bien sûr, s'ils l'envisageaient comme l'espace d'une société – au travers de la manière dont le groupe s'engageait dans un enjeu mondial. L'objectif était donc non seulement de valider les résultats de mon observation participante mais également d'aller au-delà en essayant de voir si la construction du Monde qu'implique le programme Sida se faisait « à l'insu » des principaux acteurs, ou bien si ceux-ci avaient conscience – peut-être pourrait-on aller jusqu'à parler d'intentionnalité – de la portée de leurs actes en terme de construction sociale.

8.2.1 Neuf entretiens non directifs

Après deux ans et demi passés dans l'entreprise, et alors que la mise en œuvre du programme touchait à sa fin, j'ai réalisé 16 entretiens, dont neuf avec les managers de l'entreprise impliqués, au niveau global, dans la formalisation et la mise en œuvre du programme. Ces entretiens ont été non-directifs et ont fait l'objet d'une analyse qualitative du discours.

Guide thématique

Trois axes de recherche ont été préalablement définis et ont fait l'objet d'un guide thématique auquel j'ai eu recours lors de la réalisation des entretiens, notamment lorsqu'il s'agissait de relancer les interviewés. Le premier axe porte sur les registres d'action que les managers ont mobilisés pour justifier l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida. Pour cela, j'ai eu recours à la théorie des économies de la grandeur développée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot, qui sera présentée dans la prochaine section. L'idée était ici de vérifier l'importance relative des registres économique, sociétal et « marketing » (lié à l'image), mais aussi de comprendre si la mise en place de ce programme avait donné lieu à des débats voire à une controverse (une « discorde » selon le vocabulaire employé par Boltanski et Thévenot), et comment celle-ci avait été résolue. Le deuxième axe consistait à étudier les interactions entre les acteurs telles qu'elles étaient décrites par les managers. L'idée était de vérifier la pertinence de la théorie des parties prenantes – internalisée, je le rappelle, par l'entreprise elle-même – pour identifier les différents acteurs avec lesquels l'entreprise doit interagir et comprendre leurs interactions. Plus particulièrement, la pertinence du concept de « win-win », central dans cette théorie, sera questionné et mis en regard de l'approche politique développée par Palazzo et Scherer. Enfin, le troisième axe concerne la manière dont les managers appréhendent l'espace, et plus spécifiquement l'espace mondial. Mon objectif consistait ici à voir s'il était possible de retrouver les différentes conceptions spatiales du Monde (le Monde comme ensemble d'espaces, le Monde comme méta-espace et le Monde comme espace) dans le discours des managers.

Réalisation des entretiens

L'entretien prenait place, dans la mesure du possible, dans le bureau du manager. Selon le modèle d'entretien non-directif proposé par Blanchet et Gotman, chaque entretien a débuté par une consigne et non pas une question (BLANCHET & GOTMAN, 2001[1992] :81-82) : « j'aimerais que vous me parliez de l'implication de l'entreprise Lafarge dans la lutte contre le Sida ». L'interviewé s'exprimait alors librement et une fois son discours terminé, je procédais à des relances pour approfondir un des trois axes prédéfinis dans mon guide thématique ou à initier une intervention à ce sujet lorsqu'il n'avait pas été abordé. Chaque entretien se terminait alors par un dessin de synthèse que l'interviewé réalisait en le commentant, ce dessin permettant plus particulièrement d'appréhender l'axe spatial de ma grille de lecture. La plupart des entretiens ont duré entre une heure et une heure et demi.

Limites possibles

La réalisation d'entretiens non-directifs pose souvent la question de la pertinence de leur nombre. Combien d'entretiens faut-il pour que les résultats soient considérés comme pertinents ? Il semble que le choix de ce nombre relève la plupart du temps de l'arbitraire : leur nombre doit être élevé mais pas tant qu'il remette en question la faisabilité de la thèse dans un temps raisonnable. Le fait que seuls neuf entretiens ont été réalisés avec des managers et analysés ici pourrait soulever des objections. Cependant, si l'on raisonne en terme de chiffres relatifs

et non pas absolus, il apparaît que ces entretiens ont été réalisés avec quasiment 100% des managers impliqués. Dans ces conditions, l'idée d'augmenter le nombre des entretiens perdait encore plus de sa pertinence.

Traitement des données

Une fois les entretiens retranscrits, j'ai procédé à leur analyse qualitative, laissant de côté tout traitement quantitatif (consistant, par exemple, à identifier et classer les principales occurrences), son intérêt étant limité étant donné le faible nombre d'interviews et la relative homogénéité du profil des personnes interviewées. Cette analyse a consisté, dans un premier temps, à coder les portions des textes qui étaient pertinentes par rapport aux trois axes prédéfinis, puis à organiser ces codes en catégories et, enfin, à les mettre en relation les uns avec les autres. Le contenu était suffisamment important pour avoir recours à un logiciel de CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis), ce qui a permis de systématiser et d'automatiser en partie ce processus (LEWINS & SILVER, 2007). Parmi tous les logiciels disponibles pour effectuer ces opérations, j'ai retenu Atlas-ti dont la particularité est d'être construit autour de la grounded theory (GLASER & STRAUSS, 1967), ce qui lui permet notamment de disposer d'outils de prise de notes et de rédaction de commentaires favorisant la découverte et la continuation de la réflexion durant le processus de codage, ce qui est moins évident lorsque l'on procède à un codage automatique. La démarche que j'ai suivie pour le codage a consisté à alterner des lectures/codages thématiques reprenant les trois axes prédéfinis et des « lectures/codages-découvertes » plus en accord avec la grounded theory. Elle se rapproche donc de la démarche constructiviste de la grounded theory telle qu'elle est proposée par Charmaz (CHARMAZ, 2003) – et critiquée par Glaser lui-même (GLASER, 2002) – bien qu'elle ne la suive qu'en partie. Cette perspective constructiviste est toutefois favorisée par le recours à la théorie des économies de la grandeur que j'ai utilisée comme premier axe thématique.

8.2.2 Premier axe thématique : la justification

Le premier axe mobilise donc le concept de justification que l'on retrouve en particulier dans la théorie des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1991). L'objectif était ici multiple. Il revient, tout d'abord, à identifier les différents registres utilisés par les managers pour justifier l'implication de l'entreprise dans la lutte contre le Sida, l'enjeu étant alors de mesurer le poids relatif de ces registres et, notamment, de comprendre la place des justifications économique (« marchande » selon les termes employés par Boltanski et Thévenot) et « marketing » (relevant de l'image, de l'« opinion » selon les auteurs) par rapport à d'autres logiques d'action, et notamment la logique « civique ». Mais l'objectif est aussi de rechercher, sinon une discordance, du moins les débats qui ont accompagné l'arrivée du Sida dans le quotidien des managers et de voir si et, éventuellement comment ils ont finalement intégré cet enjeu social, qui leur est a priori étranger, dans l'entreprise. Avant de formuler les différentes hypothèses liées à cet axe, il est important de présenter plus précisément la théorie des économies de la grandeur, qui vient s'ajouter à l'attirail conceptuel utilisé dans cette thèse.

Théorie des économies de la grandeur

La théorie des économies de la grandeur est principalement exposée dans le livre de Luc Boltanski et Laurent Thévenot intitulé *De la justification* (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1991). Elle a pour ambition de comprendre comment les associations de personnes (pour reprendre ici un terme utilisé par LATOUR) font pour rester cohérentes ou, plus prosaïquement, comment se construit le lien social dans les organisations. Ce sont donc les rapports entre les personnes qui sont envisagés et la manière dont ces dernières s'accordent, notamment dans des situations litigieuses, pour continuer à travailler ensemble.

« Cet ouvrage porte sur la relation entre accord et discord. Il a pour objectif principal de construire un cadre permettant d'analyser avec les mêmes instruments théoriques et en mettant en œuvre les mêmes méthodes, les opérations critiques auxquelles se livrent les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et les opérations au moyen desquelles ils parviennent à construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables. » (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1991 :39)

Selon les auteurs, les rapports entre les personnes reposent sur des ordres de généralité, des grandeurs communes – qui peuvent également être qualifiées de systèmes d'équivalences partagées ou de formes de justice – dans lesquelles les personnes se reconnaissent et qu'elles mobilisent notamment en cas de désaccord pour justifier leurs actions et la position qu'elles adoptent par rapport au litige¹.

Les auteurs identifient six grandeurs communes, six « mondes », selon leur expression, qui sont décrits par un ensemble d'indicateurs (apparaissant sous la forme de mots-clés, classés en fonction de catégories communes à chaque monde (supérieur commun, état de grand, dignité, sujets, objets, etc.).

Le premier monde est le monde de l'inspiration, qui fait appel à des notions comme l'« émotion », la « création » ou « l'imaginaire ». Le supérieur commun de ce monde est le « jaillissement de l'inspiration » et l'épreuve qui le caractérise est le « vagabondage de l'esprit » (« aventure », « quête », « voyage mental », « cheminement », « expérience vécue »).

Le deuxième est le monde domestique, c'est-à-dire celui de la « famille », de la « tradition » et de la « hiérarchie », et qui met l'accent sur les « relations personnelles entre les gens » (*Ibid.* :206). Son supérieur commun est « l'engendrement depuis la tradition » et son épreuve est la « cérémonie familiale » (« fête », « naissance », « décès », « mariage », « mondanité », « conversation », « distinction », « nomination »). On retrouve dans ce monde deux idées importantes pour cette thèse. La première est le « rejet de l'égoïsme » (« serviabilité », « devoir », « harmonie ») et la seconde renvoie aux concepts de « respect et responsabilité » qui définissent, par ailleurs, le rapport de grandeur entre les sujets de ce monde.

Le troisième monde est celui de l'opinion. C'est le monde où ce qui compte c'est « l'opinion des autres ». Il met en avant la « réputation », l'« image », la « communication ». Son supérieur commun est « la réalité de l'opinion » (les autres, le grand-public) et son épreuve « la présentation de l'événement » (manifestation, conférence de presse, inauguration, portes ouvertes).

1. Le désaccord, ou dispute, discord ou encore litige, renvoie très directement au concept de controverse développé notamment par Latour et Calon (BOLTANSKI et THÉVENOT, 1991 :35).

Le quatrième est le monde civique, où le collectif importe plus que l'intérêt individuel mais dans un cadre spécifique où la démocratie et la représentativité priment. On y retrouve les notions de « loi », de « droit » et de « représentativité ». Les concepts les plus importants pour notre recherche sont certainement ceux de « solidarité », mais aussi de « république » et d'« Etat », ces deux derniers posant un problème particulier comme on le verra dans la sous-section suivante.

Enfin, les deux derniers mondes sont les deux aspects différents du modèle économique. D'un côté, on trouve le monde marchand où domine le « marché », l'« égoïsme » et le « bénéfice ». Son supérieur commun est la « concurrence » (« rivalité », « compétition ») et son épreuve l'« affaire » (« affaire réglée », « dans le sac », « marché conclu »). Le concept d'« intérêt » est également un indicateur de ce monde, ce qui crée une passerelle directe entre celui-ci et la théorie des parties prenantes.

Finalement, le sixième monde est le monde industriel, un monde dont le supérieur commun est l'« efficacité » (« performance », « avenir »), et l'épreuve le « test » (« lancement », « mise en route », « mise en œuvre », « réalisation »). On y retrouve les concepts de « travail », de « contrôle » mais aussi de « mesure » et, à l'opposé de l'efficacité, d'« inefficace » (qui qualifie la déchéance).

Les auteurs précisent également que ces différents mondes ne sont pas attachés à des « collectifs » (comme les cadres ou les ouvriers, par exemple), mais à des « situations ». Les mêmes personnes pourront donc faire appel à des mondes différents en fonction de la situation dans laquelle elles auront à justifier leurs actions.

Si ces « grandeurs deviennent particulièrement saillantes dans les situations de disputes, telles qu'on peut les observer dans de nombreuses occasions de la vie quotidienne » (*Ibid.* :26), il ne faudrait pas uniquement voir dans l'étude des discordes l'occasion de découvrir les grandeurs mises en avant par les personnes. Les situations litigieuses sont aussi les moments pendant lesquels se négocient, se construisent les accords qui vont permettre aux associations de personnes de tenir et de continuer à fonctionner.

L'accord se noue de manière différente en fonction de la situation dans laquelle intervient le désaccord. AMBLARD et al. distinguent trois types de situations dans lesquelles les personnes peuvent se trouver :

1. Controverse survenant au sein d'un même monde.
2. Juxtaposition de plusieurs mondes dans une même situation mais sans conflit.
3. Dispute résultant de la confrontation entre plusieurs mondes.

La manière dont une dispute est close par un accord diffère selon la situation dans laquelle se trouvent les personnes et, notamment, selon que cette situation renvoie à un litige dans un même monde ou à une confrontation entre plusieurs mondes. Contrairement à l'arrangement qui clôt un litige dans un même monde, le compromis passe par une épreuve, c'est-à-dire une situation pendant laquelle les ordres de grandeur de différents mondes en confrontation sont réévalués, et suite à laquelle les personnes s'accordent sur un supérieur commun.

On retiendra enfin que la situation de dispute, qui implique un recours à des modes de justification différents, donne lieu à de la critique entre les mondes (mais que cette critique n'empêche pas l'accord).

La théorie des économies de la grandeur a, au moins, trois avantages dans le cadre de ma recherche. C'est une théorie qui : 1) appréhende la société (ou plutôt le social); 2) selon une approche constructiviste et ; 3) par l'intermédiaire de l'entreprise. Il me semblait donc qu'elle était tout à fait appropriée pour étudier la construction de la société-Monde au travers de l'entreprise Lafarge, même si la théorie n'a pas été faite, a priori, pour penser la responsabilité sociale des entreprises, qui plus est concernant un enjeu mondial.

Limites de la théorie des économies de la grandeur

La théorie des économies de la grandeur a fait l'objet de plusieurs critiques. Amblard et al., tout en reconnaissant l'importance de l'apport des travaux de BOLTANSKI et Thévenot, critiquent l'« hermétisme décourageant » de *De la justification*, et aussi le manque d'exemples concrets pour illustrer la théorie (AMBLARD & al., 1996 :74-76). Toutefois, les éléments de la théorie qui posent problème dans le cadre de cette thèse sont, d'une part, le rejet par les deux auteurs du concept de culture et, d'autre part, la manière dont ils envisagent le monde civique, ainsi que dont ils appréhendent le concept de morale.

La culture. Le fait de ne pas attacher les mondes à des collectifs a amené Boltanski et Thévenot à « rompre avec l'ensemble des outils scientifiques solidement installés dans les notions de culture et de groupe social » (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1991 :30). Dans un article datant de 2002, Boltanski revient sur cette rupture.

« La seconde [question] a consisté à surmonter l'opposition entre des préférences personnelles, privées, occasionnelles, et des principes plus généraux susceptibles de supporter des coordinations collectives, mais cela sans recourir à des notions comme celles de cultures de groupes, de classes, etc. En effet, de telles notions, si elles permettent de comprendre comment peut se former un accord spontané, d'ordre sympathique, entre des personnes proches et semblables sous de nombreux rapports, n'offrent aucun avantage pour comprendre la façon dont des personnes différentes peuvent se disputer, se critiquer, se justifier, s'accorder, lorsqu'elles se rencontrent dans un même contexte, ce qui était notre objectif. » (BOLTANSKI, 2002 :284)

Amblard et al. voient ici une des limites de la théorie des économies de la grandeur (AMBLARD et al., 1996 :113). Ils reconnaissent que si la culture « est entendue comme une permanence interdisant à l'acteur de changer de régime d'action dans sa relation avec autrui », alors, effectivement, elle n'est en aucun cas compatible avec la théorie. Cependant, ils pensent également que si la définition de la culture s'entend « comme une somme d'apprentissages sociaux et de projets, réinvestis, les uns et les autres, journallement par l'acteur dans son rapport au monde et aux choses », alors elle y a toute sa place.

Sans vouloir prendre position sur ce débat, on verra dans la présentation des entretiens que le rejet de ce concept pose problème puisque la notion de culture est elle-même constamment mobilisée par les managers de Lafarge eux-mêmes. Il s'agira alors de comprendre si cette notion se rapporte à un monde en particulier, ou bien si elle se distingue de l'ensemble de ceux-ci.

Le monde civique. L'autre limite est la façon dont Boltanski et Thévenot envisagent le monde civique. En effet, si tous les autres mondes ne comportent jamais de référence à un cadre national de la société, le monde civique se définit en grande partie par rapport à celui-ci. Il est un mélange de trois registres : un registre que l'on dira plutôt syndical et politique (dans le sens de *la* politique), avec des notions comme le parti, la fédération, la section, le bureau, le comité, l'élu, le délégué, etc. ; un registre juridique (loi, droit, tribunal, code, etc.) ; et un dernier registre qui se réfère très clairement à l'Etat-nation (république, Etat, parlement). Il en résulte un enchaînement lié au nationalisme méthodologique où la démocratie est représentative et s'inscrit dans le cadre d'un Etat. D'autre part, la solidarité apparaît ici liée à des collectifs particuliers qui ne sont jamais l'entreprise elle-même. Les auteurs assument d'ailleurs ce paradoxe sur lequel ils insistent.

« Le monde civique, qui ne peut se déployer hors d'un Etat, trouve sa forme la plus accomplie dans la République et dans la démocratie qui assurent la représentation des citoyens réunis en corps électoral. »
(BOLTANSKI & THÉVENOT, 1991, p. 239)

Cette définition ne constitue pas un problème dans l'absolu, car le modèle fonctionne certainement dans de nombreuses situations. Cependant, il est en partie en contradiction avec l'approche constructiviste qu'adoptent les auteurs car on retrouve ici une limite scalaire à la façon dont est appréhendée la société. Le monde civique tel qu'il est défini ne peut dépasser le niveau national, ce qui pose problème lorsque l'on parle d'acteurs et d'enjeux de dimension mondiale. Une attention particulière sera donc apportée à la présence d'indicateurs de ce monde dans le discours des managers.

La morale. Une dernière limite est la manière dont les auteurs appréhendent la notion de morale. Selon eux, chaque monde correspond à une morale spécifique. Dans un article de 2002, Boltanski est revenu plus particulièrement sur la question de la morale dans la théorie des économies de la grandeur, ou plutôt sur la question des morales, celles-ci étant définies comme des ensembles d'idéaux normatifs « invoqués » par les personnes pour justifier leur action (BOLTANSKI, 2002 :279). Tout dépend donc de la norme qui est mise en avant, que ce soit l'efficacité, la hiérarchie, la rentabilité, la visibilité, la loi ou l'imagination.

Cependant, cela pose potentiellement un problème si – et on verra que c'est le cas – les personnes interviewées mentionnent la morale soit en semblant l'attacher à un monde en particulier, soit dans la critique d'un ou plusieurs mondes.

Hypothèses

Dans le cadre de cette thèse, il paraît difficile de considérer a priori l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida comme donnant lieu à une dispute. Cependant, il est possible, comme je l'ai déjà proposé dans la section consacrée à l'observation participante et aux controverses, d'imaginer que cet engagement a donné lieu à des débats sur le rôle de l'entreprise dans la société. C'est cette idée qui constitue d'ailleurs la principale hypothèse de cet axe.

Pour clarifier l'existence d'un tel processus, j'ai donc tout d'abord cherché à identifier dans le discours des managers les différents indicateurs proposés par

Boltanski et Thévenot pour décrire chaque monde. En prenant acte du fait que les deux auteurs n'envisagent pas leur théorie comme fermée, j'ai également cherché à identifier des citations qui se rapportaient, selon moi, et en utilisant des concepts différents, aux six mondes de *De la justification*. J'ai alors essayé de comprendre comment ces différents mondes s'articulaient, tout d'abord selon un registre critique (comment les mondes se critiquent les uns les autres), puis dans le cas de l'émergence potentielle de l'accord qui suivrait une épreuve.

Les autres hypothèses que l'on peut formuler ici concernent la façon dont les registres sont mobilisés et articulés. On peut par exemple supposer que le monde marchand et celui de l'opinion ont une importance limitée. D'autre part, on peut également faire l'hypothèse que le monde civique n'apparaîtra pratiquement pas tel que le décrivent Boltanski et Thévenot, la question étant alors de comprendre si et sous quelle forme ce monde est tout de même mobilisé, mais selon les particularités de la dimension mondiale que suppose l'enjeu Sida.

8.2.3 Les interactions entre acteurs

Le deuxième axe concerne les interactions entre les acteurs, et il a pour objectif de comprendre comment l'entreprise va interagir avec des acteurs qui lui sont extérieurs et ce que cela va créer.

Dans un premier temps, j'ai cherché à identifier tous les acteurs extérieurs à Lafarge que mentionnaient les managers. J'ai, ensuite, cherché à comprendre comment les managers envisageaient ces acteurs en distinguant la ou les logique(s) d'action qu'ils leur prêtaient, la façon dont ils considéraient ces logiques (selon un registre critique ou non) et comment ils concevaient leurs interactions avec Lafarge (par exemple, sur le mode du partenariat, de la confrontation, etc.).

L'hypothèse est ici que, malgré son internalisation par l'entreprise, la théorie des parties prenantes est faiblement pertinente pour comprendre les relations entre l'entreprise et les différents acteurs avec lesquels elle interagit, et que la théorie de la responsabilité politique développée par Palazzo et Scherer offre un cadre d'analyse beaucoup plus efficace. Autrement dit, cela revient à supposer que la relation « win-win » sur laquelle repose la théorie des parties prenantes n'a qu'un intérêt limité pour comprendre des interactions qui seraient basées non pas sur la notion d'intérêt, mais sur une intentionnalité d'ordre politique.

Plus particulièrement, cela revient à confirmer l'hypothèse que l'entreprise n'intervient pas dans la lutte contre le Sida pour des raisons économiques, mais en tant qu'acteur d'une scène politique mondiale.

8.2.4 L'espace

Enfin, le troisième axe porte sur la notion d'espace. Il me semblait important de ne pas me contenter de tirer des conclusions spatiales d'un discours non spatial de la part des managers, mais de chercher à comprendre très directement comment ceux-ci envisageaient l'espace et, notamment, l'espace mondial dans le cas précis de l'intervention de Lafarge dans la lutte contre le Sida.

Comme pour les interactions entre les acteurs, j'ai tout d'abord identifié dans le discours des managers les notions spatiales qu'ils mobilisaient lorsqu'ils parlaient

de l'engagement de l'entreprise. J'ai ensuite cherché à comprendre sur quel registre ces notions étaient envisagées et comment elles étaient articulées les unes aux autres. Mais, outre cette intervention directe sur les textes, j'ai analysé le dessin de synthèse qui était demandé aux managers à la fin de l'entretien, ainsi que le commentaire qu'ils en faisaient.

L'hypothèse que je met en avant ici est qu'il est possible de retrouver dans le discours des managers une conception du Monde comme objet à part entière. Cela implique notamment une conception enchevêtrée des niveaux de l'échelle géographique, le caractère englobant du niveau mondial (et donc une différenciation du local et du mondial qui ne soit pas fondé sur la taille), ainsi que l'attribution de caractéristiques sociales et politiques à ce même niveau.

8.2.5 S'entretenir avec les personnes pour faire parler l'entreprise

Les entretiens réalisés avec les managers doivent donc permettre de valider l'observation participante tout en allant au-delà. Les trois axes qui viennent d'être définis doivent servir de grille de lecture expérimentale permettant de comprendre la façon dont le Monde global est construit par l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida. La particularité de mon approche est, me semble-t-il, de ne pas me reposer sur la communication de l'entreprise ou des entretiens menés de l'extérieur. S'il me paraît important de donner la parole directement aux managers et de prendre au sérieux leur approche du programme Sida et de la mondialité qui l'accompagne, je crois qu'il était également primordial de les interviewer de l'intérieur. Le biais possible que l'on pourrait reprocher à ma démarche, qui consiste à interviewer des personnes avec lesquelles j'ai travaillé pendant plusieurs mois, ce qui pourrait avoir comme conséquence d'orienter leur discours, me paraît, au contraire, constituer tout l'intérêt de mon travail de recherche. Comme on le verra dans la présentation des résultats de l'analyse de ces entretiens, c'est grâce à la confiance instaurée par cette relation de travail que les managers sont, dans leur grande majorité, sortis d'une position relevant de la communication externe pour me livrer une véritable analyse, faite également de questionnements et de paradoxes, s'aventurant même souvent dans un registre plus personnel.

8.3 Un bricolage scientifique

S'affranchir du magnétisme des méthodes établies n'est pas forcément facile. La méthode que je propose ici relève de ce qu'on pourrait taxer de *bricolage* puisqu'il s'agit de repérer des notions, des théories, des outils qui n'ont pas été souvent liés entre eux par le passé mais dont la caractéristique commune est d'offrir un cadre conceptuel qui souffre le moins possible des limites du nationalisme méthodologique. Cela n'est d'ailleurs pas un problème en soi si l'on considère que le bricolage est bien une activité scientifique (KINCHELOE, 2001), mais cette raison n'est pas suffisante pour légitimer le recours à des matériaux si divers pour construire ma réflexion. Un des objectifs de cette thèse sera alors de vérifier que ce bricolage a tenu et qu'il a été efficace pour réaliser mon ambition de départ qui est de voir le Monde comme un objet.

Par ailleurs, il me semblait important ici de ne pas rompre totalement avec les méthodes développées jusqu'à présent par les géographes. La notion de terrain reste donc pertinente à condition qu'on la déconnecte d'une perspective nécessairement territoriale. L'idée de terrain réticulaire repose sur une conception autonome des espaces que sont les réseaux (ce qui ne veut pas dire qu'ils ne sont jamais liés à des espaces territoriaux, bien au contraire) et répond à ce paradoxe qui consiste à étudier les dynamiques de la mondialisation (faites de réseaux globaux comme on l'a vu dans le premier chapitre) au travers de territoires fragmentés et s'articulant autour de l'échelle nationale. Le choix de l'entreprise s'est alors imposé pour des raisons autant théoriques que pratiques.

Le choix du thème de recherche (l'implication de l'entreprise Lafarge dans l'enjeu mondial qu'est le Sida) s'est également imposé du fait de l'originalité qu'il représentait par rapport à d'autres thèmes possibles (la mobilité, les NTIC, la construction d'identités, etc.) mais qui n'auraient peut-être pas été les plus pertinents étant donné le profil de l'entreprise retenue. De terrain, l'entreprise s'est alors transformée en acteur s'impliquant dans une problématique lui étant largement extérieure. C'est cet engagement dans un enjeu de société, que l'on suppose mondial, qu'il est intéressant de comprendre ici. Pour se faire, j'opposerais deux approches concurrentes : celle qui consiste à dire que l'entreprise s'implique parce que c'est dans son intérêt ; et, au contraire, celle qui repose sur l'idée que l'entreprise intervient parce qu'elle décide d'assumer une responsabilité dans la société mondiale en train de se construire. La première renvoie à la théorie des parties prenantes, qui donne une vision paradoxale de la société et implique des logiques instrumentales pour expliquer les interactions entre les acteurs. La seconde découle des travaux de Palazzo et Scherer et tente de comprendre le rôle que jouent les entreprises dans la construction d'une démocratie délibérative transnationale. C'est donc le Monde comme espace politique que je tenterai de faire émerger.

Pour pénétrer le terrain qu'est l'entreprise, j'ai décidé d'avoir recours à l'observation participante (outil relativement peu utilisé en géographie), en cherchant à identifier, par l'intermédiaire du concept de controverse, quels débats et quelles dynamiques l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida faisait émerger dans l'entreprise, mon hypothèse étant que cet engagement remettait complètement en question la manière dont les managers en particulier envisageaient le rôle de l'entreprise dans la société. J'ai également proposé de réaliser des entretiens non-directifs avec les managers directement impliqués dans la formalisation et la mise en œuvre du programme pour, à la fois, valider et approfondir les résultats de mon observation participante.

Tous ces éléments, ces différentes briques, sont censés me permettre de voir le Monde comme objet et de comprendre comment celui-ci est construit, notamment dans sa dimension politique. L'analyse des résultats obtenus par l'observation participante et la conduite d'entretiens devra maintenant nous montrer si cet objectif a été atteint.

Troisième partie

L'engagement d'un acteur mondial dans un enjeu mondial : Lafarge et la lutte contre le Sida

Chapitre 9

Lafarge et le Sida : une rencontre programmée entre un actant et un acteur de dimension mondiale

« Ceci dit, dans cette affaire du sida, il est bien apparu que la compréhension des enjeux sociaux et des méthodes de travail sur les enjeux sociaux était probablement plus importante encore que l'argent. Ce qui fait qu'il y ait eu, heureusement, une espèce de maturation parallèle des choses qui a abouti à ce qu'on n'ait pas de contradiction, à la fin, dans l'action. » (citation tirée d'un entretien avec un manager de Lafarge, 2005)

Dans quelles conditions une entreprise produisant des matériaux de construction et une maladie infectieuse ont-elles pu se rencontrer ? Avant d'analyser à proprement parler les résultats de mon observation participante et des entretiens conduits avec les managers, je voudrais dans ce chapitre tenter de comprendre la mondialité à la fois de l'entreprise et de l'épidémie. L'idée est ici de poser la question du caractère inéluctable de cette rencontre en partant donc du principe qu'elle ne survient pas soudainement. Je commencerai donc par examiner la mondialité de l'entreprise (et, plus généralement, son rapport à l'espace), puis celle de l'épidémie. Je retracerai ensuite l'histoire de l'implication des entreprises dans le thème du développement durable et je terminerai en évoquant celle de l'engagement des entreprises dans la lutte contre le Sida précédant le lancement du programme de Lafarge.

9.1 Lafarge et le compromis du multilocal

Comment qualifier l'entreprise Lafarge ? Est-ce une entreprise française ayant particulièrement bien réussi son internationalisation ? Est-ce une entreprise transnationale dont l'ancrage territorial n'est plus aujourd'hui qu'une des conditions

de son efficacité ? Est-ce enfin une entreprise globale capable de répondre aux enjeux du Monde contemporain ? Ces questions sont importantes car le rapport au Monde de l'entreprise va déterminer la qualité du terrain qu'elle représente pour y mener une recherche sur le modèle sociétal qui nous intéresse ici. Je propose donc d'envisager Lafarge selon une tension locale/mondiale.

9.1.1 Lafarge et le Monde

Je commencerai donc ici par essayer de comprendre comment Lafarge a investi le Monde et comment cela se traduit en termes de taille et de positionnement dans la galaxie des entreprises transnationales.

De l'Ardèche au Monde

Lafarge est historiquement liée à l'Ardèche et, plus particulièrement, au village du Teil où l'entreprise construit sa première usine en 1832. Ce fort ancrage local ne l'empêche pas néanmoins de se développer rapidement non seulement au niveau national, mais également, et surtout, au niveau international. Au niveau national, Lafarge absorbe progressivement face à ses concurrents mais n'ouvrira son premier bureau à Paris qu'en 1875 (soit dix ans après son implantation en Algérie). Il faudra ensuite attendre 1947 pour qu'elle y transfère finalement son siège social¹.

Le développement à l'international arrive très tôt dans l'histoire de l'entreprise. Un des moments les plus significatifs de ce processus, c'est la fourniture en 1863 de chaux pour les travaux du canal de Suez. Les premières implantations outre-mer arriveront quelques années plus tard, et principalement dans les colonies françaises (ouverture d'une usine en Algérie en 1879, en Tunisie en 1886, en Indochine en 1924 et au Maroc en 1927). La période des décolonisations correspondra à des désinvestissements en Tunisie et en Algérie, mais aussi à des implantations au Sénégal (1969), au Gabon (1969) et au Cameroun (1970).

Mais l'entreprise se développe également hors de l'empire français, notamment en Grande-Bretagne (1924), et, surtout, au Canada (1956) et au Brésil (1959). Viennent ensuite les Etats-Unis et l'Espagne (1970), l'Allemagne (1976), l'Afrique du Sud (1977) l'Australie (1984), Singapour (1986) et le Japon. Son développement à l'international sera également marqué par de grandes fusions-acquisitions au début des années 1980, notamment celles avec Coppée (1980) et General Portland (1981). En 1989, Lafarge est le deuxième groupe cimentier mondial.

Les années 1990 sont quant à elles marquées par l'entrée de l'entreprise sur les marchés chinois (1994) et indien (1999), et, surtout par les acquisitions de Redland, qui fait de Lafarge le leader mondial des granulats, puis de Blue Circle International qui fait considérablement « grossir » l'entreprise (en terme de nombre d'employés et de chiffre d'affaires) et la propulse en numéro un mondial du ciment. En 2006, Lafarge acquiert 100% de sa filiale Lafarge North America et, en 2008, Orascom, un concurrent de taille plus modeste, ce qui va renforcer la présence de l'entreprise au Moyen-Orient.

1. Les faits rapportés ici sont tirés de PUBLIC HISTOIRE, 1991, de DUBOIS, 1998, et du site internet de Lafarge.

L'originalité de Lafarge dans l'histoire de son développement international est donc triple par rapport à d'autres groupes d'origine française. Tout d'abord, elle se développe très tôt à l'international. Ensuite, ce développement se fait y compris en dehors des colonies françaises. Enfin, elle a une présence très marquée aux Etats-Unis, marché souvent difficile d'accès pour les entreprises d'autres secteurs industriels.

Une présence mondiale équilibrée

Début 2009, l'entreprise était présente dans 79 pays. Dans son rapport annuel de 2008, Lafarge confirme sa « volonté stratégique de répartition géographique équilibrée » (LAFARGE, 2008 :46), répartition qui se mesure, en l'occurrence, selon sept grandes régions (l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord, le Moyen-Orient, l'Europe centrale et de l'Est, l'Afrique, l'Amérique latine et l'Asie). Cette idée d'équilibre est peut-être liée à l'article de RUGMAN et VERBEKE dans lequel les auteurs cherchent à identifier les entreprises transnationales dont la présence mondiale est également répartie en fonction des trois pôles de la Triade (qu'ils font correspondre à l'Amérique du Nord, l'Union européenne et l'Asie) (RUGMAN & VERBEKE, 2004). En se basant sur le classement des entreprises transnationales établi par la CNUCED – dont il sera question dans la sous-section suivante – et en se focalisant sur la répartition géographique des ventes, les auteurs n'identifient que trois entreprises « équilibrées ». Lafarge est citée, mais dans la catégorie des entreprises « bi-régionales », avec 40% de ses ventes réalisées dans l'Union européenne, 32% en Amérique du Nord et seulement 8% en Asie-Pacifique.

Ce que montrent les chiffres actuels de l'entreprise, c'est que cette répartition tend à s'orienter de plus en plus vers les marchés émergents (qui sont porteurs de croissance), stratégie que Lafarge a adoptée dès les années 1990. En ce qui concerne le chiffre d'affaires du groupe, on voit ainsi la part de l'Europe occidentale et de l'Amérique du Nord se réduire au profit de l'Asie, de l'Afrique et du Moyen-Orient (anciennement bassin-méditerranéen) (voir figure 9.1).

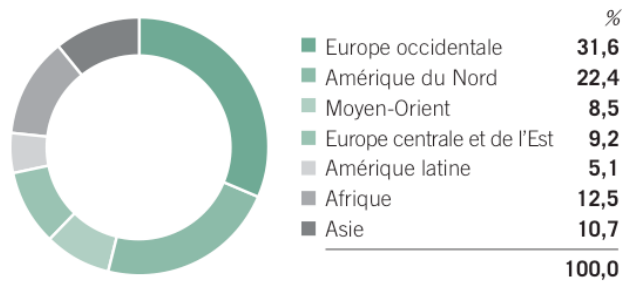
C'est donc une vision très territoriale et fragmentée du Monde que propose la communication du groupe, notamment dans ses rapports annuels. Cette perspective est d'ailleurs amplifiée par la représentation cartographique de la présence mondiale de l'entreprise, qui n'est finalement qu'un planisphère coloriant en vert les pays dans lesquels Lafarge est implanté (voir figure 9.2), avec tous les défauts que ce type de représentation implique (PONCET, 2008). Cependant, il ne faut probablement pas s'arrêter à cette image du groupe pour en comprendre la mondialité. La structure du groupe et le rang qu'il occupe dans divers classements mondiaux permettent de l'envisager différemment.

La structure du groupe

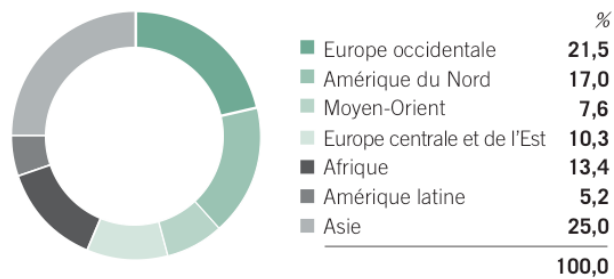
Lafarge semble avoir toutes les caractéristiques d'un groupe très décentralisé (GALBRAITH, 1993). Son *corporate*² est réduit, et le pouvoir appartient aux unités de production qui, dans le cas de Lafarge, sont locales.

2. Je préfère le terme de « corporate » à celui de « siège social » car il implique une fonction managériale que l'on ne retrouve pas dans le second terme.

FIGURE 9.1 – Le concept de « présence mondiale équilibrée »
Répartition du chiffre d'affaires du groupe par zone géographique

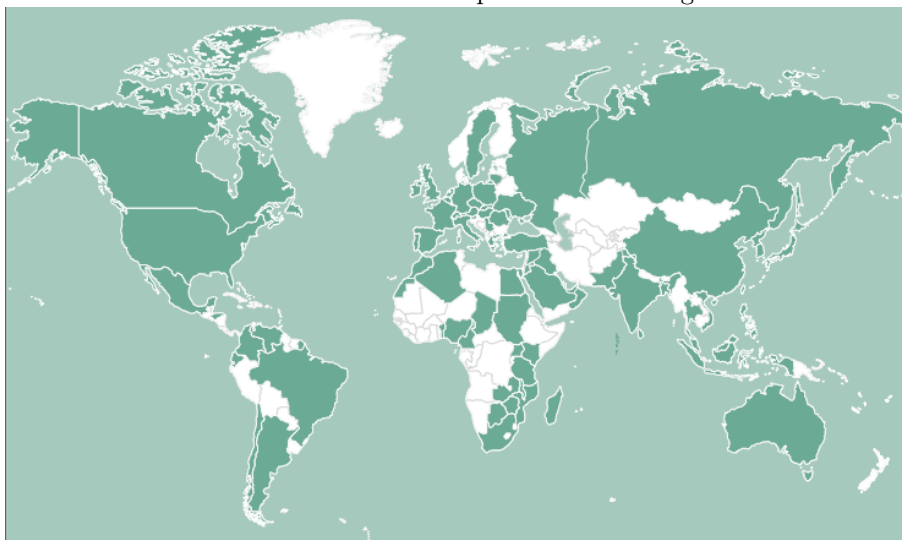


Répartition des effectifs du groupe par zone géographique



Source : LAFARGE, 2008 :6-7.

FIGURE 9.2 – Un Monde en vert : la présence de Lafarge dans le Monde



Source : LAFARGE, 2008

Mais, la mondialisation progressive et parfois brutale de l'entreprise l'a amenée à constamment faire évoluer sa structure et mettre en place des processus de management qui lui permettent de soutenir cette ouverture sur le Monde. En 1965, par exemple, Lafarge est une des premières entreprises françaises à moderniser ses pratiques de management avec l'appui du cabinet de consulting McKinsey. En 1972, cette fois-ci, l'entreprise se transforme en holding, c'est-à-dire en groupe d'entreprises. Plus récemment, elle modifie partiellement son organisation par métier pour adopter une structure plus matricielle, certaines fonctions comme la communication ou les achats devenant transversales et, donc, plus globales.

La position de leader de l'entreprise et le renforcement de la concurrence mondiale (caractérisée notamment par une très forte consolidation du secteur des matériaux de construction) font également que l'entreprise est amenée à développer une stratégie globale. Il ne s'agit pas seulement d'optimiser les économies d'échelle, mais également de concevoir l'activité du groupe de manière globale et par rapport à une concurrence mondiale. L'entreprise est donc plus qu'un ensemble de filiales gérant chacune de leur côté une concurrence locale.

La place du groupe dans les classements mondiaux

Lafarge apparaît aussi dans plusieurs classements d'entreprises portant sur différents thèmes. Avec un chiffre d'affaires de plus de 23 milliards de dollars, l'entreprise se situait, par exemple, en 2007 au 295^e rang du Fortune Global 500. C'est donc une entreprise mondialisée de dimension moyenne si l'on suit ce classement, qui ne mesure cependant que le poids économique de ces entités et ne prend aucunement en compte leur dimension spatiale. Il est alors utile de regarder également où se situe Lafarge dans d'autres types de classements, notamment dans l'*indice de transnationalité* établi par la CNUCED, et qui mesure, cette fois-ci, la transnationalité des entreprises en fonction du pourcentage de leurs ventes, de leurs actifs et de leurs employés situés en dehors du « pays d'origine ». L'entreprise y apparaît en bien meilleure position (treizième rang en 2006), loin devant des groupes beaucoup plus gros en termes de chiffre d'affaires mais dont le marché est presque uniquement local (comme c'est encore en grande partie le cas pour Wal-Mart pourtant aux toutes premières places du classement établi par *Fortune*).

Elle est également, et surtout, très bien positionnée dans plusieurs classements relatifs au développement durable. Elle fait partie, par exemple, du classement des 100 entreprises les plus durables dans le Monde (établi par Corporate Knights et Innovest Strategic Value Advisors) depuis sa création en 2005. Par ailleurs, elle apparaît avec une grande régularité dans des indices spécialisés sur le développement durable que sont le *Dow Jones Sustainable Index* et le *Footsie for good* (FTSE4Good)³ qui font figures de références sur la question de l'implication des entreprises dans le développement durable.

On retiendra, par contre, qu'elle n'apparaît pas dans les classements des entreprises en fonction de leur marque, ce qui n'est pas véritablement surprenant pour une entreprise dont les clients ne sont pas directement les particuliers. Cependant, il faut tout de même noter que Cemex, un des concurrents mondiaux

3. Ces indices sont établis respectivement par l'indice Dow Jones, en coopération avec STOXX Limited et SAM Group, et par le groupe FTSE.

de Lafarge, a obtenu en 2003 la première place pour l'Amérique latine du classement réalisé par Brandchannel sur les marques les plus populaires parmi ses lecteurs (brandchannel.com). La pertinence de la méthodologie utilisée dans ce type de classement doit, bien entendu, être relativisée. Elle montre cependant que, y compris pour les entreprises du secteur des matériaux de construction, la marque reste un enjeu, et que Lafarge ne bénéficie de ce point de vue que d'une popularité limitée. Lafarge est donc une entreprise moyenne par sa taille, mais très avancée dans sa transnationalisation et dans la problématique du développement durable. D'autre part, dans son secteur d'activité, elle apparaît comme un mastodonte par rapport à la plupart de ses concurrents. Début 2009, l'entreprise revendiquait ainsi les places de numéro un mondial pour le ciment, numéro deux pour les granulats, et numéro trois pour le béton et le plâtre (lafarge.com). Ces classements semblent importants pour évaluer à la fois la visibilité de l'entreprise et pour la positionner par rapport à d'autres groupes mondialisés. C'est notamment ces deux caractéristiques qui peuvent permettre à d'autres acteurs de mesurer la mondialité de l'entreprise et d'évaluer l'intérêt et la légitimité d'établir un dialogue avec elle.

L'intégration de plateformes mondiales

Enfin, Lafarge, devenue une entreprise mondiale, intègre des plateformes de même dimension. Ainsi le groupe devient membre de différentes organisations comme le World Economic Forum ou encore le World Business Council on Sustainable Development, qui peuvent être considérées comme des coalitions transnationales d'entreprises assumant un rôle politique au niveau mondial, et est aussi un des participants au Global Compact. Je reviendrai plus loin sur ces plateformes particulières au domaine de la responsabilité sociale des entreprises.

9.1.2 Lafarge et le local

Le local a toujours tenu une place très importante chez Lafarge. La principale raison avancée par l'entreprise elle-même tient à la nature des produits qui va rendre l'entreprise dépendante de la géologie locale et de la capacité des matériaux à voyager. Cette double contrainte naturelle et économique semble peu à peu s'être transformée en marqueur culturel de l'entreprise et a impliqué une structure décentralisée du groupe et un principe d'immanence dans son *modus operandi*. Cependant, il est également possible d'envisager le local dans un rapport de tension avec le global (le corporate), la primauté de l'un par rapport à l'autre n'étant pas gravée dans le calcaire, mais évoluant avec la mondialisation de l'entreprise.

La nature des produits

Lafarge se reconnaît donc volontiers comme une entreprise locale du fait de la nature de ses produits (principalement ciment, agrégats et béton). Tout d'abord, bien que les matières premières nécessaires pour produire ces matériaux ne soient pas rares, leur qualité et leurs propriétés varient grandement d'un lieu à un autre. Ensuite, et surtout, le rapport entre le volume important des matériaux et leur relativement faible valeur ajoutée limite la possibilité de les déplacer sur

de grandes distances (LUKERMANN, 1960). L'entreprise évaluait ainsi en 2002 que le transport du ciment par route depuis l'usine n'était plus compétitif au-delà d'un rayon de 200 kilomètres (cette limite était de 300 kilomètres dans le rapport annuel de 2008).

« Land in the geographical sense of the term is especially important to the construction materials industry. The location of a production site is closely linked to elements of physical and economic geography. The main reason for this is the difficulty associated with transporting not just the raw materials used by the industry, but also its finished products. Being heavy, bulky and relatively low-cost commodity products, their transportation can quickly raise their price to uneconomic levels. This is why, for example, the competitive range for road deliveries from a cement works is said to be up to roughly 200km. Aggregates and concrete are even more local than cement, though roof tiles and plasterboard often travel further. » (LAFARGE, 2002 :8).

Il semblerait alors que, dans cette industrie, les marchés ne puissent être que locaux. Cependant, cette distance peut varier énormément en fonction de la demande, du coût du transport (notamment du prix du pétrole), de l'état de la concurrence, du prix du terrain, du coût de production du produit lui-même (le ciment peut être partiellement produit avec des substituts au calcaire qui réduisent son coût de production), ou, dans le cas du béton, de la capacité technique à prolonger la durée de vie du produit. Les distances parcourues par le ciment produit au Kenya ou en Ouganda, par exemple, sont ainsi beaucoup plus élevées que ces 200 kilomètres. L'entreprise reconnaît d'ailleurs que le transport par bateau permet d'accroître considérablement les distances parcourues.

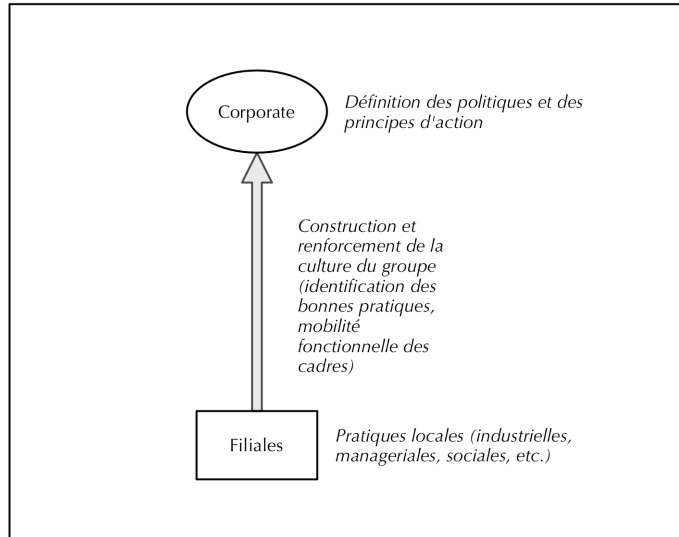
« Le ciment peut toutefois être expédié à faible coût sur de grandes distances par bateau, ce qui augmente le rayon d'action des cimenteries qui bénéficient d'un accès maritime ou fluvial. Ainsi, le lieu d'implantation d'une cimenterie et le coût du transport, par l'intermédiaire de ses terminaux de distribution et du ciment qu'elle produit, ont une grande incidence sur la position concurrentielle de la cimenterie, et donc sur sa rentabilité. » (LAFARGE, 2008 :29)

L'importance de l'investissement

Dans le cas du ciment, l'importance de l'investissement pour construire une usine (160 millions d'euros pour la construction d'une usine en Inde, par exemple) et le temps nécessaire pour l'achat de terrains pour ouvrir une carrière font qu'un site ne peut être fermé du jour au lendemain et encore moins « déplacé » dans le cadre d'une délocalisation. La durée de vie d'une carrière est de plusieurs dizaines d'années et l'investissement de départ prend du temps avant d'être rentabilisé. Les usines et les carrières doivent donc être considérées comme des objets immobiles dont la localisation ne peut varier au gré de l'évolution de la stratégie du groupe, sauf, bien sûr, à l'occasion de désinvestissements.

Un autre argument utilisé par l'entreprise pour expliquer son ancrage local est l'idée que les relations avec les « communautés locales » sont essentielles pour permettre au groupe d'ouvrir de nouveaux sites. La complexité de l'acquisition

FIGURE 9.3 – Le principe d'immanence chez Lafarge



de terrains contigus, les nuisances sonores ou visuelles qu'entraînent l'exploitation d'une carrière et le fonctionnement d'une usine font que l'entreprise doit particulièrement soigner sa relation avec son environnement immédiat. Cela est encore plus vrai dans le cas d'un groupe mondialisé qui cherche à se développer. En effet, si l'entreprise n'est pas capable de faire la preuve de son comportement exemplaire dans un site en activité, elle aura du mal à faire accepter à une population locale l'idée de l'ouverture d'un nouveau site. Et cela est valable à l'échelle mondiale avec la circulation rapide et ubiquiste de l'information. L'entreprise doit donc chercher en permanence à obtenir et préserver sa « licence to operate », qui ne se réduit pas à un cadre juridique, mais bien à une acceptation de la part de la société, des possibles externalités négatives liés à son activité, et qu'elle cherche à réduire en permanence (LAFARGE, 2002 :12).

Etant donné l'âge de l'entreprise, cette relation au local s'est peu à peu transformée en culture et a imprégné le mode de fonctionnement du groupe.

Le principe d'immanence

Ce que j'appelle le principe d'immanence correspond à un des principes de fonctionnement du groupe. Celui-ci consiste à accorder une importance privilégiée à l'expérience de terrain et à fonder toute nouveauté dans le management de l'entreprise sur celle-ci (voir figure 9.3).

L'idée est finalement que tout nouveau thème appréhendé par le corporate correspond nécessairement à des pratiques déjà existantes au niveau local. L'objectif est alors d'identifier les meilleures, de les formaliser et de les diffuser au sein du groupe. Cela correspond donc à une approche « bottom-up » du management, à l'opposé d'une approche « top-down » peu appréciée par les filiales. Les caractéristiques de ce processus sont donc non seulement de se fonder sur l'expérience locale, mais également interne. Cette relative absence d'ouverture au monde extérieur se retrouve également dans la décrédibilisation au sein du

groupe de l'intervention philanthropique et par l'intégration des communautés locales dans la structure même de l'entreprise. En terme de responsabilité sociale, cela veut dire que les problèmes sociaux et environnementaux sont traditionnellement réglés en interne et au niveau local, les équipes des filiales étant perçues comme les mieux placées pour comprendre le problème et envisager des solutions en partenariat avec les acteurs locaux. Cela donne donc une structure originale de l'entreprise où l'on voit que traditionnellement le pouvoir et le rapport à la société sont principalement localisés au niveau local.

Le concept de multilocal

Au début des années 2000, le concept de multilocal (AUDIA, SORENSON & HAGE, 2001), également repris par d'autres entreprises comme Unilever, se diffuse progressivement dans la communication interne et externe du groupe. Ce concept est censé dépasser celui de multinational qui ne traduit pas correctement la réalité de la structure d'un groupe décentralisé et dépendant du local comme Lafarge. Le groupe n'est pas une collection de marchés nationaux, mais une sorte de fédération de sites locaux. Cette définition est intéressante dans le cadre de cette thèse dans la mesure où elle cherche à s'affranchir d'une conception nationale de l'espace de l'organisation. Cependant, elle consiste également, dans une certaine mesure, à rejeter l'idée de global ou de transnational, bien que comme on l'a vu, ces deux logiques se développent a priori de plus en plus au sein du groupe, notamment par l'intégration mondiale de certaines fonctions, mais aussi par le renforcement d'une stratégie globale.

9.1.3 Lafarge et la société

Lafarge est également une entreprise qui reconnaît très tôt sa responsabilité sociale, cette reconnaissance précédant de loin le développement des théories économiques classiques et les positions de Friedman que j'ai pu évoquer dans la partie précédente. Cette responsabilité apparaît toutefois sous deux formes différentes. La première est culturelle et locale. Elle s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise et repose sur des règles longtemps non écrites et marquées par l'humanisme chrétien. La seconde est mondiale, mais également économique dans la mesure où elle s'intègre dans la théorie des parties prenantes que l'entreprise internalise dans son système de management.

Le passage du local au mondial

L'histoire du groupe fait que sa responsabilité sociale est avant tout perçue comme relevant du niveau local. Cependant, la mondialisation de Lafarge et du thème du développement durable va initier un changement de perspective et une prise en compte du rapport de l'entreprise à la société qui se fera, cette fois-ci, au niveau mondial.

Une histoire ancienne. La responsabilité sociale de l'entreprise et son engagement dans le développement durable sont souvent présentées par les managers

comme étant finalement anciennes⁴. Lafarge fait effectivement partie de ces entreprises paternalistes qui offraient au XIX^e tout un ensemble de services sociaux à leurs employés (AGGERI, PEZET & ACQUIER, 2003). Cette intervention paternaliste disparaît au fur et à mesure que les systèmes de protection sociales se mettent en place, ce qui n'est toutefois pas le cas partout. La relation particulière des filiales (surtout des usines) à la population locale reste néanmoins très importante du fait du caractère local des activités de l'entreprise, comme on vient de le voir dans la section précédente. La publication, sous la direction d'Olivier Lecerf (alors PDG de l'entreprise), des Principes d'action du groupe Lafarge en 1977, ne fera donc que formaliser par écrit les « règles non écrites qui constituaient la "culture" du groupe » (Olivier Lecerf cité par PUBLIC HISTOIRE, 1991 :64).

La culture de l'entreprise dans son rapport à la société, ou en tout cas à sa responsabilité sociale, est également marquée par un humanisme chrétien. On retrouve tout d'abord dans la communication de l'entreprise la centralité du concept d'Homme.

« Le but immédiat de l'entreprise est de produire et de vendre aux conditions économiques et ainsi de prospérer... la raison d'être de la prospérité c'est l'Homme et non seulement l'Homme du dedans de l'entreprise, mais aussi l'Homme du dehors : le consommateur des produits de l'entreprise (qui ne doit pas être trompé ni sur la qualité ni sur les prix), les hommes de l'entreprise voisine qui ne doivent pas être menacés dans leur entreprise même, par une concurrence déloyale ; l'État qui, pour préserver le citoyen, a des droits sur les entreprises. Finalement l'homme tout court, l'homme de la rue est partie prenante à un bien commun que l'entreprise enrichit par sa prospérité et ses succès légitimes ou appauvrit par ses échecs et ses succès illégitimes. » (Olivier Lecerf, 1960, cité dans LAFARGE, 2002 :18-19)

Mais la religion catholique, et la conception de l'Homme qu'elle entraîne, joue également un rôle particulièrement important dans les rapports de l'entreprise à la société, notamment pendant la période paternaliste de l'entreprise. Un des exemples les plus significatifs est certainement le fait que dans le site historique de l'entreprise, l'église est la propriété de Lafarge et le curé son employé (AGGERI, PEZET & ACQUIER, 2003).

Cependant, la globalisation du thème du développement durable a peu à peu amené l'entreprise à modifier son approche en la mondialisant également. Ce processus passe à la fois par un engagement visible en dehors de l'entreprise, mais aussi par la mise en place de partenariats, et par l'intégration du thème au niveau du corporate. Ce mouvement remettra également en question la mise en avant des valeurs chrétiennes, trop spécifiques pour correspondre à la diversité et la globalité du groupe.

La mondialisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette mondialisation se fait tout d'abord par une participation à des événements et des plateformes liées aux questions de développement durable et de responsabilité sociale. Le PDG de Lafarge, par exemple, participe au Sommet de Rio en

4. Discours que j'ai souvent retrouvé, par ailleurs, chez des managers d'autres entreprises.

1992, tandis qu'une forte délégation de l'entreprise est également présente au Sommet de Johannesburg 10 ans après. Par ailleurs, l'entreprise est également signataire des principes du Global Compact dès 1999, et de l'initiative sur la Global Citizenship du World Economic Forum. Cet engagement va même plus loin puisque le PDG de Lafarge, assumera par la suite la présidence du World Business Council on Sustainable Development (WBCSD), de 2004 à 2006.

Elle passe également par la mise en place de partenariats, le premier d'entre eux étant celui que Lafarge signe avec le WWF International, en 2000, et qui porte sur le changement climatique, la biodiversité et la construction durable. Ce partenariat devient rapidement un modèle du genre, y compris parmi la communauté des entreprises et des ONG, ce qui ne veut pas dire que sa mise en œuvre ne va pas sans quelques tensions, notamment entre niveaux mondial et national. Cette initiative sera répliquée pour le Sida avec Care en 2003, comme on le verra dans le chapitre suivant, pour la construction de maisons pour ménages à faibles revenus avec l'ONG Habitat for Humanity en 2005.

Enfin, elle correspond également à la publication, à partir de 2002, de rapports annuels spécifiquement dédiés au développement durable. Chaque rapport est par ailleurs articulé selon trois axes (social, environnemental et économique) et reprend les recommandations émises par la Global Reporting Initiative dont l'ambition est de standardiser le reporting des entreprises sur le sujet. Le rapport de 2004 a été classé parmi les 50 meilleurs rapports sur le développement durable établi par le cabinet Sustainability en partenariat avec le Programme des Nations-Unies sur l'Environnement.

La mise en place de structures de management et de gouvernance.

Finalement, la mondialisation de la responsabilité sociale de l'entreprise se traduit au niveau corporate par la création de structures de direction et de gouvernance dédiées à ce thème. Un comité de pilotage du développement durable est ainsi créé au plus haut niveau et réunit des dirigeants de différentes branches d'activités et de différentes fonctions. C'est en partie là que sont discutées les principales initiatives en matière de RSE et développement durable.

En 2005, le groupe met également en place un « *stakeholder panel* » dans lequel des acteurs différents et externes à l'entreprise sont invités à dialoguer avec l'entreprise sur des sujets particuliers dans lesquels l'entreprise est impliquée. Huit des neuf personnes de ce panel représentent des organisations (Building and wood Workers International, W.W.F., Care, F&C Asset Management, P.N.U.E., Centre for Human Ecology (Alistair MacIntosh), Comité d'Entreprise Européen, AccountAbility), la neuvième étant un architecte. On trouve donc des représentants des salariés (un syndicat international et le comité d'entreprise européen), deux ONG (World Wildlife Fund et Care), une institution internationale (P.N.U.E), un organisme financier (F&C Asset Management), une association (AccountAbility), et deux individus (un architecte et un activiste écologiste).

On remarquera cependant que ce sont des structures ad hoc qui sont créées et que le thème de la responsabilité sociale n'est pas directement intégré au comité de direction ou au conseil d'administration. Cependant, il apparaît que certaines questions sociales, comme on le verra dans le cas du Sida, sont également discutées au niveau du comité de direction.

Tension. Je terminerai en insistant sur le fait que la globalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise ne va pas sans heurts, notamment lorsque des logiques locales et mondiales se retrouvent en contradiction. C'est en tout cas ce que montre la controverse portant sur la construction d'une super-carrière en Ecosse. Lancé en 1991, le projet consistait en effet à construire une très grande carrière (la plus grande jamais exploitée en Grande-Bretagne) dans l'île de Harris. De nombreuses associations s'opposent au projet, dont la branche britannique du WWF. En 2003, WWF UK refuse sa part du financement du partenariat (3,5 millions de livres) et remet en question la légitimité du partenariat établi entre Lafarge et WWF International (*The Independent*, 23 novembre 2003). Finalement le projet est abandonné en 2004. On voit ici qu'il est souvent nécessaire d'opérer une distinction entre acteurs locaux et mondiaux, y compris lorsqu'ils appartiennent à la même entité, et que l'impact d'un niveau sur l'autre peut être source de tensions importantes. On retiendra également qu'Alistair MacIntosh, dont on a vu qu'il allait devenir un des membres du *stakeholder panel* de Lafarge, a été l'un des principaux opposants au projet.

L'intégration de la théorie des parties prenantes

Peu à peu, Lafarge semble avoir inscrit sa démarche de responsabilité sociale dans le cadre de la théorie des parties prenantes qui a été, en quelque sorte, internalisée par l'entreprise. Cela se traduit non seulement par l'utilisation d'un vocabulaire spécifique, mais également par un raisonnement particulier qui allie à la fois l'ouverture à des acteurs externes au processus de production de l'entreprise, et une démonstration constante que l'implication dans des problématiques de société permet de maximiser le profit.

L'identification des acteurs. On a vu avec Olivier Lecerf en 1977 que la liste des parties prenantes pour l'entreprise comprenait également « certains groupes humains particulièrement défavorisés » ainsi que « les collectivités locales et pays d'accueil » (PUBLIC HISTOIRE, 1991 :70). On retrouve donc très tôt dans l'histoire du groupe l'idée que la liste des parties prenantes va bien au-delà de celle que définit Porter, par exemple, (les actionnaires, les fournisseurs, les employés, les clients) puisqu'elle inclut des acteurs qui ne sont pas directement impliqués, à quelque niveau que ce soit, dans le processus de l'entreprise (PORTER, 1985). Les principes culturels de Lafarge internalisent donc de façon très claire la théorie telle qu'elle est développée, entre autres, par Freeman.

Mais l'aspect descriptif de la théorie des parties prenantes n'est pas le plus simple à appréhender (PHILLIPS, 1997). Comment identifier « certains groupes humains particulièrement défavorisés », voire même « les collectivités locales » ? Est-il possible de les définir a priori ? Ou bien leur identification dépend nécessairement des problématiques traitées ? Comment, d'autre part, définir la légitimité des parties prenantes à participer à un dialogue avec l'entreprise sur certains sujets ?

Le premier rapport sur le développement durable de l'entreprise montre un outil mis au point par Lafarge Ciments (filiale française de la branche ciment du groupe) dont l'objectif est de permettre « à chaque unité de dresser une liste exhaustive de ses parties prenantes, afin d'établir et d'entretenir des relations avec elles » (LAFARGE, 2002 :19). Le modèle de la « marguerite » comprend les médias, les organisations professionnelles, les associations, etc. (*Ibid.*). Cette liste

nous donne deux indications. La première, c'est que c'est aux opérations locales d'identifier les parties prenantes les plus pertinentes. La deuxième, c'est que l'outil ne fait vraisemblablement que formaliser (selon le principe d'immanence opérationnelle) une façon de faire déjà internalisée par les filiales depuis longue date.

Pourtant, Lafarge fait aussi une distinction intéressante entre les parties prenantes locales et mondiales, même si dans les documents publics du groupe, il est beaucoup plus rarement question des seconds que des premiers. Cette situation reflète bien la structure décentralisée de l'entreprise où le manager local est souvent perçu comme étant le mieux placé pour identifier les bons partenaires ou les acteurs-clés. Les partenariats mondiaux sont beaucoup plus récents et originaux pour un groupe comme Lafarge. Entre 2000 et 2005, trois partenariats mondiaux ont été mis en place : celui avec W.W.F. sur la protection de l'environnement, en 2000 ; celui avec Care sur le VIH/Sida, en 2003 ; et, enfin, celui avec Habitat Humanity sur le logement social, en 2005. Il faudrait rajouter à cette liste l'Accord sur la responsabilité sociale de l'entreprise et sur les relations sociales internationales, signé en 2005 avec trois fédérations internationales de syndicats (la Fédération internationale des travailleurs du bâtiment et du bois, la Fédération internationale des travailleurs de la chimie de l'énergie, des mines et des industries diverses, et la Fédération mondiale des travailleurs de la construction et du bois).

Il ne faudrait pas voir une connexion directe entre les stakeholders mondiaux et locaux, les premiers n'étant que les représentants des seconds à une échelle supérieure. Il y a une vraie différence entre les types d'acteurs impliqués. Ce que cela semble révéler, c'est que le groupe ne pouvait plus se contenter d'appliquer la version descriptive de la théorie des parties prenantes au seul niveau local. L'internalisation de cette perspective au niveau global devenait nécessaire à la fois pour des raisons de légitimité et de crédibilité. La spécificité des situations locales ne peut plus justifier la non implication du corporate, et celui-ci ne peut raisonnablement établir un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes locales. L'intermédiation d'acteurs globaux s'impose alors, même si la question de la légitimité de leur choix reste toujours posée.

Le business case. Selon la perspective instrumentale de la théorie des parties prenantes, la reconnaissance par l'entreprise de sa responsabilité sociale est profitable. C'est-à-dire que son implication dans des problématiques sociales, ou environnementales, va lui permettre de réaliser du profit. Cet engagement est alors à la fois bon pour la société (si l'entreprise réduit par exemple ses externalités négatives) et pour l'entreprise, son intérêt étant ramené à une simple dimension économique. Tout le monde se retrouve alors gagnant, c'est la fameuse « win-win situation » qui est généralement démontrée par l'intermédiaire d'un « business case ».

Le rapport développement durable 2001 propose ainsi une liste des différentes façons dont l'adoption par Lafarge d'une démarche durable crée de la valeur. Cela se fait notamment avec :

- la réduction des coûts (réduction de l'utilisation de matières premières et de fuel) ;
- l'amélioration de la valeur ajoutée des produits (produits plus technologiques mais aussi plus simples à l'emploi) ;

- la création de nouveaux marchés (en répondant mieux à des préoccupations environnementales émergentes) ;
- le renforcement de l’approche « manager par les valeurs » (intégration de la démarche dans les *Principes d’action* du groupe) ;
- maintenir la « licence to operate » du groupe en améliorant sa réputation (éviter les crises et l’imposition).

Cette logique est également reprise dans le plan de performance de la branche ciment du groupe qui intègre dans un de ses piliers la préoccupation environnementale. Les effets environnementaux font alors partie des indicateurs de la performance des usines. Il est toutefois important de noter la spécificité de la question environnementale pour Lafarge, par rapport notamment à des problématiques sociales. En effet, la question de l’environnement touche au cœur de métier du groupe de matériaux de construction et se rapporte directement aux externalités négatives de l’entreprise⁵.

Le rapport de l’entreprise à la société est ancien. L’importance du local dans la responsabilité sociale de l’entreprise a profondément marqué sa culture. Cependant, avec sa mondialisation, elle a dû repenser son rôle dans la société ou, tout au moins, le niveau par lequel elle devait l’envisager.

9.2 Le Sida comme enjeu mondial

Je voudrais maintenant explorer la dimension mondiale de l’épidémie de Sida que l’on qualifie volontiers aujourd’hui d’enjeu mondial. J’ai déjà annoncé dans le chapitre méthodologique que j’utiliserai ici la sociologie des *social problems* pour comprendre la façon dont cette épidémie a été construite. Il ne s’agit pas, bien sûr, ici, de nier son existence, mais simplement de mettre en exergue les événements, les acteurs et les arènes qui ont participé à faire en sorte que le Sida soit finalement considéré comme une épidémie différente des autres, et comme un des principaux enjeux auquel le Monde ait à faire face. Mais avant de développer cet aspect du problème, je voudrais revenir sur les limites d’une approche technique (réaliste) de l’épidémie consistant à laisser penser que sa mondialité est automatique si elle répond à différents critères présentés comme objectifs.

9.2.1 L’ambiguïté de la définition des épidémies mondiales

La mondialisation a finalement montré à quel point l’épidémiologie était liée au nationalisme méthodologique. En effet, c’est principalement dans un cadre national que cette science s’est construite durant tout le XX^e siècle. L’arrivée du Sida, mais aussi de nouvelles maladies infectieuses ont toutefois remis en question les certitudes d’antan et rendue hasardeuse toute définition absolue d’une épidémie mondiale.

5. Selon le WBCSD, l’industrie du ciment produirait 5% des émissions mondiales de CO₂ (wbcasd.org).

Le Sida, la paludisme, le SRAS et les gripes aviaire et porcine

La définition même d'une épidémie implique l'idée que celle-ci est toujours relative à un espace, une population et un temps donnés.

« The occurrence in a community or region of cases of an illness, specific health-related behavior, or other health-related events clearly in excess of normal expectancy. The community or region and the period in which the cases occur must be specified precisely. The number of cases indicating the presence of an epidemic varies according to the agent, size, and type of population exposed ; previous experience or lack of exposure to the disease ; and time and place of occurrence. A single case of a communicable disease long absent from a population or first invasion by a disease ont previously recognized in that area requires immediate reporting and full field investigation ; two cases of such a disease associated in time and place may be sufficient evidence to be considered an epidemic. » (PORTA, 2008 :79)

Rapportée au Monde, cette définition pose plusieurs problèmes. Du point de vue spatial, la définition d'une épidémie variera en effet en fonction de la conception du Monde que l'on privilégie. Si celui-ci est considéré comme un ensemble de territoires, alors le nombre et la répartition des pays touchés seront essentielles, avec toutes les difficultés qui vont avec ce type d'approche, notamment lorsqu'il faut identifier un nombre de pays minimum ou envisager leur représentativité continentale. Par contre, si l'on considère le Monde comme un espace à part entière, quelques cas suffisent pour parler d'une épidémie mondiale, ce qui impliquerait que toutes les épidémies seraient automatiquement de cette dimension.

En fait, il semble que la plus ou moins grande facilité qu'a une épidémie à se diffuser jouera un rôle particulièrement important dans sa définition en tant qu'épidémie mondiale. Si le risque de diffusion extensive d'une maladie est faible, elle aura certainement tendance à être considérée comme régionale, même si celle-ci entraîne un nombre très élevé de décès. Par contre, si le risque est très fort, alors elle sera envisagée comme mondiale alors même qu'elle n'entraîne qu'un nombre très restreint de morts. C'est par exemple ce qui est arrivé dans le cas du SRAS, mais aussi dans celui de la grippe porcine (A H1N1), et même dans le cas de la grippe aviaire (A H5N1) que les épidémiologues les plus intransigeants persisteront à qualifier d'épizootie, bien que les organisations internationales ou les médias parlent d'épidémie.

Enfin, la dimension temporelle ajoute également à la confusion. L'échelle que l'on attribue à une épidémie sera différente en fonction du moment de l'histoire pendant lequel elle apparaît et le temps qu'elle met pour faire le tour de la planète. Les maladies infectieuses liées à la domestication d'animaux au Néolithique auront vraisemblablement mis des siècles avant de se propager dans le Monde entier. Il n'est pas pour autant question de parler d'épidémie ni à l'époque (car il n'y a pas vraiment de conscience du Monde fini tel que nous l'avons maintenant), ni aujourd'hui (car le pas de temps paraît trop long). Il apparaît alors que si l'on considère la compréhension du mécanisme épidémiologique et la conscience de l'espace mondial comme des conditions essentielles, les premières épidémies mondiales sont finalement très récentes. De ce point de vue, c'est peut-être la grippe espagnole de 1918-1919, avec ses 40 à 50 millions

de morts dans le Monde qui aura été la première épidémie mondiale si l'on considère la taille de l'espace concerné (quasiment tous les pays du Monde) et la rapidité avec laquelle elle se diffuse (quelques mois). Cependant, la perception de la mondialisation de l'épidémie est plutôt limitée, notamment du fait de l'absence d'un système de surveillance épidémiologique international. A l'opposé, on a pu suivre la mondialisation du Sida, du SRAS ou des gripes aviaire et porcine en direct.

La liste de quelques épidémies qualifiées aujourd'hui de mondiales conforte l'idée qu'une définition technique (comme celle que l'OMS a mise en place pour les épidémies de grippe ou saisonnières) n'existe pas. Le Sida, la tuberculose et le paludisme sont trois des épidémies mondiales les plus souvent citées, notamment au sein des institutions internationales. Elles ont comme caractéristique d'être les maladies infectieuses qui causent le plus de décès dans le Monde (OMS, 2008). Pourtant, on ne peut que constater une différence fondamentale entre les deux premières et le paludisme qui, du fait de son mode de transmission (qui se fait par l'intermédiaire des moustiques de type anophèle), est nécessairement limité à la zone intertropicale. Peut-elle être légitimement qualifiée de mondiale dans ces conditions? En fait, cela montre surtout l'importance que jouent les organisations internationales, mais plus largement d'autres acteurs et d'autres arènes, dans la définition, obligatoirement relative, de ce qu'est une épidémie mondiale. C'est justement ce processus que la sociologie des *social problems* permet de saisir.

9.2.2 Une épidémie que l'on *dit* mondiale

Comme on l'a vu dans le chapitre méthodologique, plusieurs auteurs ont déjà abordé le Sida sous l'angle de la sociologie des *social problems* (HERZLICH & PIERRET, 1988, 1993; POLLAK, 1991, 1992; PAICHELER, 1992; FEE & FOX, 1992; EPSTEIN, 1996). Cependant, la plupart n'ont pas tenu compte – en tout cas pas de façon explicite – de la mondialité de l'objet. On la retrouve implicitement dans leurs travaux, mais sans que celle-ci soit l'objet d'une réflexion spécifique. Dennis Altman a, de son côté, traité ce lien entre Sida et mondialisation, mais selon une approche beaucoup plus empirique (ALTMAN, 1999). Et si l'on retrouve chez ce dernier auteur la plupart des phénomènes que je vais relever ici, il me semble important de les mettre en perspective en utilisant la théorie des *social problems*, cela afin de mieux décortiquer les processus en jeu dans la création d'un Monde global.

Une histoire naturelle du Sida comme *social problem*

Je voudrais commencer par envisager le Sida par son histoire naturelle, et cela en tenant compte des critiques que Bosk et Hilgartner adressent à cette approche chronologique de ces phénomènes. Il me semble en effet qu'il est important, après plus de 25 ans d'épidémie, de repérer plusieurs phases différentes dans la construction du Sida qui d'une maladie liée aux homosexuels devient une maladie de la pauvreté.

Naissance. De nombreux chercheurs en sciences sociales ont insisté sur le rôle qu'avaient joué les médias dans l'émergence du VIH/Sida comme événement

(ATLMAN, 1986 ; WATNEY, 1987 ; ; COOK & COLBY, 1991 ; STRAZZULLA, 1993). Car, avant d'être une épidémie comme les autres, le Sida est avant tout un événement, et, qui plus est, un événement inattendu et sans précédent.

L'histoire est désormais bien connue (GRMEK, 1995 [1989], CDC, 2001). Le 5 juin 1981, l'agence fédérale américaine de surveillance épidémiologique *Centers for Disease Control* (CDC) rendait compte dans son bulletin hebdomadaire *Morbidity and Mortality Weekly Report* (MMWR) de cinq cas de pneumocystose observés entre octobre 1980 et mai 1981 dans trois différents hôpitaux de Los Angeles (CDC, 1981). Si ces cas retiennent l'attention, c'est tout d'abord parce que cette forme de pneumonie est inhabituelle chez des adultes jusque-là en bonne santé. D'autre part, tous ces patients sont infectés par le cytomégalovirus. Autre particularité, au lieu de se rétablir, tous ces patients vont décéder en quelques jours suite à une chute de leur système immunitaire. Enfin, dernière spécificité – et non des moindres – que relève le CDC : les cinq personnes touchées sont toutes de jeunes adultes gays⁶. Ce qui conduit les chercheurs du CDC à émettre l'hypothèse suivante :

« The fact that these patients were all homosexuals suggests an association between some aspect of a homosexual lifestyle or disease acquired through sexual contact and Pneumocystis pneumonia in this population. » (CDC, 1981)

Ces premières observations vont jouer un rôle déterminant dans la façon dont le VIH/Sida va être perçu par la suite et pendant de longues années, c'est-à-dire avant tout comme une maladie d'homosexuels. En effet, avant d'acquérir le nom de Sida en 1982, le syndrome est appelé *gay cancer* ou *gay plague*, y compris par des scientifiques. Un article du *New York Times* datant du 11 mai 1982 se réfère au *Gay-Related Immune Deficiency* (GRID), tandis que deux spécialistes des maladies infectieuses proposent, dans une lettre adressée à la revue *Lancet* en 1981, le nom de *gay compromise syndrome* (BRENNAN & DURACK, 1981). Pourtant, on sait dès le mois d'août 1981 que des cas semblables existent chez des personnes hétérosexuelles (ROZENBAUM, 2008). On sait également dès le mois de décembre de cette même année que des cas existent chez des utilisateurs de drogues par injection (MASUR & al., 1981). La transmission par le sang est quant à elle envisagée comme possible dès le mois de juillet 1982 (CDC, 1982). Si le nom de Sida est finalement retenu, ce sera en partie sous la pression des activistes gays qui, tout en reconnaissant que leur communauté est particulièrement touchée, refusent la stigmatisation associée aux noms précédents⁷.

L'épidémie arrive également à un moment particulier dans l'histoire de la sexualité. En effet, les mouvements sociaux qui ont eu lieu dans de nombreux pays à la fin des années 1960 ont considérablement changé le rapport des sociétés à la sexualité, ce qui s'est notamment traduit par des lois légalisant l'interruption volontaire de grossesse, facilitant la procédure de divorce, ou dépeinalisant l'homosexualité (WEEKS, 1993). Des associations d'activistes gays et lesbiennes voient le jour pour défendre les droits des personnes homosexuelles et l'homosexualité comme une identité. Avec le VIH/Sida, la sexualité se transforme alors soudain en risque, tandis que la communauté homosexuelle devient la cible des conservateurs alors en plein retour politique aux Etats-Unis et en Grande Bretagne. Bien que le Sida ne soit pas que sexuellement transmissible, et bien qu'il

6. J'utiliserai ici le mot *gay* pour désigner des personnes homosexuelles de sexe masculin.

7. Source : ghmc.org.

ne concerne pas que les personnes gays, il est longtemps vu comme une maladie de gays, ce qui, comme le rappelle Weeks, va influencer la façon dont les sociétés vont répondre au problème.

« It was historic accident that HIV disease first manifested itself in the gay populations of the east and west coasts of the United States, and subsequently in similar populations throughout the west. But that chance shaped, and has continued to form, the social and cultural response to AIDS. » (WEEKS, 1993 :23)

D'autre part, le Sida est pendant plusieurs années un syndrome dont la cause est inconnue. Il faudra attendre 1983 pour que le VIH – le virus qui entraîne le syndrome du Sida – soit identifié, et 1986 pour qu'il soit nommé ainsi⁸. Il faut, pour comprendre ce délai, garder à l'esprit qu'au moment où apparaît l'épidémie, la virologie a tout juste un siècle d'existence et que le premier rétrovirus – famille de virus à laquelle appartient le VIH – n'a été découvert qu'en 1970, le premier rétrovirus humain l'étant en 1979 par Robert Gallo (GRMEK, 1995 [1989] :chapitre 5). Ce n'est donc pas seulement le syndrome qui est nouveau, mais également l'agent pathogène qui en est la cause. Les chercheurs en sciences médicales se retrouvent donc dans une situation où ils n'apportent que des réponses partielles aux interrogations du public et où ils construisent la science qui permet de comprendre les mécanismes du VIH/Sida en même temps que la maladie se diffuse à grande échelle et à grande vitesse. Il se crée alors une sorte de tension permanente liée au rythme des découvertes et à la vérification d'hypothèses qui soulèvent à la fois de l'espoir et de la peur.

Jusqu'à la mise sur le marché, en 1984, d'un test permettant de détecter des anticorps indiquant l'infection par le VIH, on ne repérait que les cas de Sida, c'est-à-dire les cas avancés d'infection par le virus et qui ne représentent qu'un pourcentage relativement modeste de l'ensemble des cas⁹. L'arrivée du test montre que la majorité des porteurs sont en fait dans une phase asymptomatique de développement du virus. On prend alors rapidement conscience que le nombre de personnes infectées est largement supérieur à ce que l'on pensait jusqu'ici. La masse des personnes concernées ainsi que la vitesse et la portée de l'extension géographique de l'épidémie, associées aux nombreuses incertitudes sur le mode de transmission auxquelles les chercheurs n'apportent que des réponses partielles, tout cela va contribuer à faire du Sida une « menace extrême » (HERZLICH & PIERRET, 1988 :1109) ou, pour reprendre l'expression de John O'Neill, une « globalizing panic » (O'NEILL, 1990). Les premiers cas de Sida sont identifiés aux Etats-Unis – principalement Los Angeles, New York et San Francisco – entre 1980 et 1981. A peine le premier rapport du CDC paru, des cas similaires sont identifiés en Europe. A la fin de 1981, 136 cas sont reconnus en France, Belgique, Suisse, Danemark, Royaume-Uni, RFA et Espagne (GRMEK, 1995 [1989] :56). Des cas en relation avec l'Afrique sont également identifiés rétrospectivement. En 1988, on recense près de 85000 cas de VIH/Sida identifiés dans 136 pays (CDC, 1988).

8. Une partie de la controverse « franco-américaine » qui a opposé Gallo et les chercheurs français a porté sur le nom du virus découvert. Appelé pendant plusieurs années LAV/HTLV-III ou HTLV-III/LAV, en fonction du parti-pris, il sera finalement nommé VIH (GRMEK, 1995 [1989] :129-130).

9. On estime généralement que les cas de Sida représentent de 20 à 25% d'une population de personnes séropositives donnée.

L'apparition d'une épidémie de masse due à une maladie infectieuse en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest remet complètement en question la théorie de la transition épidémiologique proposée par Omran au début des années 1970 et selon laquelle la mortalité dans une société à un stade avancé de développement est majoritairement due à des maladies dégénératives, tandis que celle dans des sociétés à un stade peu avancé est due à des maladies infectieuses (OMRAN, 1971 ; CLERC, 2005). Et, effectivement, jusqu'à l'apparition du Sida, la théorie se vérifie plutôt bien – avec quelques aménagements cependant pour expliquer le cas de la transition accélérée du Japon – et il paraît même possible d'aider les pays « sous-développés » à accélérer leur transition. C'est en tout cas ce que laisse penser le succès de l'OMS dans l'éradication de la variole en 1980 et les espoirs que cela soulève vis-à-vis d'autres maladies infectieuses comme la polyomyélite par exemple, contre laquelle l'organisation lance une nouvelle campagne d'éradication en 1988. Pour bien comprendre ce renversement, il faut également prendre en compte le fait qu'en 1992, le Sida est la première cause de décès parmi les hommes âgés de 25 à 44 ans aux Etats-Unis (CDC, 1993). Ces chiffres marquent les consciences collectives pour lesquelles les grandes épidémies de maladies infectieuses relèvent des siècles passés (HERZLICH & PIERRET, 1988 ; ELIAS, 1991 [1970] ; PAICHELER, 1992).

Le VIH/Sida a donc tous les éléments qui permettent aux médias d'en faire un événement, mondial du fait de l'étendue de l'épidémie mais, surtout, par celle de la menace qu'il représente. En 1981, le Sida est une maladie inconnue, causée par un agent pathogène inconnu, dont les modes de transmission sont inconnus et dont les populations potentiellement concernées sont également inconnues. C'est à partir de ce terrain pratiquement vierge de toute connaissance et des premières informations collectées à son sujet que l'épidémie de VIH/Sida a été construite, portée des personnes ou des groupes de personnes que je vais maintenant évoquer.

Coalescence. Les premiers groupes à s'organiser face à l'épidémie de VIH/Sida sont la communauté scientifique (principalement médicale) et les associations gays.

La réponse scientifique en cas d'épidémie est certainement la plus attendue. Et c'est ce qui s'est passé dans le cas du VIH/Sida, mais de manière particulière. Tout d'abord, comme on vient de le voir, elle ne dispose pas des connaissances permettant d'identifier sur le moment le virus du Sida et d'en comprendre le fonctionnement. D'autre part, du fait notamment de la croyance dans le fait que les maladies infectieuses sont appelées à disparaître des sociétés développées, le terrain n'est pas forcément propice à la remise en question des certitudes que suppose l'événement VIH/Sida (GRMEK, 1995 [1989] ; ROZENBAUM, 2008 ; GLUCKMAN, 2008). Ce sont donc, pour beaucoup, des jeunes chercheurs qui se lancent dans l'aventure Sida et qui, entre autres, permettent l'identification du VIH, certains d'entre eux s'engageant même de façon inédite dans une action militante (ROUZIOUX, 2008).

La communauté scientifique s'organise rapidement. En 1985, l'*American Medical Foundation for AIDS Research* (amfAR) est créée et c'est aussi la même année que la communauté mondiale se réunit pour la première fois à Atlanta au CDC, réunissant plusieurs centaines de chercheurs. Même si les équipes travaillant sur l'identification de la cause du Sida ou sur de possibles vaccins ou traitements sont

organisées sur une base nationale, les chercheurs échangent beaucoup entre eux au niveau international. Ils publient, par exemple, les résultats de leurs travaux dans des revues dont l'audience est mondiale, comme les revues *Science*, *Lancet* ou le *New England Journal of Medicine*. Montagnier n'hésite pas non plus à partager avec Gallo des échantillons du virus découvert à Paris (GRMEK, 1995 [1989] :129). Cependant, cette communauté n'occupe pas seule le terrain, bien au contraire. Face à elle, ou à ses côtés, des associations militantes se créent et s'imposent dans la définition de l'épidémie.

En 1982, plusieurs activistes gay fondent l'association *Gay Men's Health Crisis* à New York (GHMC), dont l'objectif est d'informer les personnes gays sur le syndrome mais aussi de combattre la stigmatisation dont est victime cette communauté. Très rapidement, des associations similaires sont créées dans de nombreuses villes/pays du Monde y compris en Ouganda avec *The AIDS Support Organisation* (TASO), en Zambie avec le *Family Health Trust* (ALTMAN, 1994). Cependant, toutes ces associations ne sont pas nécessairement centrées sur la communauté gay (POLLAK, 1992). D'autre part, elles n'ont pas le même mode d'intervention. Car une des particularités du VIH/Sida, c'est aussi l'émergence d'associations plus politiques et radicales dont l'objectif, en plus d'informer et de combattre la stigmatisation, est d'influencer la recherche et l'intervention publique. Déçu par le manque de radicalité de GMHC, qu'il avait contribué à créer, Larry Kramer démissionne en 1983 et crée en 1987 l'association *AIDS Coalition to Unleash Power* (ACT UP), toujours à New York. A nouveau, d'autres organisations du même type seront créées partout dans le Monde, notamment à Paris avec la création d'*Act Up-Paris* en 1989. Ces associations diverses vont rapidement s'organiser en réseaux au niveau mondial, plus ou moins formels, notamment avec la création du *Global Network of People Living with HIV/AIDS* (GNP+) ou encore de l'*International Council of AIDS Service Organisation* (ICASO) (ALTMAN, 1994, 1999).

Face à l'absence de réaction des pouvoirs publics (POLLAK, 1992), c'est principalement ce couple communauté scientifique/activistes qui va contribuer le plus à construire l'épidémie. Cette « appropriation » pourrait-on dire, se traduira, par exemple, par le fait que le dépistage obligatoire ou les mesures classiques de contrôle des frontières n'ont jamais pu être véritablement mises en place par les autorités publiques. Elles ne l'ont, en tout cas, pas été au niveau mondial – niveau perçu comme étant le plus pertinent car le plus efficace pour lutter contre l'épidémie (ALTMAN, 1994, 1999) – et n'ont généralement pas été reconnues publiquement au niveau national. La France a, par exemple, renoncé à l'idée d'un dépistage prénuptial et prénatal obligatoire en 1991 suite à un avis défavorable du Conseil National du Sida (CNS, 1991) et sous la pression des activistes. Plus récemment, *Human Rights Watch* (HRW) dénonçait de telles pratiques dans plusieurs pays et appelait l'ONUSIDA et l'OMS à prendre position sur le sujet et à en recommander l'arrêt (HUMAN RIGHTS WATCH, 2009). Les arguments utilisés se font soit sur le registre de l'efficacité (NEIRINCK, 1995), ou sont d'ordre moral (le dépistage doit rester libre et volontaire pour éviter les discriminations et la stigmatisation liées à l'infection selon HRW). Cet exemple est d'autant plus intéressant à remarquer qu'on estime aujourd'hui qu'environ 95% des personnes vivant avec le VIH ne connaissent pas leur statut. On a là une véritable particularité du VIH/Sida par rapport à d'autres épidémies, comme le SRAS par exemple pour lequel le gouvernement de Singapour a autorisé la mise

en quarantaine de toute personne ayant été exposée à la maladie (CDC, 2003), ou comme les épidémies de choléra, de polyomyélite ou d'infections sexuellement transmissibles qui ont eu lieu au début du XX^e siècle (STODDARD & RIEMAN, 1992).

En 1988, lors de la conférence internationale sur le Sida de Washington, des activistes manifestent pour dénoncer la faiblesse de la réponse publique ainsi que les lenteurs du processus d'approbation de la Food and Drugs Administration qui doit valider l'arrivée de l'AZT, le premier traitement contre le Sida, sur le marché. Une des conséquences, c'est que la conférence bénéficie d'une couverture médiatique sans précédent (KALLINGS & MCCLURE, 2008). La participation systématique des activistes aux conférences internationales sur le sida est d'ailleurs pendant longtemps une de leurs particularités par rapport à des conférences portant sur d'autres problèmes de santé (ALTMAN, 1994).

Les chercheurs et les activistes vont donc, chacun à leur façon, contribuer à faire du Sida un événement permanent : les chercheurs par le rythme et les enjeux de leurs découvertes (celle du virus, celles des traitements) ; les activistes par leurs revendications et les pressions qu'ils exercent vis-à-vis des autres acteurs. Les activistes s'invitent dans les conférences internationales pour en influencer l'agenda, font pression sur la communauté médicale pour changer le rapport médecin/patient, sur les laboratoires pharmaceutiques pour développer rapidement des traitements, sur des organisations comme la Food and Drug Administration aux Etats-Unis pour raccourcir les délais de validation des nouveaux médicaments, etc. Sous la pression combinée des différents groupes que je viens de présenter, et malgré les réticences initiales de nombreux gouvernements, le VIH/Sida finit par s'institutionnaliser, y compris au niveau mondial.

Institutionnalisation. L'institutionnalisation du VIH/Sida se fait tout d'abord au niveau national. Cependant, les gouvernements mettent du temps à reconnaître l'ampleur et la gravité du problème du Sida et à lancer des campagnes de prévention. L'intervention des organisations internationales s'en trouvera d'autant plus retardée elle aussi.

Michael Pollak a montré que l'intervention des gouvernements avait été systématiquement en retard par rapport à celle des associations (POLLAK, 1992 :39). C'est notamment le cas aux Etats-Unis, pays longtemps le plus touché par l'épidémie, où Ronald Reagan ne parlera officiellement du Sida qu'en 1987 lors de la troisième conférence internationale sur le Sida à Washington. Selon Cook et Colby, ce discours a une importance capitale dans l'institutionnalisation de l'épidémie aux Etats-Unis, mais aussi au niveau mondial.

« AIDS did not become an agreed-upon issue until President Reagan and Vice-President Bush gave their first speeches on the epidemic in 1987, six year after the initial reports. » (COOK & COLBY, 1992 :86).

C'est à la suite de cette reconnaissance publique du problème que la première campagne nationale d'information sur le Sida aura lieu aux Etats-Unis en 1988¹⁰, soit sept ans après le premier rapport du CDC. Le problème social du Sida ne s'institutionnalise pas cependant au même rythme dans tous les pays du Monde. La première campagne nationale d'information en Ouganda est lancée en 1986.

10. Article du *New York Times*, « U.S. Will Mail AIDS Advisory to All Households », daté du 5 mai 1988.

A contrario, après avoir reconnu la gravité de l'épidémie au Zaïre lors de la troisième conférence internationale sur le Sida à Paris, un médecin est emprisonné lors de son retour à Kinshasa puis libéré suite à des pressions internationales (KALLINGS & MCCLUDE, 2008 :10). Plus récemment, les réactions des gouvernements d'Afrique du Sud, d'Inde ou de Chine ont également été très critiqués pour avoir tardé à reconnaître être touchés par l'épidémie¹¹. Et de fait, de nombreux gouvernements ont tout d'abord réagi en considérant le Sida comme un problème extérieur à la société nationale qu'ils dirigent. Une des premières mesures adoptées par le gouvernement chinois, par exemple, a consisté à dépister tous les étudiants étrangers sur son territoire (*New York Times*, 19 décembre 1986). C'est également ce principe qui entraîne notamment plusieurs Etats à imposer des restrictions d'entrée de personnes séropositives sur leur territoire. C'est pour cette raison, par exemple, que la VIII^e conférence internationale prévue à Boston en 1991 est au dernier moment déplacée à Amsterdam (KALLING & MCCLUDE, 2008 :20) afin de protester contre l'entrée en vigueur de telles restrictions aux Etats-Unis. Au début de l'année 2008, l'association *European AIDS Treatment Group* recensait 68 Etats imposant des restrictions à l'entrée sur leur territoire, dont 14 refusant systématiquement l'entrée y compris pour des courts séjours et 30 expulsant les étrangers porteurs du virus¹².

L'institutionnalisation du VIH/Sida au niveau international est également lente à venir (SLUTKIN, 2000), mais reste plus rapide que dans le cas de certains Etats. L'OMS n'interviendra qu'à partir de 1987 avec la mise en place d'un programme spécial sur le Sida dirigé par le charismatique Jonathan Mann. Très rapidement, celui-ci réussit à lever 100 millions de dollars pour la création d'un *Global Programme on AIDS* (GPA). C'est également sous son impulsion que l'OMS réunit pour la première fois des représentants de 148 pays, dont 117 ministres de la santé à Londres en 1988 pour parler exclusivement du Sida. C'est aussi cette même année que la journée mondiale du Sida est lancée le 1er décembre. Toutefois, cette réponse est à relativiser car, malgré des succès notables, Mann, en conflit avec le nouveau Secrétaire général de l'organisation et critiqué pour sa capacité à contourner les protocoles onusiens, démissionne trois ans plus tard (*Ibid.*).

Le GPA continue à fonctionner mais l'OMS est critiquée pour son manque de collaboration avec les autres agences de l'ONU (ALTMAN, 1994). Le programme est finalement dissout lors de la création, en 1996, de l'ONUSIDA, organisme cosponsorisé par le PNUD, l'OMS, la Banque mondiale, l'UNESCO, l'UNICEF et le FNUPA et chargé de coordonner la réponse des Nations-Unies contre le Sida. Les structures administratives se mettent donc en place, mais il faudra attendre 2000 pour que le Conseil de Sécurité de l'ONU adopte une résolution reconnaissant la gravité de l'épidémie de Sida (résolution 1308 du 17 juillet 2000), et 2001 pour qu'une session spéciale de l'assemblée générale de l'ONU adopte une résolution dans laquelle la communauté internationale s'engage à accroître ses efforts dans la lutte contre le Sida et à la mise en place d'un partenariat public-privé dont l'objectif n'est toutefois pas explicité (résolution S26/2 du 2 août 2001). Cela vient tardivement, mais c'est tout de même la première fois qu'une épidémie est mise à l'ordre d'une session spéciale de l'Assemblée générale et fait l'objet d'une résolution du Conseil de sécurité. Le VIH/Sida est d'ailleurs un des huit objectifs du millénaire aux côtés d'autres épidémies (paludisme et

11. Le premier cas de Sida identifié dans ces trois pays date de 1985.

12. Source : hivtravel.org.

« autres maladies infectieuses »), d'autres enjeux de santé (santé infantile, santé maternelle), et d'enjeux d'autres types (fin de la pauvreté et de la faim, éducation universelle, égalité entre les genres, la durabilité environnementale et les partenariats mondiaux)¹³.

L'institutionnalisation du VIH/Sida au niveau international est donc sans précédent pour une épidémie. Il est étonnant de voir, par exemple, que l'épidémie est sortie de l'OMS et a entraîné la création d'une organisation *ad hoc*, l'ONUSIDA. L'histoire ne s'arrête d'ailleurs pas là car une autre structure, le Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme est créée en 2002, suite au Sommet du G8 à Okinawa, à la déclaration d'Abudja par l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA) et l'appel du secrétaire générale de l'ONU. Ce nouvel organisme a pour vocation de collecter des fonds pour financer la mise en place des programmes de lutte contre ces trois épidémies dans les pays les plus pauvres. Il est par ailleurs volontairement sorti du système des Nations-Unies et prend la forme d'un partenariat public-privé. Fondation de droit suisse, le Fonds mondial a dans son conseil d'administration des Etats, mais aussi des représentants de la société civile et du secteur privé. L'ajout de la tuberculose et du paludisme peut s'expliquer par le fait qu'avec le Sida, ces trois épidémies sont les trois maladies infectieuses qui provoquent le plus de décès dans le Monde¹⁴. Cependant, cet ajout pose question. En effet, c'est uniquement le Sida qui est évoqué dans les résolutions de 2000 et 2001 de l'ONU. Par ailleurs, le rapport du G8, la déclaration d'Abudja et l'appel de Kofi Annan mentionnent tous explicitement le VIH/Sida mais restent généralement vagues sur les autres maladies infectieuses qui doivent également être prises en compte. Le choix de la tuberculose peut paraître clair car, la tuberculose étant une maladie opportuniste du Sida, la reprise de l'épidémie est en partie due à l'émergence de celle de VIH/Sida. Mais le choix du paludisme, qui n'est jamais cité dans le texte de Kofi Annan et celui de l'OUA, paraît plus politique. Jamais autant d'attention, d'efforts et d'argent n'avaient été mobilisés sur un enjeu de santé et, a fortiori, pour le paludisme. Cette focalisation de l'attention sur le VIH/Sida a également engendré des frustrations chez une partie de ceux qui s'étaient engagés depuis des années dans la lutte contre le paludisme. C'est en partie pour répondre à ces frustrations que le paludisme a finalement été ajouté. Cela rejoint d'ailleurs tout à fait la théorie des *social problems* qui montre qu'il existe une compétition entre plusieurs groupes pour faire reconnaître tel ou tel phénomène comme un problème de société. Les groupes liés au VIH/Sida, et avant tout les activistes, ont été particulièrement efficaces à tous les niveaux, et notamment au niveau mondial.

L'intervention des « communautés » dans la mise en œuvre des programmes internationaux est d'ailleurs reconnue par l'OMS en 1988 avec l'adoption de la charte d'Ottawa¹⁵. Cela est particulièrement vrai pour le Sida (ALTMAN, 1994). Progressivement, la société civile va s'institutionnaliser en participant au mode de gouvernance de la réponse internationale face au Sida. Le conseil d'administration du Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et

13. Les objectifs du millénaire ont été établis en septembre 2000 par les pays membres de l'ONU. Ils visent à réduire l'impact d'enjeux mondiaux avec toute une série d'objectifs très concrets que la communauté internationale s'engage à réaliser avant 2015 (source : un.org/millenniumgoals).

14. (OMS, 2004)

15. Source : who.int.

le paludisme, par exemple, réserve trois sièges sur 20 aux représentants de la société civile (un pour les ONG des pays développés, un pour les ONG des pays en développement, un pour les communautés de personnes vivant avec les maladies). La société civile est également représentée dans le Programme Coordinating Board de l'ONUSIDA, mais aussi dans le Global Implementation Support Team (GIST) établi par l'ONU pour mieux coordonner les interventions de différents acteurs sur le terrain.

Mais l'institutionnalisation n'est pas qu'internationale. On a vu que le Fonds mondial n'était pas dans le système de l'ONU, même si, de 2002 à 2008, il a eu un contrat avec l'OMS pour toute une partie de sa gestion administrative (recrutement, fonds de pension, assurance-maladie, etc.). D'autres institutions externes à l'ONU voient le jour également. En 1988, les scientifiques créent l'International AIDS Society (IAS) dont la responsabilité est d'organiser les conférences internationales sur le Sida. Basé tout d'abord à Stockholm, le siège de l'IAS est par la suite déplacé à Genève, là où se trouve l'OMS, l'ONUSIDA et le Fonds mondial. Autre organisme, l'International AIDS Vaccine Initiative (IAVI) a été créé en 1996 à l'initiative de la fondation Rockefeller avec comme objectif de financer et coordonner les recherches sur un vaccin préventif et thérapeutique (WIDDUS, 2005 ; CHATAWAY, 2006). D'autres institutions voient également le jour pour représenter la société civile, comme on l'a vu avec le GNP+ et l'ICASO, ou le secteur privé, comme on va le voir bientôt, avec la création du Conseil mondiale des entreprises contre le Sida en 1997.

Enfin, le VIH/Sida s'est aussi institutionnalisé en étant repris par les ONG spécialisées dans les questions de développement, qu'elles soient généralistes comme Care, ou World Vision, ou spécialisées dans le domaine de la santé, comme Médecins Sans Frontières, Family Health International ou La Croix Rouge, ou encore originellement spécialisées dans d'autres domaines, comme Oxfam (ALTMAN, 1994).

L'institutionnalisation du problème du Sida prend donc une forme singulière. Tout d'abord, le problème n'est pas pris en compte par les gouvernements, puis il l'est finalement, mais toujours sous la pression des activistes. Il en va de même pour les organisations internationales qui ont cependant une position ambiguë entre les membres de leur conseil d'administration que sont les Etats, et les prises de position contre ceux-ci, en appui ou avec l'appui des associations d'activistes (DIXNEUF, 2003 :14).

Fragmentation & fin ? Peut-on parler de fragmentation et de fin dans le cas du Sida ? Il semble en fait plus pertinent de reprendre les étapes proposées par Spector et Kitsuse – c'est-à-dire la réémergence de revendications et le développement d'alternatives aux solutions institutionnelles mises en place – que celles relevées par Bosk et Hilgartner pour comprendre l'évolution de la construction de l'épidémie de VIH/Sida.

Tout d'abord, il faut remarquer que les associations d'activistes, comme GMHC, Act Up ou TAC, existent toujours aujourd'hui. Cependant, beaucoup d'entre elles ont été traversées par des remises en question, des crises et des modifications profondes dans le contenu de leurs revendications. Epstein montre, par exemple, que l'arrivée des premiers traitements a entraîné des oppositions frontales aux Etats-Unis parmi les membres de certaines associations. Les positions se crispent

entre, d'une part, ceux qui veulent intégrer les institutions pour accélérer la mise sur le marché de thérapies efficaces et, d'autre part, ceux qui veulent rester en dehors des institutions et continuer à dénoncer leurs dysfonctionnements. Selon Epstein, et selon les membres des associations en question eux-mêmes, cette opposition est aussi entre les hommes homosexuels blancs qui veulent, selon l'expression de l'auteur, « mettre des médicaments dans les corps », et, d'autre part, les femmes et les représentants des minorités qui se préoccupent des inégalités sociales du système de soin, et des dimensions racistes et sexistes, mais aussi homophobes, de la biomédecine (EPSTEIN, 1996). Plusieurs associations se scindent alors en fonction des partisans de ces deux positions, comme dans le cas d'Act Up San Francisco, par exemple.

Ensuite, le Sida reste un événement. Certes, ce n'est plus un événement permanent, mais il l'est de façon très ponctuelle et régulière grâce à la journée mondiale de lutte contre le Sida et aux conférences internationales sur le Sida qui se tiennent tous les deux ans, comme le montrent les histogrammes obtenues grâce à Google Trends (voir figure 9.4).

Les arènes publiques du VIH/Sida et les controverses

Je voudrais maintenant reprendre l'approche de Hilgartner & Bosk, qui proposent d'envisager les *social problems* dans un rapport de concurrence et au sein d'arènes politiques, tout en l'articulant avec la notion de controverse. J'identifie ici plusieurs controverses particulières que l'on peut ramener à une concurrence entre différents acteurs – et non plus entre différents enjeux – pour faire valoir une vision particulière du problème Sida.

Les arènes publiques. Comme on l'a vu précédemment, les arènes publiques telles que les définissent Hilgartner et Bosk renvoient à tout un ensemble d'« institutions » différentes (films télévisés, pouvoir législatif ou exécutif, publipostages, campagnes politiques, etc). Cette palette a été particulièrement large dans le cas du Sida et sans précédent par rapport à d'autres épidémies ou questions de santé. En effet, le problème du Sida a été appréhendé dans des revues scientifiques, lors de conférences internationales, par les gouvernements au niveau national et international (dans le cadre de l'ONU ou de conférences multilatérales comme le G7/G8), dans les conseils d'administration d'organisations comme le Fonds mondial, dans les médias consacrés à l'actualité, dans des films télévisés (*The Ryan White story*), des films de cinéma (*Philadelphia*, *Nuits fauves*), des pièces de théâtre (*The AIDS Show*), des événements (Sidaction, World AIDS Day), des procès (procès de Pretoria, affaire Ryan White¹⁶, multiples procès pour transmission intentionnelle), des sites Internet, des campagnes d'affichage, des publipostages sans précédent, etc.

C'est également au sein de ces arènes publiques qu'ont lieu les multiples controverses qui traversent l'histoire du Sida et qui contribuent à façonner l'épidémie. On a vu que dès le début, le Sida est marqué par des controverses, notamment celle de l'identification des populations à risque et la polémique qui en a découlé quand il s'est agi de nommer le syndrome, mais aussi celles de la découverte

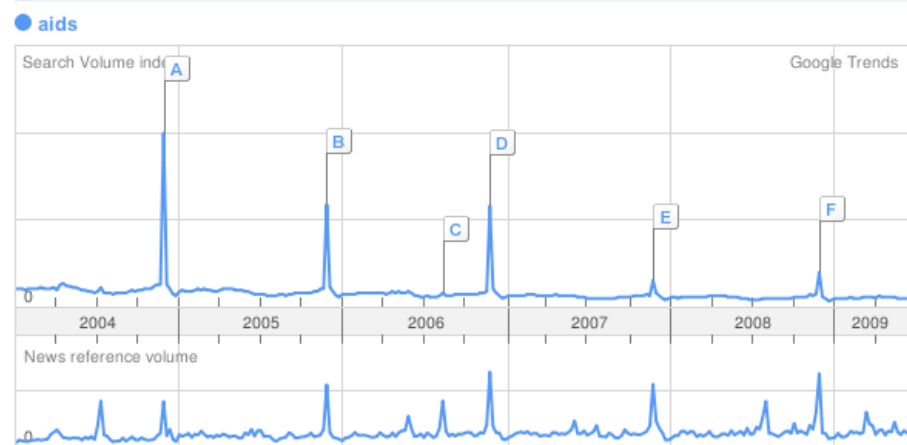
16. Jeune hémophile contaminé qui avait été exclu de son école en 1984 du fait de sa séropositivité et qui a été réintégré par décision de justice. Décédé en 1990, le congrès des Etats-Unis donne son nom la même année à un programme de soins sans précédent.

FIGURE 9.4 – Rythme des recherches et informations concernant les occurrences « HIV » et « AIDS » sur Google (2004-2008)

Occurrence « HIV »



Occurrence « AIDS »



Note : Les repères A, B, C, D, E, F sont des informations identifiées par Google comme étant représentatives d'un pic en particulier. La plupart indiquent la journée mondiale contre le Sida qui a lieu tous les 1er décembre. Les autres repères ne sont pas pertinents dans le cadre de cette thèse.

Source : google.com/trends

du virus, celle du lien entre VIH et Sida (EPSTEIN, 1996), du recours au préservatif, des protocoles pour des essais cliniques concernant des traitements ou des vaccins, etc. Je voudrais, quant à moi, revenir sur deux controverses mondiales particulièrement importantes pour comprendre la manière dont Lafarge s'est préoccupée du Sida.

Prévention contre traitement. On a vu que l'arrivée des trithérapies à la fin des années 1990 correspond à la fois à la transformation du VIH/Sida en épidémie liée à la pauvreté et avec la réorganisation de la réponse internationale. En conséquence, la question de l'accès aux traitements par les plus pauvres devient rapidement centrale dans de nombreuses arènes publiques. Cependant, cette question entraîne également une controverse opposant ceux qui souhaitent que la réponse internationale/mondiale contre le Sida se focalise uniquement sur des programmes de prévention et ceux qui souhaitent un accès universel aux traitements. Cette controverse existera dans différentes arènes publiques et se fera en fonction d'un discours plus ou moins technique.

Dans sa forme la plus brutale, elle se traduit par exemple par les déclarations de l'administrateur de l'USAID en 2001 qui, dans un entretien avec le quotidien *Boston Globe*, affirmait qu'un éventuel fonds mondial destiné à financer des programmes de lutte contre le Sida devrait se focaliser uniquement sur des activités de prévention, en tout cas en Afrique, toute campagne de traitement dans cette partie du Monde étant vouée à l'échec pour des raisons culturelles. Le principal argument utilisé par Andrew Natsios est que les « Africains » n'ont pas la même notion du temps que les Occidentaux et que cela ne leur permettrait pas de gérer la régularité stricte de la prise de médicament (*Boston Globe*, 9/06/2001). Cette prise de position publique de Natsios, tout juste nommé à la tête de l'USAID par l'administration Bush, entraîne des réactions très nombreuses et virulentes de la part des activistes qui demandent à Colin Powell, alors Secrétaire d'Etat, responsable de l'agence bilatérale, de le démettre de ses fonctions¹⁷. A côté de ce registre culturaliste, on retrouve également des arguments liés à la pauvreté. Il y a bien sûr ceux qui, comme Mbeki et sa ministre de la santé Manto Tshabalala-Msimang, continuent de nier la relation entre VIH et Sida et se montrent très réticents à s'engager dans l'accès aux traitements. Mais il y a aussi ceux qui, tout en reconnaissant l'intérêt des trithérapies, affirment que toute campagne d'accès aux traitements dans les pays les plus pauvres, principalement en Afrique sub-saharienne, serait vouée à l'échec si les personnes en bénéficiant ont l'estomac vide.

Dans un registre beaucoup plus technique, cette fois-ci, la controverse prend corps dans des études de coût-efficacité (ou coût-bénéfice). Cette préoccupation du rapport entre coût et efficacité des interventions dans le domaine du Sida devient centrale au début des années 2000, alors que la réponse de la communauté internationale se réorganise. En 2001, par exemple, un Leadership Forum est organisé conjointement à New York par la Henry J. Kaiser Family Foundation, la Ford Foundation et la Bill and Melinda Gates Foundation, juste avant la session spéciale de l'assemblée générale des Nations-Unies sur le VIH/Sida. A l'occasion de cet événement, intitulé *Curtailing the HIV Epidemic : The Power of Prevention*, plusieurs documents insistent sur l'importance de la prise

17. Natsios restera en poste jusqu'à sa démission en 2005.

en compte du rapport coût-efficacité. Selon Marseille & al., cette préoccupation permet finalement de dépolitiser l'épidémie.

« Historically, failure to prioritize the scarce resources available to combat AIDS is a major cause of an ineffective response to the pandemic (Ainsworth and Teokul 2000). Rather than focusing on interventions most likely to be effective and cost-effective, developing nation governments and donor agencies (like some industrialized countries) often support programs that are politically popular and uncontroversial. Almost by definition these exclude strategies focused on high-risk groups such as CSWs, men who have sex with men, and IDUs. » (MARSEILLE, MORIN, COLLINS, SUMMERS & COATES, 2001 :13).

La réponse que préconisent ces chercheurs est donc inverse à celle revendiquée par les activistes. Ces derniers répondent au politique par du politique. Marseille & al. oppose la rationalité technique à la complaisance politique. Leur démarche est assez simple. Elle consiste à dire que les moyens disponibles pour lutter contre l'épidémie de VIH/Sida sont forcément limités et, qu'en conséquence, le choix des types d'intervention devrait nécessairement se faire en tenant compte avant tout du critère coût-efficacité.

« Even with optimistic increases in global funding on AIDS, the task of controlling this epidemic remains a daunting challenge. No matter what new resources are brought to bear, little gain will be realized if they are used inefficiently. Thus it is imperative that available funds be spent for interventions that are cost-effective – i.e. interventions that avert a high number of HIV infections compared with alternative uses of the same funds (KAHN & MARSEILLE, 2000). » (*Ibid.* :3)

La controverse surgit notamment à l'occasion de deux articles parus dans la revue *The Lancet* en mai 2002. Dans le premier, Creese & al. démontrent que les interventions se focalisant sur la prévention sont plus coût-efficaces que celles sur le traitement (CREESE & al., 2002). Les auteurs reconnaissent cependant plusieurs limitations à leur étude. Ils reconnaissent également que la pression pour la dispensation de traitement émanent de groupes bien organisés est forte sur les gouvernements et pousse ces derniers à aller dans ce sens.

« In addition, HIV-infected people and the non-governmental organizations assisting them represent an increasingly important political force. Therefore, provision of care and support is more politically attractive, at least in the short term. » (CREESE, FLOYD, ALBAN & GUINNESS, 2002 :1641).

Néanmoins, les auteurs recommandent bien aux décideurs de prendre plus en compte le critère de coût-efficacité pour réorienter les interventions vers plus de prévention, ce qui représente le « best value for money » ou « best-buy » (*Ibid.* :1638). Cette position est d'ailleurs beaucoup plus tranchée dans l'article de Marseille & al., dont le titre est sans ambiguïté possible : « HIV prevention before HAART in sub-Saharan Africa ». Dans cet article, les auteurs démontrent que le coût-efficacité de la prévention contre le VIH en Afrique sub-saharienne est 28 fois plus élevé que celui du traitement (MARSEILLE, HOFMANN & KHAN, 2002 :1851). Selon eux, orienter les moyens disponibles vers plus de prévention

en Afrique sub-saharienne reviendrait finalement à sauver plus de vies que de se concentrer sur le traitement ou que d'allier prévention et traitement (*Ibid.*, 1852). Les auteurs reconnaissent toutefois que la baisse récente des prix des antirétroviraux ainsi que l'augmentation des ressources disponibles pour lutter contre le Sida au niveau international pourrait rendre possible à terme la dispensation d'antirétroviraux dans cette partie du Monde. Leur propos consiste à dire qu'en attendant ce moment, il est éthiquement justifié de se focaliser sur la prévention (*Ibid.*, 1855). L'article se conclut alors par une prise de position qui est radicalement opposée à la perspective que défendent nombre d'activistes. Selon les auteurs, les conditions économiques déterminent l'action politique.

« Now, for perhaps the first time in history, we must decide whether economic reality will permit an informed debate about rationing that could result in millions of patients receiving supportive care, but not treatment, to prevent many more millions from becoming afflicted with the disease. » (*Ibid.* :1855)

Pour nombre d'activistes, c'est plutôt l'inverse qui est vrai : la volonté politique détermine les ressources disponibles. C'est cette idée que l'on retrouve notamment dans un des slogans d'Act Up New York « Aids is a political crisis », par exemple. Toujours est-il que ces deux articles ont déclenché une série de réactions dont certaines ont été publiées dans *The Lancet*. Les critiques utilisent différents registres : économiques (PIOT, ZEWDIE & TÜRMEK, 2002; GONSALVES, 2002), éthiques (GROEMAERE, FORD & BENATAR, 2002), ou politiques (WILSON, 2002). Ces critiques relèvent également qu'au niveau national, aucun programme de santé publique n'est défini en ne tenant compte que du critère de coût-efficacité. Cette remarque est importante car elle montre que le niveau mondial correspond à des façons de concevoir la santé qui peuvent être différentes. CREESE & al. se réfèrent notamment au rapport mondial sur le développement humain de 1993 pour justifier leur approche concernant les pays en voie de développement.

« The World Development Report of 1995 suggested that any intervention achieving a DALY gain for \$50 or less (\$62 in year 2000 prices) was highly cost effective in the context of the poorest countries. The general inference was that these interventions should be made available to all those in need before less cost-effective options are provided to a few. » (CREESE, FLOY, ALBAN & GUINNESS, 2002 :1641)

C'est bien ce que proposent les auteurs des deux articles : donner la priorité aux programmes de prévention avant de mettre en place des programmes de traitement qui ne concerneront qu'un petit nombre de personnes. L'argument a une certaine logique qui est néanmoins contestée par Piot & al. pour qui prévention et traitement ne peuvent être mis sur le même plan. La dernière critique qu'il est important de mentionner est celle de WILSON qui reproche implicitement à MARSEILLE & al. d'accuser les activistes d'empêcher la tenue d'un débat informé sur l'allocation des ressources (WILSON, 2002 :88). Il prend ensuite l'exemple de la Thaïlande pour montrer que les activistes ont un rôle positif sur les programmes de lutte contre le Sida en faisant pression sur le gouvernement ou sur d'autres pays empêchant le gouvernement de prendre des mesures favorisant la production locale de traitements génériques. Il insiste également sur l'importance d'impliquer les groupes de patients dans le débat. Il oppose donc à la

perspective purement économique de Creese & al. et de Marseille & al. une approche exclusivement politique.

Cette controverse oppose des scientifiques entre eux, mais aussi des activistes ou des fonctionnaires internationaux. Creese, par exemple, fait partie du Essential Drugs and Medicines Policy Department à l'OMS. L'une des réactions critiques par rapport à l'article auquel il a contribué et celui de Marseille & al. émane du Directeur de l'ONUSIDA, de la responsable du département Sida de la Banque mondiale et de la directrice du département Family and Community Health à l'OMS. Des positions contraires s'exercent donc au sein même d'institutions internationales.

Ce que l'on retiendra de cet épisode, c'est surtout la façon dont les arènes publiques internationales/mondiales fonctionnent. On voit une opposition entre des positions purement techniques et d'autres entièrement politiques. Cependant, l'approche technique des experts apparaît comme étant, elle aussi, politique dans le sens où chacun des acteurs essaie finalement de peser sur l'orientation qui sera prise par le Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme qui voit le jour la même année. Cette controverse est la traduction d'un processus devant mener à une prise de décision sur la réponse internationale/mondiale à mettre en place avec les moyens débloqués par plusieurs acteurs, dont la Fondation Bill et Melinda Gates qui, avec le *Leadership Forum*, essaie d'influencer au plus haut niveau l'orientation des débats (DE YOUND, 2001). Finalement, dès ces débuts, le Fonds mondial se focalisera sur l'accès au traitement, poste qui est aujourd'hui le plus important du budget total dépensé toutes activités confondues. La controverse n'est pas tout à fait éteinte et les tenants de la prévention se manifestent encore ponctuellement. On voit aussi une appréhension de la santé qui semble différente au niveau mondial puisqu'elle ne répond pas tout à fait aux mêmes mécanismes qu'au niveau national. Des chercheurs ou experts d'organisations internationales émettent des recommandations qui vont déterminer des programmes nationaux. D'un autre côté, des activistes montrent que l'action politique articulant le local et le mondial permet de dépasser les réticences de gouvernements.

Le procès de Pretoria. En 2000, TAC lance une campagne de protestation contre 39 entreprises pharmaceutiques ayant intenté un procès à l'Etat sud-africain en 1998 pour contester une loi permettant au pays de passer outre les brevets accordés aux entreprises pharmaceutiques et d'autoriser l'importation ou la production de médicaments génériques. A l'occasion de l'ouverture du procès au début du mois de mars 2001, et suite à la mobilisation d'un réseau très structuré d'associations d'activistes et d'ONG, la campagne de protestation se mondialise et s'élargit très rapidement aux opinions publiques et au monde politique. Le parlement européen, par exemple, demande aux entreprises d'abandonner le recours engagé (MSF, 2001). C'est ce à quoi elles finiront par se résoudre devant la mobilisation sans précédent qui a eu lieu. Cependant, l'image du secteur pharmaceutique au sein de l'opinion publique se sera énormément dégradée lors de cet événement, ce qui pèse encore aujourd'hui sur le secteur (SIDLEY, 2001). Ce procès marque un tournant non seulement dans l'histoire du VIH/Sida, mais également dans le domaine de la santé et de la propriété intellectuelle.

En effet, au même moment ont lieu une série de négociations au sein de l'Orga-

nisation mondiale du commerce (OMC) dont certaines portent sur une modification de l'Accord sur la propriété intellectuelle de l'OMC (ADPIC) établi en 1994 dans le cadre de la Conférence ministérielle de Marrakech, qui marque la clôture de l'Uruguay Round. Selon cet accord, les entreprises pharmaceutiques jouissent d'un droit de propriété intellectuelle sur un médicament pendant une période de 20 ans à compter du dépôt du brevet. C'est cette mesure qui était contestée et qui a été partiellement amendée lors de la cinquième Conférence ministérielle de l'OMC qui a eu lieu en novembre 2001 à Doha. Ce qu'il est important de retenir ici, c'est que l'issue du procès de Pretoria aura énormément pesé sur les négociations, ce qui confirme le fait que l'agenda international est aujourd'hui influencé par des événements mondiaux et non pas uniquement par des intérêts nationaux.

Enfin, le procès de Pretoria et la Conférence de Doha auront fortement contribué à faire émerger l'idée que la santé est un « bien public mondial ». Le concept même de bien public mondial, c'est-à-dire l'idée que certains services devraient être mondialement accessibles à tout individu quelque soit son niveau de vie et le lieu où il réside, ne serait lui-même pas concevable sans l'idée que l'ensemble des sociétés humaines font un tout, c'est-à-dire que l'humanité fait elle-même société. Avec l'idée que des médicaments antirétroviraux, ou d'autres médicaments permettant de traiter des infections opportunistes liées au Sida, devraient voir leur coût considérablement réduits pour être accessibles aux malades du Monde entier contribue à modifier radicalement la façon dont la relation à la santé est envisagée. L'idée qu'on ne fait pas de profit lorsque la vie d'un individu est en jeu, bien que principalement développée dans le cadre de la lutte contre le Sida, ne peut logiquement se limiter au VIH/Sida. C'est ainsi que, par exemple, en janvier 2007, le gouvernement indien a refusé d'accorder un brevet à l'entreprise Novartis pour un de ses médicaments destiné à une forme rare de cancer – les brevets sont déposés pays par pays et non pas mondialement. La raison de ce refus est de permettre aux entreprises pharmaceutiques indiennes de produire une version générique et beaucoup moins chère du médicament en question. Novartis a alors décidé de poursuivre le gouvernement indien en justice, action qui a, à son tour, entraîné la mobilisation d'activistes et d'ONG. La justice indienne a finalement débouté Novartis en août 2007, mais cela montre que la question de la propriété intellectuelle débattue à Marrakech et Doha est toujours d'actualité et n'a toujours pas d'issue satisfaisante pour l'ensemble des parties.

En fait, plusieurs questions très complexes, et très importantes pour les différents acteurs concernés, sont soulevées ici : la production de médicaments devrait-elle être laissée aux entreprises pharmaceutiques ? les biens publics mondiaux ne devraient-ils pas être pris en charge par un service public mondial plutôt que laissé à des entreprises privées ? est-ce que la mise en place de mécanismes mondiaux de solidarité et de financement des médicaments limite l'importance du coût du médicament ? est-ce que ce genre de mécanismes aujourd'hui disponible pour le VIH/Sida, le paludisme et la tuberculose ne devrait pas être étendu à d'autres maladies ? une assurance maladie mondiale est-elle envisageable ? C'est finalement un véritable débat de société qui est ouvert mais, bien qu'ayant énormément de répercussions possibles à des échelles inférieures, c'est un débat qui ne peut être posé qu'à l'échelle mondiale. Cela se fait sous la forme d'un dialogue ou d'oppositions frontales, et prend corps à l'occasion d'événements particuliers, comme dans le procès de Pretoria, ou dans le cadre de plateformes spécifiques,

comme l'OMC ou au sein du Conseil d'administration du Fonds mondial. C'est aussi par l'intermédiaire de ces différents instruments que se construit la société-Monde et que se dessinent les choix faits par la société-Monde pour répondre aux enjeux qui lui sont posés.

9.2.3 Un fait social total

Bien plus qu'une simple maladie, le VIH/Sida peut être considéré comme un fait social total (BOSK & FRADER, 1990 :257). Tout en étant une construction sociale, il a modifié de façon très significative certaines pratiques sociales, les modes de gouvernance ou la conception de la santé.

« [...] AIDS will also reshape many aspects of society, its institutions, its norms and values, its interpersonal relationships, and its cultural representations (Bateson and Goldsby, 1988). Just as the human immunodeficiency virus mutates, so too do the forms and institutions of society. Current clinical, epidemiologic, demographic, and social data about AIDS suggests that the future will be unlike both the present and the past. » (NELKIN, WILLIS & PARRIS, 1991 :2)

Si l'on reste dans le domaine de la santé, le VIH/Sida a bouleversé la relation patient/médecin en contribuant à donner un véritable statut au premier (ROZENBAUM, 2008), les pratiques médicales en général (BOSK & FRADER, 1992), les pratiques infirmières (FOX, AIKEN & MESSIKOMER, 1990), les processus d'autorisation de mise sur le marché des médicaments (EPSTEIN, 1996) ainsi que les protocoles d'essai clinique (DODIER, 2003). Au-delà de la santé, l'épidémie a un impact sur la famille (LEVINE, 1990), sur la sexualité et la reproduction (BAYER, 1990), etc. ALTMAN remarque également qu'un statut unique à également vu le jour, celui de *personne vivant avec le Sida*¹⁸ (ALTMAN, 1999).

Au fur et à mesure que le Sida s'institutionnalise au niveau mondial, l'épidémie se transforme en problème lié à la pauvreté. Cela semble révéler la prééminence d'un modèle Nord/Sud dans le fonctionnement des institutions internationales. Pourtant, ce modèle Nord/Sud ne marche pas tout à fait pour comprendre ce que le Sida a de différent par rapport à d'autres épidémies ou enjeux mondiaux. Les acteurs, les enjeux – comme la question de la propriété intellectuelle ou de la santé comme bien public mondial – ainsi que les arènes publiques dans lesquels se déroulent les interactions entre les acteurs, ne peuvent être entièrement appréhendés par le modèle Nord/Sud.

9.3 La responsabilité sociale des entreprises

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas récent, pas plus que les pratiques qui en relèvent. On retrouve l'idée dès les années 1950 (CARROLL, 1999) que ce soit en tant que telle ou dans d'autres domaines de recherche dénommés *business ethics*, *business and society* ou *stakeholder theory* (PALAZZO & SCHERER, 2006). Les pratiques, quant à elles, se retrouvent en partie dans le paternalisme du XIX^e siècle. En même temps, la RSE est nouvelle dans la popularité du concept auprès des entreprises ou de l'opinion publique. Les rapports

18. *People Living With AIDS* ou PLWA en anglais.

de développement durable dont une partie porte sur la responsabilité sociale de l'entreprise fleurissent à la fin des années 1990. Dans cette section, je vais tenter de comprendre l'évolution de l'idée de RSE et montrer comment le concept devient essentiel au tournant du siècle. Je commencerai par rappeler brièvement le concept et les pratiques liées au paternalisme. Je parcourerai ensuite les débats qui ont opposé différents courants théoriques quant à la responsabilité de l'entreprise par rapport à celle de la société. Puis je montrerai les grandes étapes de la responsabilité sociale des entreprises durant les vingt dernières années. Enfin, je montrerai que la RSE s'incarne également dans des organismes d'un type relativement nouveau.

9.3.1 Du paternalisme à la responsabilité sociale

Au XIX^e siècle, l'entreprise est loin d'être un objet purement économique déconnecté de la société. En effet, de nombreuses entreprises d'Europe ou d'Amérique du Nord assurent la production d'un ensemble de services, que l'on pourrait qualifier aujourd'hui de « publics », à destination des employés, de leurs familles et des populations locales. Fonctionnant souvent en système clos, elles gèrent des écoles, des logements, des salles de spectacles, des églises, etc. (GUESLIN, 1994). Ces services ne sont donc pas directement liés avec les activités de l'entreprise dans le sens où les coûts et les bénéfices de son intervention ne sont pas intégrés dans le prix des objets produits. Bien sûr, il est possible d'avoir une perspective instrumentale sur les bénéfices que l'entreprise retire de son action en assurant la santé ou l'éducation de ses employés. Cependant, il est certainement plus juste d'insister sur le rôle que jouent les convictions morales, politiques ou idéologiques des propriétaires de l'entreprise dans ce type d'intervention, avec une place très importante de la religion (ACQUIER, GOND & IGALENS, 2005), ou du socialisme utopique de Fourier (FREITAG, 2005).

Le paternalisme n'est pas seulement lié au fonctionnement des entreprises (paternalisme industriel). C'est aussi une notion de philosophie politique qui a suscité beaucoup de débats dans son articulation avec le libéralisme. D'un côté, plusieurs auteurs insistent sur l'incompatibilité des deux concepts, le paternalisme s'opposant nécessairement à la liberté de choix des personnes, tandis que d'autres, au contraire, prétendent qu'elles sont non seulement compatibles mais aussi complémentaires (SUNSTEIN & THALER, 2003). Il semble néanmoins que le paternalisme soit plutôt perçu de façon assez négative de nos jours (BURROWS, 1993), d'autant plus que, dans une histoire plus récente, cette notion a été aussi associée au colonialisme (NARAYAN, 1995).

Pourtant, aujourd'hui encore, des pratiques d'entreprises très semblables au paternalisme industriel du XIX^e siècle continuent d'exister, notamment en réponse à la faiblesse des autorités publiques dans leur capacité à assurer certains services. Que ce soit en Ouganda, en Inde ou au Brésil, de nombreuses grandes entreprises assurent encore aujourd'hui la scolarité, la santé, le divertissement des employés, de leur famille et, parfois, des populations locales. Ces pratiques sont le fait d'entreprises publiques, ou privées, ces dernières pouvant être locales ou mondialisées.

Quelle est donc la relation entre paternalisme et responsabilité sociale de l'entreprise ? Certains auteurs voient dans le premier l'ancêtre de la seconde (BALLET & DE BRY, 2001). On peut toutefois remettre en question ce lien de filiation si

l'on rapporte ces deux notions au concept central d'externalité, qui sera défini dans la sous-section suivante. En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise porte avant tout sur les externalités négatives que produisent les activités de l'entreprise, tandis que le paternalisme, lui, consiste pour l'entreprise à assurer un certain nombre de services collectifs qui n'ont a priori aucun liens avec ces externalités et ne dépendent que d'une intervention volontaire de la part des propriétaires de l'entreprise dans des services qui peuvent être assurés par d'autres acteurs, au premier rang desquels l'Etat. Une seconde distinction entre paternalisme et RSE touche certainement à l'étendue de la population concernée par l'action de l'entreprise. Le paternalisme concerne généralement une population relativement restreinte qui a des liens directs (employés) ou indirects (familles, populations locales) avec l'entreprise qui « fait vivre » un village, une ville, voire toute une région. La RSE a certainement une vocation plus universelle, ou en tout cas, une perspective plus large de l'intérêt général, intégrant en théorie au moins ceux qui ne dépendent pas directement ou indirectement de l'activité de l'entreprise, mais qui peuvent être touchés par ses externalités négatives. Et lorsque ces externalités sont la pollution de l'air, l'intérêt général peut aller très loin.

9.3.2 La responsabilité de la société ou de l'entreprise ?

Le concept d'externalité est utilisé en sciences économiques pour qualifier les effets positifs ou négatifs de l'activité de l'entreprise. Je propose de relever ici deux définitions différentes :

« An externality occurs when actions are taken which generate benefits, or costs, that are not received, or paid, by those taking the actions. » (LEE & MCKENZIE, 1994 :973)

« An economic side-effect. Externalities are costs or benefits arising from an economic activity that affect somebody other than the people engaged in the economic activity and are not reflected fully in PRICES. » (theeconomist.com)

C'est avant tout par rapport à ses externalités négatives que se définit la responsabilité sociale de l'entreprise. Et cela pose alors immédiatement la question de savoir qui est responsable de ces externalités – l'entreprise ou la société ? – et dans quelle mesure cette responsabilité est assumée. Pour bien comprendre cela, il faut distinguer différentes approches de la RSE qui, bien loin d'être une notion homogène renvoie à de multiples interprétations mêlant les registres économique, politique et philosophique.

De très nombreux articles proposent de catégoriser les approches théoriques de la RSE (DONALDSON & PRESTON, 1995 ; PALAZZO & SCHERER, 2005 ; EGRI & RALSTON, 2008). Je propose ici de reprendre la catégorisation de Duane Windsor qui distingue trois approches différentes de la responsabilité sociale, qui sont aussi trois positions différentes sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses externalités, reposant chacune sur des fondements politiques et théoriques spécifiques (WINDSOR, 2006). La première approche est celle de la responsabilité éthique, que l'auteur associe à la philanthropie. Elle insiste sur les avantages sociaux d'une prise en compte morale de la relation avec les parties prenantes et la mise en place de politiques publiques étendues (*Ibid.* :98). La seconde est économique et repose, quant à elle, sur une morale utilitariste qui interdit

au manager de s'engager dans des politiques de responsabilité sociale de façon volontaire (*Ibid.* :102). On retrouve ici la position de libéraux comme Milton Friedman pour qui c'est bien à la société d'assumer les externalités négatives produites par les activités de l'entreprise, notamment parce que cette dernière produit suffisamment d'externalités positives – les entreprises paient des impôts et génèrent de la richesse – pour les compenser. La dernière approche est celle de la citoyenneté de l'entreprise qui peut, selon l'auteur, être interprétée selon une perspective instrumentale (la citoyenneté de l'entreprise permet d'améliorer l'image de l'entreprise et d'accroître les opportunités marchandes) et une autre idéaliste (la citoyenneté de l'entreprise répond à un universel : le respect des Droits de l'Homme). Windsor précise que cette troisième approche est plus particulièrement liée aux entreprises multinationales qui opèrent dans plusieurs contextes juridiques différents (*Ibid.* :95).

Ces débats théoriques ont pris corps dans des événements/crises spécifiques, notamment le naufrage de l'Exxon Valdez en 1989 et les fuites de gaz toxiques de l'usine de pesticides de l'entreprise Union Carbide à Bhopal en Inde en 1984 (SHRIVASTAVA, 1995), qui ont certainement contribué à réduire les options offertes à l'entreprise – entre RSE éthique et économique – vers plus de citoyenneté. Cela ne veut pas dire pour autant qu'une approche purement libérale de la RSE ait disparu, comme le montre régulièrement les prises de position du magazine *The Economist*¹⁹. Cependant, les opinions publiques, mais aussi les positions plus personnelles de certains dirigeants, semblent pencher aujourd'hui pour une plus grande implication ou connexion de l'entreprise vis-à-vis de la société. On peut alors se demander si la question de la perspective instrumentale ou idéaliste de la citoyenneté de l'entreprise importe vraiment, notamment au niveau des résultats.

Outre ces événements dramatiques ponctuels, l'émergence du concept de développement durable est certainement aussi pour beaucoup dans le renforcement de l'option citoyenne de la RSE.

9.3.3 RSE et développement durable

Le fait que de nombreuses entreprises publient des rapports dits « développement durable » et non pas des rapports « RSE » n'est sans doute pas anodin. Comment les deux concepts se différencient-ils ? La RSE renvoie-t-elle au pilier social du développement durable, ou bien, au contraire, le développement durable correspond-il à la dimension environnementale de la RSE ? Certains chercheurs les distinguent clairement – sans d'ailleurs les inclure l'un dans l'autre – et cherchent à comprendre leur articulation (PIAU, 2004). Pour ma part, il me semble que les deux concepts se distinguent avant tout par leur histoire et leur usage, et par la place qu'y occupe l'entreprise.

Tout d'abord, le concept de RSE s'est construit autour de l'entreprise dont il étudie l'impact ou la contribution sur la société. L'entreprise y occupe donc une place centrale et la société apparaît comme un acteur à part entière avec lequel l'entreprise interagit. Au contraire, dans le développement durable, l'entreprise n'apparaît que comme un acteur parmi d'autres.

19. Voir pour cela le dossier spécial responsabilité sociale paru en 2005.

D'autre part, le concept de développement durable est beaucoup plus récent que celui de RSE. On attribue généralement à Gro Brundtland et au rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement qu'elle a présidée, la première définition du concept en 1987 :

« Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. » (WCED, 1987)

Je voudrais retracer ici rapidement les principales étapes qui ont contribué à faire du développement durable un concept clé transversal à toutes les échelles.

Des lieux-événements

Tout d'abord, le développement durable est en grande partie issu d'un processus politique international, voire mondial, qui a pris forme à l'occasion de plusieurs événements que l'on nomme généralement par le lieu où ceux-ci se sont déroulés – et que j'appellerai donc des lieux-événements.

En 1972, une conférence internationale sur l'environnement est organisée par les Nations-Unies à Stockholm. Cet événement précède la conférence internationale sur l'environnement et le développement – également appelé Sommet de la Terre – qui se déroulera à Rio de Janeiro en 1992. La différence entre les deux tient à plusieurs choses. Tout d'abord, la conférence de Rio réunit non seulement 172 Etats, mais également des ONG qui se réunissent dans un forum parallèle. En tout, ce sont 17000 personnes qui participent aux débats, dont beaucoup avec un statut d'observateurs alors que la conférence de Stockholm est uniquement centrée sur les Etats. D'autre part, entre temps – en 1983 exactement – l'ONU a établi une commission internationale sur l'environnement et le développement, présidée par Gro Brundtland. C'est cette commission qui publiera en 1987 un rapport intitulé *Our Common Future* – également appelé *rapport Brundtland* – dans lequel on retrouve une définition du concept de *développement durable*. S'inscrivant dans la suite de ce rapport, la conférence de Rio ne porte donc pas que sur l'environnement, mais également sur les questions de développement « socio-économique ». Enfin, la conférence de Rio se distingue par la formalisation de textes qui vont se révéler, par la suite, être des *actants* très puissants. Il y a tout d'abord la déclaration de Rio qui reconnaît notamment « the integral and interdependent nature of the Earth, our home » (ONU, 1992). La convention sur la biodiversité. Les principes sur la forêt. Et, surtout, l'*Agenda 21* – un « plan » permettant de réaliser le développement durable au XXI^e siècle – et la convention-cadre sur le changement climatique.

L'*Agenda 21* devient une référence pour de nombreux acteurs à plusieurs niveaux, y compris le niveau le plus local. De nombreux organismes, sites d'informations ou projets locaux, par exemple, ont un nom qui se réfère directement à l'*Agenda 21*. C'est le cas notamment du *Comité 21*, d'*Agora 21*, *Local Action 21*, ou encore *Angers 21* ou *Baltic 21*. Quand à la convention-cadre, qui n'est finalement qu'une déclaration de bonne volonté, son existence se renforce lors de l'établissement du protocole de Kyoto en 1997, dans lequel plusieurs pays industrialisés s'engagent à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre d'ici à 2012. Des objectifs clairs sont donc établis, mais le protocole mettra du temps à être signé par suffisamment d'Etats-membres pour entrer en vigueur, ce qui ne sera fait qu'en 2005 – la signature des Etats-Unis faisant encore défaut à ce

jour. Le protocole de Kyoto introduit un mécanisme très important, celui du marché des émissions de CO₂ – également appelé marché du carbone. Selon ce principe, les Etats disposent d'un certain nombre d'unités d'émissions autorisées en fonction des objectifs définis dans le cadre du protocole. Les unités restantes des Etats dépassant leurs objectifs peuvent être revendues à d'autres Etats souhaitant émettre plus de CO₂ que prévu initialement. Ce mécanisme se reporte in fine en grande partie sur les entreprises.

Enfin, 10 ans après Rio, un Sommet est organisé à Johannesburg pour attirer à nouveau l'attention sur les questions de développement durable. L'événement est bien plus médiatisé que les précédentes conférences et réunit cette fois plus de 20000 personnes. Les Etats partagent l'affiche avec de nombreux groupes dont les syndicats de travailleurs, les peuples indigènes, les ONG, les entreprises, les organisations de femmes, d'enfants et de jeunes, la communauté scientifique, les autorités locales et les agriculteurs²⁰. On retrouve alors les éléments d'une gouvernance mondiale élargie, prenant la forme d'un « *multistakeholder dialogue* » (dialogue entre de multiples parties prenantes).

On retiendra deux choses de ces lieux-événements. Tout d'abord, des entreprises sont présentes à quasiment tous les stades de la formalisation des conventions et des accords. Cela est vrai en tout cas à partir du sommet de Rio et se généralisera lors de la négociation de Kyoto et du sommet de Johannesburg. Ensuite, le mécanisme du marché du carbone établi lors des accords de Kyoto s'inscrit dans une théorie économique spécifique dite du théorème de Coase, du nom d'un prix Nobel d'économie ayant proposé un mode d'autorégulation des externalités négatives des entreprises, limitant les coûts de transaction qu'implique notamment l'intervention de l'Etat. C'est ce principe que reprend notamment le magazine *The Economist* – ouvertement libéral – dans la définition qu'il donne de la RSE. Le protocole de Kyoto implique donc une perspective idéologique très marquée dans la gouvernance mondiale de l'enjeu climatique.

Les rapports de développement durable

Appliqué aux entreprises, le développement durable se concrétise tout d'abord dans des rapports annuels sur le développement durable. Dans ces documents généralement, les entreprises rendent compte de leur « performance » en matière environnementale, économique et sociale. Ils se généralisent dans les entreprises mondialisées au tournant des années 1990 et 2000. Des entreprises comme Shell et BP, par exemple, publient leur premier rapport respectivement en 1997 et 1998. Il faudra attendre 2003 pour voir celui d'Anglo American ou de Coca-Cola. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'il aura fallu attendre ces dates pour voir les entreprises se préoccuper d'environnement ou de responsabilité sociale. Ce qui est nouveau par contre, c'est l'idée de communiquer ouvertement sur ces thèmes.

Mais loin de n'être que des objets de communication, ces rapports sont aussi les objets par lesquels d'autres acteurs vont évaluer la performance sociale et environnementale de l'entreprise. C'est donc finalement tout un processus de standardisation qui va se mettre en place autour de ces documents.

En 1997-1998, le CERES lance la Global Reporting Initiative (GRI) dont le

20. Source : un.org/jsummit

principe est d'établir un cadre standard pour la publication de rapports sur le développement durable. Rejointe par le Programme des Nations-Unies pour l'Environnement (PNUE), la GRI devient une organisation indépendante en 2001 à New York. Son siège est ensuite délocalisé aux Pays-Bas où la GRI est devenue une fondation. Une mise à jour de ses lignes directrices a été proposée lors du sommet de Johannesburg en 2002. Le modèle de rapport de développement durable que propose la GRI s'articule autour de trois axes : un axe environnemental, un axe économique et un axe social²¹. On retrouve les trois piliers du développement durable. Mais la GRI est bien loin de n'être que des lignes directrices. C'est aussi et surtout une plateforme réunissant de multiples acteurs (« organizational stakeholders ») représentant des entreprises, des ONG, des syndicats, des agences intergouvernementales et des institutions de médiations.

La performance en matière de développement durable est également notée par des organismes financiers qui donnent un label aux entreprises répondant le mieux à leurs critères. On peut citer par exemple le Ftse4Good et le Dow Jones Sustainability Index, mis en place respectivement par la société Footse et Dow Jones. Des organismes plus spécialisés comme Innovest ou Vigeo proposent également de telles évaluations.

Enfin, les entreprises font également l'objet de classements basés sur leur responsabilité en matière de développement durable, comme on pu le voir au début de ce chapitre.

Cette différenciation n'envisage pas un cas particulier un peu hybride et qui verrait une entreprise adopter une démarche de responsabilité – et non pas paternaliste – vis-à-vis d'un phénomène qui n'est pas une externalité négative, comme dans le cas du Sida. Cette situation particulière est à retenir car elle implique une justification spécifique de l'intervention de l'entreprise.

9.3.4 Les organes représentatifs des entreprises mondialisées

Le World Business Council on Sustainable Development voit le jour à la suite du sommet de Rio. L'organisation est enregistrée comme observateur lors des négociations de Kyoto et participe activement au sommet de Johannesburg. Basé à Genève, le WBCSD est une coalition d'entreprises. Celle-ci compte aujourd'hui près de 200 membres, dont beaucoup de grosses entreprises. Le WBCSD développe avec ses membres plusieurs projets qui peuvent être sectoriels (comme dans le cas de la Cement initiative réunissant les grands groupes cimentiers), ou transversaux (chaîne de valeur durable), et parfois aussi très politiques comme la « focus area » consacrée au Business role et dans laquelle des entreprises membres du WBCSD sont amenées à imaginer quel sera leur rôle dans la société en 2025 en fonction des scénarios déjà envisagés par ailleurs et des solutions identifiées pour répondre aux enjeux contemporains.

Le « *Global Compact* » tient une place plus particulière dans ce panorama puisque ce n'est ni une coalition d'entreprises, ni une organisation internationale mais un pacte tournant autour de dix principes que des entreprises s'engagent à respecter devant la communauté internationale. Ces principes sont organisés en

21. Source : globalreporting.org.

quatre thèmes : droits de l'Homme, travail, environnement et anti-corrruption. Rien sur les questions de santé. Le Global Compact est annoncé dans un discours de Kofi Anan, Secrétaire général de l'ONU de l'époque, lors du Forum de Davos en 1999, et officiellement lancé en 2000. Aujourd'hui basé à Londres, le Global Compact dispose d'un mandat de l'Assemblée générale des Nations-Unies, tout en ayant un statut et un fonctionnement originaux. S'appuyant sur une fondation, son conseil d'administration est composé de patrons d'entreprises, de représentants des travailleurs et des entreprises, et de la société civile. Dans un esprit similaire à la création du Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, le Global Compact fait partie de ses initiatives de Kofi Anan qu'il a volontairement situées en dehors du système des Nations-Unies pour éviter les limitations (possibilités de contribution financières privées, participation de la société civile et du secteur privé, processus non bureaucratiques). Cette initiative a été largement commentée comme une expérience novatrice de gouvernance mondiale (RUGGIE, 2001 ; FRITSCH, 2008).

Enfin, un grand nombre d'autres organismes ou initiatives relatives au développement durable ou à la RSE existent aujourd'hui. Le World Economic Forum, par exemple, développe des projets autour de différents thèmes comme le changement climatique, la santé ou la faim. On compte également de nombreuses initiatives comme l'International Business Leaders Forum²², fondé par le Prince de Galles et soutenu par une centaine d'entreprises, ou encore les Sullivan Principles²³ ou le Business Leaders Forum on Human Rights²⁴.

Développement durable et RSE sont devenus deux notions clés dans les entreprises ou, plus largement, le secteur privé. Au-delà de simples questions environnementales ou de responsabilité vis-à-vis des externalités négatives liées aux activités de l'entreprises, ces deux notions sont l'occasion pour les entreprises de questionner leur place dans la société. C'est en partie dans ce cadre qu'elles s'impliquent dans la lutte contre le Sida.

9.4 Comment le Sida est devenu un enjeu pour les entreprises

La remise en question du paternalisme, l'avènement de l'Etat-providence et l'invention de la médecine du travail ont certainement contribué à déconnecter entreprise et santé publique. A tel point qu'il semblerait incongru, encore aujourd'hui, de réclamer de la part d'une entreprise produisant des jeans, de la bière ou du savon qu'elle prenne la responsabilité de fournir des traitements à un employé diabétique, atteint d'un cancer ou nécessitant une dialyse. Une telle intervention dans le domaine de la santé publique pourrait même être perçue comme une intrusion dans une responsabilité relevant avant tout de l'Etat. C'est pourtant ce qui va se passer, de façon tout à fait unique, dans le cas du VIH/Sida. Dans cette section, je montrerai tout d'abord quelle a été l'implication des entreprises dans la fourniture de services de santé avant l'arrivée du VIH/Sida. Je montrerai ensuite comment certaines entreprises se sont lancées dès les années 1980 dans la lutte contre cette épidémie, tout en respectant les

22. iblf.org

23. globalsullivanprinciples.org

24. blihr.org

limites classiques de leur responsabilité sociale en matière de santé. Je montrerai aussi l'évolution de cette implication et comment certaines entreprises ont finalement pris la décision de prendre à leur charge la dispensation de thérapies antirétrovirales à leurs employés, leurs familles et les populations locales dans certains lieux. Enfin, je montrerai comment le secteur privé s'est organisé au travers de coalitions ou initiatives internationales sur le sujet.

9.4.1 Les entreprises et la santé publique

L'idée d'une couverture universelle des soins de santé de la population d'un pays est récente. Elle se généralise en Europe entre la fin du XIX^e siècle et la seconde moitié du XX^e. Plusieurs types d'assurances sociales existent en fonction des pays. On peut ainsi distinguer des modèles reposant principalement sur l'assurance privée, avec un financement public important (Etats-Unis, Suisse), un autre où l'assurance sociale est totalement publique, étant financée par l'impôt (France, Grande-Bretagne) (WONDERLING, GRUEN & BLACK, 2006 [2005]).

Quelle est la place de l'entreprise dans ces différents systèmes ? Au XIX^e siècle, les soins de santé sont pris en charge directement par les employés ou par l'entreprise paternaliste. Des assurances maladies sont progressivement mises en place par les employés eux-mêmes ou l'entreprise (NIELSEN, 2000). En Allemagne, Bismarck généralise l'assurance obligatoire pour les personnes salariées en 1883, avec une contribution partagée entre l'employeur et l'employé. Aujourd'hui, dans la plupart des pays, c'est la collectivité, par l'intermédiaire de cotisations privées ou d'impôts, qui assurent la couverture universelle des soins de santé de la population, y compris les employés.

Les entreprises participent au financement du système de santé, mais leur responsabilité est donc diluée dans la gestion collective. Par contre, la responsabilité de l'entreprise est directement engagée dans les questions de santé qui sont liées à son activité et qui relèvent de la médecine du travail. Le lien entre santé et travail est mis en évidence par Hippocrate dès le V^e siècle avant J.-C., cependant, il faudra attendre la création de la grande entreprise, mais aussi l'industrialisation de l'économie et sa critique pour que l'on voit apparaître l'idée d'une responsabilité sociale de l'entreprise – ou plus généralement du capitalisme – dans les problèmes de santé liés au travail (GOCHFELD, 2005).

La question de la responsabilité est importante d'un point de vue légal. En effet, c'est elle qui va déterminer qui va payer les éventuels coûts associés à un problème de santé occasionné par une activité professionnelle. Si la société assume la plupart des soins de santé, y compris ceux qui sont liés à des comportements individuels que l'on peut prévenir (comme la consommation de tabac, ou l'hygiène alimentaire), ce coût peut être supporté par l'entreprise ou, plus exactement, l'employeur, dans le cas où celui-ci a exposé ses employés à des conditions de travail dont il savait ou aurait dû savoir qu'elles représentaient un risque pour la santé de l'employé. Cette responsabilité est d'actualité si l'on pense au problème de l'exposition à l'amiante, par exemple. En France, 1500 procès ont eu lieu sur la question en 2004, l'enjeu étant pour les plaignants de faire reconnaître la faute de l'employeur. Dans le cas contraire, c'est une responsabilité partagée qui est établie et l'employé reçoit une compensation moindre. La responsabilité de l'employeur peut aller très loin. Le PDG d'Alstom Power Bollers, par exemple, a été condamné à 9 mois de prison avec sursis et 3000

euros d'amende pour ne pas avoir respecté la législation sur le sujet²⁵ (SMÉE, 2008). La responsabilité de l'employeur est donc reconnue quand les externalités négatives des activités de l'entreprise ont un impact sur la santé des employés – mais on pourrait également étendre ces considérations aux riverains. Cependant, cette responsabilité est pleinement reconnue quand l'employeur aurait pu éviter ces problèmes. Dans le cas contraire, on voit que la responsabilité spécifique de la société, de l'employé et de l'employeur est plus difficile à cerner.

L'entreprise peut aller au-delà des simples questions de santé du travail. Elle peut également contribuer à sensibiliser les employés à des enjeux de santé publique. C'est le cas, par exemple, pour l'alcoolisme. Celui-ci n'est, dans l'absolu, pas lié à une externalité négative des activités de l'entreprise, mais peut représenter un problème pour l'entreprise. D'autre part, en tant qu'organisations réunissant parfois plusieurs centaines, voire plusieurs milliers de salariés, les établissements de l'entreprise sont des lieux privilégiés pour toucher une large population. D'autant plus que dans de nombreux pays, cette démarche est avant tout volontaire de la part de l'entreprise et n'engage pas sa responsabilité sociale d'un point de vue juridique. Elle peut néanmoins l'engager d'un point de vue moral. Ce qui est vrai pour l'alcoolisme ou le tabagisme se vérifie-t-il également pour des maladies infectieuses et, qui plus est, sexuellement transmissibles ?

L'entreprise coloniale est un cas un peu à part dans la mesure où elle prenait en charge les soins de santé pour ses employés alors que dans le même temps la couverture universelle se généralisait dans les métropoles. Ce schéma que l'on peut qualifier de paternaliste se retrouve encore aujourd'hui dans plusieurs pays, notamment d'Afrique sub-saharienne. Au Kenya, par exemple, plusieurs systèmes de couverture de santé coexistent. Malgré l'existence d'une assurance maladie publique en partie financées par des prélèvements sociaux et censée s'appliquer aux personnes salariées, beaucoup d'entreprises développent leur propre centre de santé et assurent elles-mêmes la couverture des soins non seulement pour les employés, mais aussi pour leurs familles.

9.4.2 Levi Strauss et les autres

Dans les années 1980, on distingue différentes attitudes parmi les entreprises face à l'épidémie de VIH/Sida, principalement aux Etats-Unis. La plupart des entreprises ne se préoccupent pas particulièrement de la question, notamment parce qu'elles considèrent que les maladies opportunistes associées au Sida sont couverts par l'assurance-maladie (KUZMITS & SUSSMAN, 1986). Certaines entreprises font de la discrimination en licenciant les salariés séropositifs (ROTH, 1985). D'autres, enfin, engagent des actions d'information et de prévention, et formalisent des politiques spécifiques sur le le sujet (KOHL, 1990).

Parmi ces entreprises, on retrouve notamment IBM, Procter & Gamble, Bank of America et, surtout, Levi Strauss (KOHL, MILLER & BARTON 1990). L'entreprise Bull s'engage également, mais uniquement par l'intermédiaire de sa filiale américaine, ce qui montre que le problème est alors perçu comme concernant avant tout les Etats-Unis qui, il est vrai, concentrent alors le plus grand nombre

25. L'amiante a été reconnue cancérogène en 1977 mais n'a été interdite en France que vingt ans plus tard.

de séropositifs dans le Monde²⁶. De toutes ces entreprises, l'exemple de Levi Strauss est certainement le plus intéressant dans la mesure où il intervient très tôt et continue encore aujourd'hui. Il est aussi particulièrement représentatif de la forme qu'a pu prendre l'engagement des entreprises dans la lutte contre le VIH/Sida au début de l'épidémie.

Dès 1982, Levi Strauss intervient dans la lutte contre le VIH/Sida de plusieurs façons différentes. D'un côté, des activités d'information et de prévention sur le sujet voient le jour, tout d'abord à l'initiative d'employés, puis sous l'impulsion du PDG Robert D. Haas. Un véritable programme est alors mis en place, qui comprend notamment la création d'un comité Sida, la formalisation d'un manuel à destination des managers et d'une politique établissant clairement la position de l'entreprise sur la non-discrimination vis-à-vis des employés séropositifs. D'un autre côté, l'entreprise se tourne également vers l'extérieur en établissant des liens avec les associations gays et d'autres types d'organisation à San Francisco. De 1982 à 1990, la fondation Levi's avait soutenu à hauteur de un million de dollars des associations, des activistes ou des cliniques. En 2006, le total des montants engagés depuis 1982 s'élevait à 36 millions de dollars.

On retrouve donc, d'un côté, un engagement philanthropique relevant, selon la terminologie de Windsor évoquée précédemment, d'une responsabilité sociale éthique, et, d'un autre côté, une intervention que l'on dira citoyenne et qui peut être synthétisée par les propos du directeur des relations publiques de l'entreprise Alsys cité par Kohl.

« Not everyone who is gay has AIDS, and many AIDS victims do not fit your typical epidemiological model. This is everyone's problem. »
(Lori Heyman cité par KOHL, MILLER & BARTON, 1990 :33)

Ce serait donc avant tout cette idée d'intérêt collectif qui motive l'implication de l'entreprise dans un enjeu de santé qui ne relève, d'ailleurs, que très partiellement de la médecine du travail. En effet, s'il existe effectivement des risques de transmission dans certains milieux professionnels, ceux-ci ne semblent pas avoir fait l'objet de campagnes d'information ou de prévention importantes en dehors du milieu hospitalier. Ce n'est d'ailleurs pas par l'intermédiaire de la médecine du travail que Levi Strauss et d'autres entreprises se sont préoccupées de la question, mais le plus souvent par celui de la direction, du département des ressources humaines, ou suite à l'initiative individuelle d'employés.

Le VIH/Sida est certainement la première maladie à faire l'objet d'une telle intervention de la part des entreprises. Que ce soit aux Etats-Unis ou dans la plupart des pays, l'entreprise n'est directement responsable que des questions de santé qui sont liées à ses activités. Cela peut concerner l'ouïe, la vue, le dos, les maladies respiratoires, la gestion du stress, etc. De nombreuses entreprises sont, par exemple, poursuivies aujourd'hui pour avoir exposé des employés à l'amiante. Leur responsabilité est alors engagée. Le domaine de la médecine du travail peut être très large, mais il n'entre que rarement dans l'intimité des personnes qui sont avant tout traitées ici en tant qu'employées. Les problèmes de santé publique, lorsqu'ils n'ont rien à voir avec l'activité professionnelle des personnes, sont pris en charge par la collectivité, par l'intermédiaire des assurances-maladies, que celles-ci soient publiques ou bien contractées par les entreprises

26. Kuzmits et Sussman, par exemple, parlent de San Francisco et New York comme des lieux à forte incidence de VIH.

elles-mêmes, comme ce fût majoritairement le cas aux Etats-Unis avant la réforme de l'assurance-maladie initiée par George W. Bush. Dans tous les cas, la responsabilité de l'entreprise n'est alors qu'indirecte puisqu'elle consiste en fait, soit à proposer aux employés une couverture maladie négociée à laquelle l'entreprise abonde financièrement, soit à collecter la cotisation de l'employé à l'assurance-maladie tout en participant également à son financement. L'entreprise contribue donc à l'accès et au financement des soins, mais n'engage pas directement sa responsabilité dans le traitement spécifique de maladies comme le diabète, le cancer, les insuffisances rénales, ou tout autre maladie non directement liée à l'activité professionnelle.

Qu'en est-il alors de la question de la couverture des soins de santé des employés souffrant du syndrome du Sida? L'entreprise assume-t-elle également une responsabilité sur cet aspect du problème? La question pourrait paraître anachronique car les trithérapies ne seront disponibles qu'à la fin des années 1990, près de quinze ans après les premières activités de Levi's. Pourtant, il est intéressant de la poser ici car, d'une part, les maladies opportunistes font l'objet de traitements et, d'autre part, le premier antirétroviral utilisé en monothérapie arrive sur le marché dès la fin des années 1980. En fait, il semble que cette question ne se soit pas véritablement posée ou, en tout cas, elle ne s'est certainement pas posée dans les mêmes termes que pour les entreprises qui seront amenées vingt ans après le début de l'épidémie à fournir des trithérapies à leurs employés. Pour Levi's et les autres entreprises américaines, les maladies opportunistes sont traitées dans le cadre de l'assurance-maladie qu'elles ont contractées. KUZMITS et SUSSMAN relèvent que le coût moyen d'un patient souffrant du Sida est de 147000 dollars (KUZMITS & SUSSMAN, 1986 :41). Ce qui signifie généralement une hospitalisation de plusieurs mois qui se termine dans la majorité des cas par le décès du patient. Les trithérapies vont contribuer à renforcer l'idée que le Sida est une maladie chronique. Toutefois, cela ne changera pas grand chose à la situation : aux Etats-Unis comme dans de nombreux pays, les frais médicaux liés au Sida sont pris en charge par les assurances-maladies, qu'elles soient publiques comme en France ou en Grande-Bretagne, ou qu'elles soient contractées par l'employeur comme ce fût très souvent le cas aux Etats-unis. L'entreprise n'engage donc pas sa responsabilité et ne se pose pas la question de sa responsabilité sur ce sujet. La situation va considérablement changé au tournant des années 1990-2000 quand, d'une part, l'attention se focalise sur l'épidémie dans des Etats où les services publics de la santé sont déficients et, d'autre part, le Sida devient une maladie chronique.

9.4.3 L'annonce de Coca-Cola et Anglo American

En 2001, les entreprises Anglo American et Coca-Cola annoncent le lancement d'un programme incluant la fourniture de trithérapies à leurs employés souffrant du Sida dans certains pays d'Afrique sub-saharienne. Ces entreprises ne sont pas les premières à prendre en charge directement la fourniture d'antirétroviraux à leurs employés. Par exemple, des filiales kenyannes de Tetrapak et Lafarge/Blue Circle International fournissent de l'AZT à certains de leurs salariés dès 1992-1993. Cependant, cela se fait sans publicité et de façon non systématique. D'autre part, des entreprises comme Unilever, DaimlerChrysler et Heineken se sont également engagées très tôt dans la distribution de trithérapies.

Cependant, les programmes d'Anglo American et Coca-Cola sont les premiers à faire l'objet d'une annonce publique rencontrant autant d'échos dans les médias.

L'annonce d'Anglo American

Anglo American est un grand groupe minier dont la production est très diversifiée (platine, diamant, cuivre, nickel, zinc, phosphates, charbon et métaux ferreux). Avec un chiffre d'affaires de 33 milliards de dollars en 2007, l'entreprise fait partie des *Fortune Global 500*. En 2001, Anglo American comptait plus de 130000 employés en Afrique australe dans des pays où les taux de prévalence du VIH sont alors très élevés (Afrique du Sud, Namibie, Botswana, Zimbabwe). L'annonce d'Anglo fait suite à une étude réalisée en interne et qui estimait qu'environ 20% des salariés dans cette région étaient séropositifs. L'étude estimait également le coût que représentait l'épidémie de VIH/Sida pour l'entreprise ainsi que son évolution dans le cas où l'épidémie n'était pas gérée. La forme sous laquelle les chiffres apparaissaient alors avait de quoi surprendre puisqu'ils étaient exprimés en dollars par once d'or. L'étude estimait alors que le coût du Sida pour l'entreprise était entre cinq et six dollars par once et que, sans gestion du problème, il monterait à neuf dollars (*Wall Street Journal*, 7/08/2002). Plus récemment, l'entreprise estimait que sans la fourniture de traitements aux employés, le coût du VIH/Sida serait équivalent à la somme très importante de 5% de la masse salariale (BRINK & PIENAAR, 2006).

C'est donc avec ces différents chiffres que l'entreprise annonce en 2001 un programme qui ne sera mis en place qu'en 2002. Outre l'ampleur du problème, c'est l'approche économique qu'adopte l'entreprise qui est marquante. C'est la première fois qu'une entreprise réalise une étude de cette ampleur et communique publiquement les résultats. Cette démarche s'inscrit dans un mouvement plus global que l'on peut rapporter à la controverse prévention contre traitement que j'ai eu l'occasion de présenter précédemment. Selon la terminologie de Windsor, le programme d'Anglo American relèverait donc d'une démarche citoyenne selon une perspective instrumentale.

L'annonce de Coca-Cola

A peu près au même moment que l'annonce d'Anglo American, Coca-Cola annonce le lancement d'un programme de lutte contre le Sida en Afrique en partenariat avec ONUSIDA (*The New York Times*, 21/06/2001). Tout comme Anglo American, l'entreprise annonce la disponibilité de trithérapies pour ses employés. Mais les ordres de grandeur en jeu ne sont pas exactement comparables. En effet, l'entreprise Coca-Cola (*The Coca-Cola Company*) ne dispose que de 1500 employés sur le continent. Toutefois, elle emploie indirectement environ 100000 personnes, principalement dans les activités de mise en bouteille. Ces derniers bénéficieront du volet éducatif du programme, mais pas des antirétroviraux. Contrairement à Anglo, il n'y a pas d'estimation chiffrée du coût-bénéfice de cette action pour l'entreprise. Toujours selon Windsor, le programme de Coca relèverait cette fois-ci d'une responsabilité sociale éthique voire d'une responsabilité citoyenne idéaliste.

Les annonces d'Anglo et de Coca bénéficient d'une importante publicité dans les médias. Cependant, cette publicité sera très dommageable pour la seconde

entreprise comme on va le voir maintenant.

Global day of protest against Coca-Cola

Le rapport de pratiquement un à cent entre le nombre d'employés concernés par le programme de traitement de Coca-Cola et le nombre de sous-traitants n'y aillant pas accès n'échappe pas aux activistes qui engagent rapidement une campagne contre l'entreprise. Cette campagne est lancée par la Pan African HIV/AIDS Treatment Access Movement avec l'organisation de deux jours de protestation les 16 et 17 octobre 2002. Sous la pression, et suite à la Conférence Internationale de Barcelone pendant laquelle Coca-Cola avait déjà fait l'objet d'actions de protestations de la part des activistes, le 29 septembre 2002, Coca-Cola décide de modifier sa politique et d'élargir le périmètre des salariés. Cependant, la solution proposée par l'entreprise et qui consistait à prendre en charge 50% des coûts des antirétroviraux, tandis que l'entreprise sous-traitante en prenait 40% et le salarié 10%, n'a pas satisfait les activistes qui ont affirmé que, dans les faits, seules 8 des 40 entreprises sous-traitantes seraient capables de tenir un tel engagement, ce qui représente environ 35% des employés²⁷. L'engagement de Coca-Cola semblait donc s'enfermer dans une spirale de contestation, d'autant plus dommageable que l'image constitue un véritable actif pour l'entreprise.

Le cas d'Anglo American est plus ambigu. Le programme – qui est lancé alors que le gouvernement sud-africain est l'objet de vives critiques pour sa réticence à s'engager dans la distribution d'antirétroviraux – est tout d'abord accueilli très positivement par des activistes et des syndicats. Cependant, rapidement l'entreprise est mise en cause, notamment par l'association Health Gap ou la Fédération internationale des syndicats des travailleurs de la chimie, de l'énergie, des mines et des industries diverses (ICEM)²⁸, qui l'accusent de revenir sur son engagement en restreignant finalement la fourniture de trithérapies aux seuls cadres, principalement blancs, de l'entreprise. Toujours est-il que le programme, une fois lancé, inclut bien tous les employés d'Afrique australe. Il est d'ailleurs salué par l'association d'activistes TAC, ce qui met par la même occasion un peu plus de pression sur le gouvernement sud-africain²⁹. Aujourd'hui, le médecin chef de l'entreprise est membre suppléant du conseil d'administration du Fonds mondial pour le secteur privé.

9.4.4 « AIDS is your business »

J'ai montré précédemment que la controverse prévention contre traitement avait mobilisé des arguments très économiques relevant du rapport entre coût et bénéfice. On retrouve cette même préoccupation dans le domaine de l'entreprise. Les premiers travaux sur la question datent du tout début des années 2000 et engagent le Harvard Institute for International Development et la Boston University School of Public Health (BUSPH) (ROSEN, SIMON, THEA & VINCENT, 2000 ; ROSEN & SIMON, 2003). Les chercheurs du BUSPH ont été parmi les premiers à s'intéresser à l'existence et l'efficacité des programmes d'entreprise pre-

27. ActUp Paris (<http://www.actupparis.org/article738.html>).

28. Sources : healthgap.org et icem.org.

29. http://www.tac.org.za/newsletter/2002/ns06_08_2002.txt

TABLE 9.1 – Coûts directs et indirects du Sida pour un employeur
The Costs of AIDS to an Employer

	Direct costs	Indirect costs
From one employee with HIV/AIDS (individual costs)	<ul style="list-style-type: none"> • Medical care • Benefits payments • Recruitment and training of replacement worker 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduced on-the-job productivity • Reduced productivity due to employee's absences • Supervisor's time in dealing with productivity losses • Vacancy rate until replacement is hired • Reduced productivity while replacement worker learns the job
From many employees with HIV/AIDS (organizational costs)	<ul style="list-style-type: none"> • Insurance premiums • Accidents due to ill workers and inexperienced replacement workers • Costs of litigation over benefits and other issues 	<ul style="list-style-type: none"> • Senior management time • Production disruptions • Depressed morale • Loss of experienced workers • Deterioration of labor relations
	Total costs of AIDS	

Source : ROSEN, SIMON, VINCENT, MACLEOD, FOX & THEA, 2003 :8

nant en charge les traitements antirétroviraux, que ce soit en au Nigeria (ROSEN, MACLEOD, VINCENT, THEA & SIMON, 2003), en Afrique australe (ROSEN, VINCENT, MACLEOD, FOX, THEA & SIMON, 2004), en Ouganda (FEELEY, BUKULUKI, COLLIER & FOX, 2004), au Kenya (FOX & al., 2004). Ces cas d'études s'articulent autour d'un article que l'on peut qualifier de politique, paru dans la revue *Harvard Business Review* en 2003 et qui s'intitule « AIDS is your business » (ROSEN, SIMON, VINCENT, MACLEOD, FOX & THEA, 2003). En se basant sur les résultats d'une étude datant du tout début des années 2000 et dont les conclusions avaient circulé dans les entreprises, les auteurs essaient de convaincre les managers que l'épidémie de Sida implique des coûts directs et indirects pour l'entreprise et a un impact négatif sur sa productivité (voir tableau 9.1). L'implication de la communauté des affaires dans la lutte contre le Sida est alors présentée comme une nécessité économique. Cela se fait par des arguments qui sont macro-économiques :

« AIDS is destroying the twin rationales of globalization strategy : cheap labor and fast-growing markets. » (*Ibid.* :6)

Mais qui se basent également sur les résultats d'une étude conduite sur six entreprises en Afrique du Sud :

« In fact, providing free antiretroviral therapy at every level of the workforce made eminent financial sense for all six companies. » (*Ibid.* :11)

La conclusion est alors claire :

« Not only is AIDS your business ; fighting it also makes good business sense. » (*Ibid.* :11)

Cet article a eu un impact non négligeable sur l'implication des entreprises dans la lutte contre le Sida. On peut alors se demander pourquoi des chercheurs en

santé publique appellent des entreprises à s'impliquer ? Quel est leur intérêt ? Il semble qu'une de leurs principales motivations, en tout cas pour l'un d'entre eux³⁰, est d'accroître l'offre de soins pour les personnes malades. Refusant une position idéologique qui réfuterait par principe une intervention des entreprises qui remettrait en question la souveraineté de l'Etat et la santé comme bien public, la personne interrogée cherche à évaluer l'efficacité de la réponse de différents acteurs. A partir des études réalisées, il apparaît alors que les entreprises sont des acteurs efficaces, ce qui légitime donc leur intervention.

En lien plus ou moins directs avec ces travaux, plusieurs études sont réalisées en Afrique du Sud pour évaluer l'impact économique du VIH/Sida et le rapport coût-bénéfice de programmes incluant la fourniture d'antirétroviraux. La chambre des mines d'Afrique du Sud initie une telle réflexion avec ses membres à la toute fin des années 1990. Des études sont également réalisées par des cabinets de consulting qui évalue sous la forme de scénarios à long-terme les coûts et les bénéfices associés à différents types de réponse : 1) la non-gestion du problème ; 2) la gestion du problème avec uniquement des activités de prévention ; 3) la gestion du problème avec la fourniture d'antirétroviraux. Les entreprises sud-africaines sont particulièrement en pointe dans cette approche instrumentale de la citoyenneté de l'entreprise, à tel point que le Johannesburg Stock Exchange imposera en 2002 aux entreprises cotées de produire chaque année des rapports faisant état de leurs activités sur le Sida.

Cette perspective instrumentale peut être perçue comme cynique ou calculatrice. Cela amène par exemple des activistes à désapprouver les raisons supposées pour lesquelles les entreprises s'engagent.

« It's almost like some are making statements to calm investors above all else. They talk about doing the right things for the wrong reasons. » (Asia Russel, citée dans le *Boston Globe*, 9/04/2001)

Cependant, cette position n'est pas forcément partagée par tous les activistes puisque l'on a vu TAC saluer l'engagement d'Anglo American, bien que l'entreprise avançait également des arguments économiques pour justifier son programme d'accès au traitement.

9.4.5 Le secteur privé s'organise au niveau mondial

Il faudra également attendre la fin des années 1990 pour que les entreprises s'organisent au niveau mondial dans leur réponse à l'épidémie de VIH/Sida. Et, paradoxalement, ce n'est pas au sein d'organisations classiques comme la Chambre de Commerce Internationale ou l'Organisation internationale des employeurs – qui représente les employeurs au sein du BIT – que la réponse des entreprises face au VIH/Sida s'organise au niveau mondial, même si, par ailleurs, ces deux organisations encourageront assez tôt les entreprises à s'engager sur la question.

Au niveau national, la première coalition d'entreprises contre le VIH/Sida voit le jour en 1993 en Thaïlande (TAYLOR, DEYOUNG & BOLDRINI, 2004). La multiplication de ce genre d'initiative à ce niveau ne se développera qu'au début des années 2000. Au niveau mondial, le Global Business Council on HIV/AIDS voit

30. Je tire ces conclusions d'un entretien avec un des auteurs de ces articles en 2005.

le jour en 1997 lors d'une conférence du Commonwealth à l'initiative d'une dizaine d'entreprises (dont Glaxo Wellcome et MTV). Il reste relativement confidentiel jusqu'en 2001 lorsque Richard Holbrooke, ancien négociateur pour les Etats-Unis du conflit ayant opposé la Bosnie-Herzégovine à la Serbie et ancien ambassadeur des Etats-Unis auprès de l'Organisation des Nations-Unies, prend les rennes de l'organisation, qui est rebaptisée Coalition au lieu de Conseil, en 2001. A partir de ce moment, la coalition, qui a déplacé son siège à New York, se développe considérablement, passant d'une quinzaine de membres en 2000 à près de 200 dès 2005.

Outre la GBC, on peut également considérer la Global Health Initiative (GHI), lancée en 2002 au sein du World Economic Forum, comme un acteur important. La GHI se préoccupe non seulement du Sida, mais également de la tuberculose et du paludisme, et travaille avec 230 entreprises dans le Monde³¹.

On pourrait également citer le Business Exchange on AIDS and Development ou encore le groupe Private Investors for Afric (PIA) dont un groupe de travail se focalise sur le VIH/Sida³².

Ces organisations ont assez rapidement été reconnues comme des acteurs importants par les organisations internationales. Dès 2002-2003, la GHI est devenue le point focal pour le secteur privé auprès du conseil d'administration du Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme. Elle sera remplacé en 2005-2006 par la GBC qui, du même coup sera amenée à ajouter la tuberculose et de paludisme à sa raison sociale. GHI et GBC ont également nouer des liens constants avec l'ONUSIDA et, dans une moindre mesure, avec la Banque mondiale, la Société financière internationale et l'OMS.

9.4.6 L'intérêt des institutions pour l'implication du secteur privé

Les organisations internationales finissent également par s'intéresser à l'implication des entreprises et, plus largement, du secteur privé dans la lutte contre le Sida.

Il faudra attendre 2000 pour que le Bureau International du Travail se préoccupe formellement de la question du Sida sur le lieu de travail au niveau international. Auparavant, des activités sur la question étaient menées mais aux niveaux national et régional. En 2000, le BIT crée l'unité ILO/AIDS dirigée par Franklin Lyst et qui développe un Code des bonnes pratiques sur le VIH/Sida, lancé en 2001 à l'occasion de la session spéciale de l'Assemblée générale de l'ONU. Comme tout processus au BIT, ce code est le résultat d'un travail en commun entre des représentants des gouvernements, des travailleurs et des employeurs.

L'ONUSIDA publie dès sa création, en 1997, avec le tout récent GBC, un document dont l'objectif est à la fois de convaincre les entreprises de s'engager

31. Source : weforum.org

32. Private Investors for Africa naît au tout début des années 2000. C'est un groupe composé, à l'origine, de Unilever, Heineken, Diageo, Coca-Cola et MTN. Les objectifs du PIA sont de dialoguer avec les institutions financières internationales (Banque mondiale, FMI, Commission européenne) sur les problèmes (gouvernance, cadre légal, etc.) qui affectent l'investissement en Afrique. C'est dans ce cadre que le PIA a également mis en place un groupe de travail spécifique sur le Sida au sein duquel les entreprises membres partagent leur expérience sur la question.

dans la lutte contre le VIH/Sida en s'appuyant notamment sur des programmes déjà existants dans plusieurs lieux, y compris les Etats-Unis et l'Europe, mais aussi le Brésil, le Zimbabwe ou la Thaïlande. Une partie, plus particulièrement, est consacrée aux bénéfiques que les entreprises peuvent retirer de leur engagement. L'argumentation que l'on y retrouve est assez légère par rapport à ce que l'on retrouvera quelques années plus tard, après les articles de la BUSPH et les annonces d'Anglo American. Il s'agit encore de convaincre, mais sans exemple chiffré, de l'intérêt économique d'un tel « investissement ».

« Working with stakeholders other than employees does bring benefits to the company, but they are likely to be less direct than saving employees' lives and reducing healthcare costs. These initiatives can be considered an "investment", however, because they do have identifiable "returns" or benefits. They are more in line with business interests than philanthropic gifts that companies make to help fight the disease among socially disadvantaged groups. Steady and sustained commitment by companies to invest in action with customers, suppliers and their families, as well as local communities near major facilities, can support the long-term success of the business. » (LOGAN & MCMANUS, 1997)

Cependant, l'implication philanthropique est également défendue, selon une approche également instrumentale mettant en avant les gains que l'entreprise retire en matière de réputation.

« Building a relationship with customers who will appreciate a company's concern for their health and that of their families.

Helping valued suppliers reduce their healthcare costs and even stay in business.

Assisting communities where the business is based to stay healthy and avoid increased public costs. Such actions can contribute to a reputation as a good neighbour and corporate citizen, which may be of value when a business is looking to develop and protect its operations locally.

Companies tend to work outward from their commercial interests to wider, more philanthropic initiatives. These latter contributions can be immensely valuable and help build the reputation of the business, even if they do not contribute to the bottom line as directly as do the more commercially based initiatives. » (*Ibid.*)

On voit ici un argumentaire encore malhabile par rapport aux business cases que l'on retrouvera par la suite.

La Banque mondiale est également impliquée dans la problématique. Au sein de l'AIDS Campaign Team for Africa (ACTAfrica), une personne est responsable de la question du secteur privé. Les principales activités de la Banque mondiale en la matière ont consisté à organiser des ateliers internationaux réunissant des entreprises à partir de 2003, puis par la suite, se focalisant plus particulièrement sur les coalitions nationales d'entreprises contre le VIH/Sida.

Enfin, l'OMS a été beaucoup moins active sur les questions de secteur privé. Ce dernier terme fait d'ailleurs souvent allusion au secteur privé dans le domaine de la santé.

L'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida n'est donc pas un cas isolé. Depuis le début de l'épidémie, de grandes entreprises ont décidé de s'en préoccuper activement et visiblement, mais c'est surtout à la fin des années 1990/début des années 2000 que cet engagement devient à la fois plus important et collectif, sa particularité étant d'être en grande partie fondé sur un business case que l'on peut clairement relier à la théorie des parties prenantes.

9.5 Lafarge et le Sida : des objets convergents

Tout semble converger pour que Lafarge s'implique finalement dans la lutte contre le Sida. Il y a tout d'abord le profil de l'entreprise, qui reconnaît sa responsabilité sociale, historiquement au niveau local et de plus en plus au niveau mondial. Il y a ensuite la façon dont l'épidémie est construite comme un enjeu de société, traversé de controverses dans lesquelles les entreprises se retrouvent nécessairement impliquées. Il y a enfin le cadre du développement durable qui permet la rencontre entre les deux sous une forme à la fois globale et formelle. Comme d'autres entreprises avant elle, et au même moment qu'elle, Lafarge décidera donc de s'engager dans cet enjeu de société de dimension mondiale, s'inscrivant dans un mouvement global qui orientera ou conditionnera son action. C'est d'ailleurs celle-ci que je vais maintenant présenter dans les chapitres suivants.

Chapitre 10

Etapas et controverses dans la formalisation et la mise en œuvre du projet Sida de Lafarge

La conduite d'un projet est relativement codifiée. Il existe dans les rayons « management » des librairies une multitude d'ouvrages spécialisés permettant de guider le manager à travers les différentes étapes d'un projet, en anticipant toutes les difficultés et les obstacles que celles-ci peuvent comporter. La mise en place du programme de lutte contre le Sida chez Lafarge reprend largement ces différentes étapes, ce qui donne déjà une indication sur la façon dont l'entreprise a voulu traiter le Sida comme un projet comme les autres, mais les difficultés rencontrées n'apparaissaient dans aucun livre.

Dans le chapitre précédent, j'ai montré quelle était la situation globale à la fois du Sida comme enjeu mondial, de l'implication des entreprises dans la lutte contre le Sida, et de la mondialité de Lafarge. Je vais maintenant explorer, de façon plus précise, la façon dont l'entreprise Lafarge a été, à son tour, amenée à se préoccuper du Sida. Dans ce chapitre, je présente les résultats de mon observation participante, que j'organise en fonction des étapes de la formalisation et de la mise en œuvre du programme Sida de Lafarge. A chaque étape correspondent une ou plusieurs controverses qui permettent d'envisager ce programme de façon beaucoup plus complexe qu'un simple problème de santé ne concernant finalement que quelques filiales « africaines ». Je montrerai notamment que ni l'image, ni la rentabilité n'ont été des raisons objectives de démarrage du programme. On verra également que le programme implique une multitude d'acteurs qui participent directement ou indirectement à la formalisation et la mise en place du programme. Je mettrai aussi à jour une véritable remise en question des niveaux légitimes d'intervention au sein de l'entreprise par rapport à des problématiques sociales comme le Sida. On verra alors émerger, au fur et à mesure des paragraphes, les principales problématiques que soulève le programme Sida de Lafarge, à savoir : la responsabilité de l'entreprise dans la lutte contre le Sida et sa légitimité vis-à-vis des autres acteurs ; la question de la subsidiarité

TABLE 10.1 – Liste des étapes du programme Sida et des débats qu’elles ont occasionnés

Etapes	Débats
Identification du problème	terrain/corporate
Analyse de la situation	discrimination ; le cas Coca
Adhésion à une coalition	les américains ; les galas ; les awards
Mise en place d’un partenariat	choix de l’ONG ; registres opposés ; rôle
Formalisation des lignes directrices	traitements ; limites de la responsabilité
Mise en place d’un comité santé	membres ; animation
Formalisation d’une road map	objectifs ; indicateurs
Etude de coût-efficacité	identification du modèle
Intégration dans le système de management	légitimité
Mise en place de PPP	Fonds mondial
Communication	communication externe ; registres

de l’entreprise par rapport à l’Etat et ; finalement, la remise en question de la place de l’entreprise dans la société dans un monde mondialisé.

10.1 Quelles étapes et quelles controverses ?

Sous l’impulsion des managers en charge du dossier Sida, celui-ci s’est très rapidement transformé en un projet comme un autre dans l’entreprise, en tout cas en terme de processus. Il s’est alors agi d’appliquer à cet enjeu les mêmes étapes que celles que l’on retrouve dans n’importe quelle gestion de projet. Celles qui sont évoquées ici ne sont pas toujours exactement successives : chaque étape déborde sur la suivante et certaines, comme la question de l’étude du coût-efficacité du programme, se sont étalées sur toute la durée du programme.

Chaque étape aura été également accompagnée d’une ou plusieurs controverses. Mais, plutôt que de controverses, il faudrait peut-être parler ici de tensions ou de difficultés, voire même de questionnements car aucune d’entre elles, en effet, n’aura été si forte qu’elle mette en péril l’existence du programme (voir tableau 10.1). En fait, chacun de ces moments aura surtout été l’occasion, pour les managers impliqués dans le programme, de se poser la question de la place et du rôle de l’entreprise dans la société dans un Monde mondialisé. C’est ce processus que je vais essayer de dégager dans ce chapitre.

10.2 Identification du problème

Dans cette première section, je voudrais commencer par montrer de quelle façon le Sida a été identifié comme un problème chez Lafarge. Il ne s’agit pas véritablement de répondre à la question « pourquoi » l’entreprise s’est impliquée dans cet enjeu, mais plutôt quelles ont été les conditions et les éléments déclencheurs de cette implication. Je mettrai tout d’abord l’accent sur ce que j’ai identifié comme une « double pression », à la fois locale et mondiale, puis je questionnerai ensuite l’implication du PDG de l’époque en me demandant si l’initiative du programme Sida est issue d’une démarche individuelle ou, au contraire, le résultat d’un processus collectif.

10.2.1 Une double pression

Le terme de « double-pression » est un terme que j'utilisais lorsque je présentais les origines du programme Sida de Lafarge dans le cadre de mes fonctions de manager. Du fait de ma formation de géographe, je qualifiais cette double-pression de locale et mondiale, là où d'autres managers auraient peut-être plutôt parlé d'articulation interne/externe, ou encore BU (« *business unit* »)/groupe ou terrain/corporate.

La pression locale

C'est généralement le voyage du PDG de Lafarge en Afrique au début des années 2000¹ qui est mentionné comme étant le point de départ du programme Sida du groupe. A l'occasion de cette visite de terrain, le PDG est sensibilisé au problème du Sida par les managers locaux qui ont déjà, pour la plupart et comme on va le voir par la suite, engagé des activités de lutte contre cette épidémie.

La façon dont cette sensibilisation est faite donne une première indication intéressante sur la culture du groupe et le programme Sida lui-même. En effet, à l'époque, les filiales ne disposent que de chiffres très lacunaires sur l'état de l'épidémie parmi leurs effectifs. Par contre, les taux nationaux de prévalence sont alors au plus haut et, surtout, le décès soudain et régulier de plusieurs employés constitue un véritable choc pour leurs collègues. Il faut, pour comprendre ce choc, repousser loin l'image d'un environnement où la mort est omniprésente et prise avec fatalité. Comme on le verra dans la section suivante, les filiales du groupe en Afrique sub-saharienne disposent d'une offre de soins efficace qui fait que les décès pour raisons de santé sont rares parmi les employés ou leur famille. Le Sida vient bouleverser cette situation. La difficulté de se procurer des traitements, le manque de formation des personnels soignants, la crainte des salariés de se faire dépister, tout cela fait que de nombreux décès ne peuvent être évités. Un cas en particulier aura constitué un tournant pour une des filiales dont l'un des salariés décède peu après avoir déclaré publiquement son statut. Le problème du Sida apparaît donc tout d'abord comme un problème humain face auquel la réponse du PDG est une injonction à l'action : « il faut faire quelque chose ! ». C'est le contenu de cette réponse, le « quoi faire » qui donnera lieu par la suite à des justifications diverses. Bien qu'essentiel, l'émotion suscitée par ces décès ne sera que rarement évoquée dans les différents exercices de communication des managers.

Dans un premier temps, c'est la simple relation entre les taux de prévalence nationaux et la localisation des sites opérationnels de l'entreprise qui sont mises en avant. De ce point de vue, l'acquisition par Lafarge de Blue Circle International en 2001, aura un impact important. En effet, cette acquisition accroît non seulement de façon considérable la présence du groupe en Afrique sub-saharienne, et en particulier dans des pays parmi les plus touchés par l'épidémie, mais elle fait également de l'entreprise de Lafarge le producteur de ciment dans le Monde – ce qui sera également déterminant comme on va le voir dans la sous-section suivante.

1. Les versions diffèrent sensiblement sur les lieux visités et les dates. Il apparaît néanmoins qu'il y a eu un premier voyage en Afrique du Sud avant l'acquisition de Blue Circle International, puis vraisemblablement un second voyage dans plusieurs unités juste après cette acquisition.

Une autre indication réside dans le fait que la démarche des patrons locaux consistant à solliciter l'intervention du corporate est plutôt inhabituelle dans un groupe très décentralisé où, traditionnellement, la responsabilité sociale est assumée par les filiales. Et cela l'est d'autant plus que des actions avaient été initiées localement pour lutter contre l'épidémie. Le Sida apparaît alors comme un enjeu de santé très différent du paludisme, de l'hypertension ou des infections respiratoires qui affectent grandement les employés des filiales d'Afrique subsaharienne.

L'hypothèse que je propose dans cette thèse est que le Sida a été identifié par Lafarge comme un problème qui doit être pris en charge par le groupe parce que la façon dont cette épidémie a été construite, c'est-à-dire comme un enjeu mondial, suppose la mondialité de la réponse qui y est apportée. C'est ce que l'on va voir en partie avec le deuxième niveau, mondial celui-là, de la double-pression.

La pression mondiale

La pression mondiale sur l'entreprise est multiple, à la fois directe et indirecte. Elle correspond tout d'abord, avec la mise sur le marché des tri-thérapies en 1997, à un changement des priorités dans le monde de la lutte contre le Sida. L'épidémie se transforme en problème « Nord-Sud » et l'agenda mondial la concernant se focalise désormais sur la question de l'accès aux médicaments pour les plus pauvres. Une des conséquences de ce recentrement est également l'évolution de la façon dont les entreprises conçoivent leur participation à la solution au problème du Sida, passant de la simple politique de non-stigmatisation et non-discrimination à un rôle plus actif et opérationnel. Avec Anglo American, Coca-Cola, Unilever, Heineken, etc., les entreprises mondialisées sont de plus en plus nombreuses à initier des programmes de lutte contre le Sida incluant de l'accès au dépistage et aux traitements.

Ces entreprises se regroupent également au sein de coalitions (GBC) ou d'initiatives (GHI) dont l'objectif est de promouvoir plus d'implication de la part du secteur privé dans la lutte contre l'épidémie. Richard Holbrooke, le nouveau président de la GBC, va ainsi directement approcher le PDG de Lafarge, lors d'un sommet économique en 2001, pour lui demander de faire adhérer l'entreprise à la coalition en pleine phase de relance.

Plus généralement, l'intervention d'acteurs non étatiques dans les processus politiques et opérationnels censés répondre aux problèmes sociaux et environnementaux est de plus en plus reconnue par les organisations internationales et les agences de coopération bilatérale. Celles-ci (Banque mondiale, GTZ, USAID) essaient, avec plus ou moins de succès, de faciliter l'implication des entreprises dans les programmes qu'elles mettent en place, y compris les programmes Sida comme dans le cas du programme MAP de la Banque mondiale ou du projet ACCA de la GTZ.

Par pression mondiale, il ne faut donc pas voir une obligation pour Lafarge d'intervenir dans la lutte contre le Sida. Cette pression tient surtout au fait que l'intervention de l'entreprise soit désormais conçue comme possible – et souhaitable –, et que les conditions pratiques de son implication soient en place.

L'articulation entre pression locale et pression mondiale

Ces deux pressions, locale et mondiale, ne vont pas l'une sans l'autre. Il est certain que l'intervention de l'entreprise, au niveau des filiales ou du groupe, n'aurait pas été la même si l'une des deux pressions ne s'était pas exercée. D'un côté, la pression locale est le signe que le problème du Sida a bien une réalité sur le terrain, ce qui lui donne une légitimité indispensable au sein du groupe. En même temps, le seul fait que l'épidémie touche les filiales ne suffit pas à expliquer l'implication du groupe. Il existe ainsi de nombreux enjeux de santé (cancer, maladies cardio-vasculaires, grippe), et plus largement de nombreux enjeux sociaux (consommation de tabac, d'alcool,) qui touchent les filiales de Lafarge sans que le groupe s'en préoccupe directement. La pression mondiale a alors joué un rôle déterminant pour faire en sorte que parmi toutes ces problématiques, ce soit le Sida qui émerge.

10.2.2 Une action individuelle ou collective ?

Quelle soit locale ou mondiale, il semble que la pression se soit avant tout exercée sur le PDG de Lafarge, ce qui pose donc la question de savoir si l'action de l'entreprise découle d'une décision individuelle ou collective. Il n'est pas facile de savoir si la réponse à cette question a véritablement un impact sur ma recherche. A priori, on pourrait penser que si l'initiative est individuelle, alors cela relativise grandement l'intérêt d'une observation participante puisqu'il suffirait finalement d'interviewer le PDG pour faire le tour de la problématique Sida chez Lafarge. Cela donnerait alors une image très proche de ce que les relations internationales peuvent produire où les Etats, ou d'autres institutions, sont personnifiés par leurs dirigeants.

Cependant, quelle que soit la réponse à cette question, il apparaît que cela ne change pas le fait que le programme Sida ait été effectivement mis en place dans l'entreprise et qu'il ait pu contribuer à construire du Monde global. Et si le rôle du PDG semble effectivement déterminant, il ne faut pas négliger l'impact de l'entreprise, dans laquelle il a effectué la quasi totalité de sa carrière professionnelle, dans les raisons pour lesquels il a finalement pris cette décision et la façon dont il l'a prise. J'aurai l'occasion de revenir sur ce sujet dans les chapitres suivants consacrés à l'analyse des entretiens réalisés avec les managers.

10.3 Analyse de la situation

Une fois le problème identifié, une analyse de la situation a été réalisée à trois niveaux différents. Elle a tout d'abord concerné les unités du groupe qui étaient, a priori, les plus touchées par le problème, c'est-à-dire les unités de la région Afrique de la branche ciment, plus le Cameroun, qui n'appartenait pas alors à cette division. D'autres unités ont également été contactées afin de voir si elles étaient affectées par l'épidémie et quels types de réponse elles mettaient en place. Mais l'analyse a également pris la forme d'un benchmark, c'est-à-dire d'une comparaison avec d'autres entreprises s'étant également engagées dans la lutte contre le Sida, en cherchant à dégager les principales caractéristiques de leur programme et à identifier les difficultés qu'elles rencontraient dans leur

formalisation ou leur mise en œuvre. Enfin, elle a consisté à savoir s'il existait des standards mondiaux sur la question du Sida, et plus particulièrement sur celle du Sida sur le lieu de travail, et à prendre connaissance d'éventuelles recommandations d'organisations internationales ou transnationales sur ce sujet.

10.3.1 Analyse de la situation dans les unités

L'analyse de la situation dans les unités du groupe a constitué une étape primordiale dans la formalisation du programme Sida du fait de ce que j'appelle le principe d'*immanence opérationnelle* – principe, qui permet certainement de caractériser la plupart des entreprises décentralisées dans lesquelles le pouvoir se situe en grande partie au niveau local, est particulièrement fort chez Lafarge. Selon ce principe, la légitimité d'un programme global à vocation opérationnelle doit nécessairement s'appuyer sur les pratiques locales. Le rôle du corporate dans ce cas est simplement d'identifier ces pratiques, de sélectionner les meilleures, de les rationaliser sous la forme d'un processus opérationnel et de les promouvoir auprès de l'ensemble des filiales du groupe. L'intérêt de la mondialisation du groupe réside alors dans la richesse des pratiques locales et l'enjeu pour le corporate est de réussir à faire en sorte que ces pratiques soient partagées.

Dans un premier temps, un questionnaire a donc été envoyé à toutes les filiales de la région Afrique pour évaluer la gravité de l'épidémie dans chacune d'entre elles, mais également pour savoir quelles activités avaient jusque-là été mises en place pour lutter contre ce problème. Une série de visites de terrain, d'environ une semaine chacune, a ensuite été effectuée pour compléter et approfondir ces informations. À chaque fois, des visites des acteurs localement impliqués dans le Sida ont été réalisées, que ce soit avec partenaires existants ou possibles, notamment des ONG et des agences de coopération bilatérales, mais aussi d'autres entreprises, des syndicats et, marginalement, des autorités publiques.

En définitive, le questionnaire et les visites d'unités ont permis de faire remonter quatre informations principales, chacune d'entre elles correspondant à une ou plusieurs problématiques pour l'entreprise :

1. Les unités ont toutes déjà mené, à des degrés divers, des activités de lutte contre le VIH/Sida, certaines fournissant déjà des traitements antirétroviraux à leurs salariés ou les membres de leur famille atteints par le Sida.
2. Des partenariats actifs existent entre certaines unités et des ONG ou des agences de coopération bilatérales.
3. Il est difficile de prendre précisément la mesure de l'épidémie dans les unités.
4. Il existe des pratiques de dépistage systématique et de discrimination à l'embauche.

Toutes les unités, sans exception, avaient donc déjà conduit, de façon continue ou, dans la majorité des cas, de façon ponctuelle, des activités de lutte contre le VIH/Sida. Ces activités consistaient au minimum en de la diffusion d'information et de la prévention, mais aussi, éventuellement, en du dépistage volontaire et, cas plus rare, en la distribution de médicaments antirétroviraux, qui se faisait de façon plus ou moins systématique. Aucune unité n'avait par contre établi de politique sur le Sida. Des activités existaient donc, mais sans un engagement formalisé. Cela posait tout d'abord la question du rôle du corporate dans cette

formalisation. En effet, j'ai pu retrouver chez plusieurs de mes interlocuteurs l'attente d'un positionnement du groupe, perçu comme devant précéder celui des filiales. Le local attendait donc pour systématiser son action, une prise de position du global. Cela posait également la question du contenu du programme type avec, notamment, l'enjeu de savoir s'il devait inclure la distribution de traitements antirétroviraux. Cette question a amené l'entreprise à prendre position dans la controverse que j'ai présentée dans le chapitre précédent et qui opposait les tenants du traitement contre ceux de la prévention.

La plupart du temps, ces activités étaient menées en partenariat avec des ONG – pouvant être « locales » ou bien « internationales »² – et, dans un cas, directement avec la GTZ (agence de coopération technique allemande). Traditionnellement, la décentralisation de l'entreprise et la logique d'immanence opérationnelle veulent que les filiales soient les mieux placées pour décider du meilleur partenaire avec qui travailler. Cependant, sur un sujet sensible comme celui du Sida, un risque possible a été identifié pour le groupe dans le cas où un partenariat serait établi avec une ONG dont l'approche soit contestable et puisse être dénoncée par des activistes. C'est par exemple ce qui se sera en partie passé par la suite – dans un tout autre domaine que celui du Sida – dans le cas du partenariat entre le groupe et l'ONG Habitat for Humanity³. La visibilité que la mondialité du groupe donne à n'importe quelle activité d'une filiale peut en effet avoir des conséquences dommageables pour l'entreprise si la réputation du partenaire est incertaine. Dans le cas du Sida chez Lafarge, aucun partenaire n'était dans cette situation.

Autre information majeure, l'entreprise a eu du mal à prendre précisément la mesure du problème. Seule une unité avait conduit une campagne de dépistage volontaire et anonyme⁴ et, malgré un taux de participation élevé (près de 80%), les chiffres obtenus ne pouvaient constituer qu'une indication et non un compte précis de la prévalence du VIH parmi la population des salariés (on pouvait par exemple supposer que les personnes connaissant déjà leur statut n'avaient pas participé à cette campagne). D'autre part, un seul centre de santé recensait les décès liés au Sida, ce qui lui permettait de démontrer l'efficacité de la décision de l'unité de distribuer plus ou moins systématiquement depuis 1992⁵ des anti-rétroviraux aux salariés développant le Sida. Dans les autres unités, y compris celles dans lesquelles on suspectait un nombre important de décès dus au Sida, ni la prévalence du virus ni le taux de mortalité dus au Sida n'étaient systématiquement recensés. Des estimations sont faites, mais de façon très informelle. Dans bien des cas, les causes de décès indiquées dans les registres des centres de santé sont attribués à des maladies opportunistes ou tout simplement « inconnues ». Toutefois, même en disposant de chiffres, les managers, qui ne maîtrisent pas encore les termes techniques liés au VIH/Sida, ne sont pas encore en mesure d'évaluer avec précision la gravité du problème. Ce point n'est pas anecdotique

2. Je reprends ici la terminologie utilisée par les organisations internationales.

3. L'ONG d'origine états-unienne fait du prosélytisme chrétien en distribuant des bibles aux bénéficiaires des maisons qu'elle contribue à construire. Cette pratique a fait l'objet de critiques au sein et en dehors de l'entreprise. Le groupe a demandé à l'ONG de ne pas inclure ces pratiques dans le cadre du partenariat les réunissant.

4. Ce type d'enquête consiste à proposer sur une ou plusieurs journées, de façon volontaire et anonyme, un dépistage du VIH afin d'estimer la prévalence, c'est-à-dire le pourcentage de personnes infectées par le virus, au sein de l'entreprise.

5. Les trithérapies sont apparues en 1996-1997, mais les premiers médicaments antirétroviraux, notamment l'AZT, étaient présents sur le marché dès le début des années 1990.

puisque, d'une part, il confirme que le problème du Sida a été identifié en tant que tel avant même que sa gravité et son impact soient véritablement connus et, d'autre part, il met en exergue l'importance de la maîtrise technique des termes liés à l'épidémie par des personnes n'appartenant pas au monde médical – ce qui a notamment permis aux activistes de sortir le VIH/Sida de son seul enjeu médical (EPSTEIN, 1996). Les managers devront ainsi progressivement s'approprier ce vocabulaire afin d'être crédibles sur le sérieux de l'engagement de l'entreprise et pouvoir ainsi dialoguer avec d'autres acteurs.

Enfin, et l'on arrive ici à la principale problématique de cette étape du programme, des pratiques de dépistage et de discrimination à l'embauche existaient dans certaines filiales. La façon dont Lafarge a mis fin à ces pratiques est significative d'une évolution des relations entre les unités et le groupe, et du rôle du corporate. En effet, il apparaît que, dans les pays où elles avaient lieu, aucune législation nationale n'interdisait ces pratiques discriminatoires – qui existaient également dans les administrations publiques. Cependant, ces pratiques sont formellement condamnées par les organisations internationales, au premier rang desquelles le Bureau International du Travail, mais aussi par la Coalition mondiale des entreprises contre le Sida dont Lafarge venait de devenir membre. L'entreprise se retrouvait donc dans une situation paradoxale où, à nouveau, elle doit dépasser le principe d'immanence opérationnelle et prendre position sur cette question. Ce processus revient alors à ce que les entreprises mondialisées sont, sinon obligées, du moins fortement incitées à avoir des standards qui sont souvent supérieurs aux standards d'un pays en particulier. Cela est vrai pour le Sida, mais aussi pour la production de CO₂, la biodiversité, ou encore la sécurité routière. Mais le fait le plus intéressant ici c'est, d'après moi, la façon dont la controverse a finalement été résolue. Lorsque j'ai rapporté cette pratique à un des managers impliqués dans le programme, il a très simplement affirmé que si la pratique était discriminatoire, alors elle devait disparaître. Peu importait la législation locale ou les arguments que les filiales pouvaient évoquer. Le simple fait de porter l'information au niveau du groupe impliquait finalement la disparition de la pratique.

Cette problématique n'a certainement pas été si forte que cela au niveau du corporate. Elle a été par contre très importante au niveau d'une des unités du groupe dont le directeur a connu l'unique conflit avec son comité de direction sur cette question précise. Ce directeur lorsqu'il a pris, tardivement, connaissance des pratiques discriminatoires a demandé qu'il y soit mis fin. Son comité de direction tout en respectant sa décision en a contesté le bien fondé. Je reviendrai dans le chapitre consacré à l'analyse des entretiens sur la justification des positions des uns et des autres. Toujours est-il que l'on semble percevoir ici une tension majeure, qu'elle soit interprétée comme une tension entre le mondial et le local avec des standards internationaux plus élevés que les standards locaux, ou bien comme un choc culturel entre européens et africains. Il y a bien une remise en question du rôle de l'entreprise (définir des standards qui se surimposent aux lois nationales) mais aussi des managers en tant qu'individus (chocs inter ou intraculturels).

10.3.2 Analyse des standards internationaux

Parallèlement à l'analyse de la situation « sur le terrain », nous avons cherché à connaître les standards internationaux en matière de VIH/Sida sur le lieu de travail. Deux ensembles de directives/recommandations ont été retenus :

- Le *Recueil de directives pratiques du BIT sur le VIH/Sida et le monde du travail* (BIT, 2001).
- Les recommandations de la Coalition mondiale des entreprises contre le Sida. La démarche adoptée par la DPS a consisté à comparer les directives du BIT et les recommandations de la GBC afin de dégager les principes qui paraissaient essentiels à tout programme de lutte contre le VIH/Sida. Il apparaissait ainsi que l'engagement d'une entreprise devait nécessairement passer par :
 - la formalisation d'une politique dédiée au VIH/Sida dans laquelle les engagements de l'entreprise en la matière sont formellement établis et communiqués ;
 - un engagement ferme à la non discrimination et la confidentialité ;
 - la mise en place d'activités d'information, de prévention et de formation ;
 - la possibilité pour les salariés de se faire dépister de façon anonyme et volontaire ;
 - la prise en charge thérapeutiques des salariés infectés par le VIH et développant la forme clinique du Sida.

D'un côté, donc, les recommandations de la GBC à laquelle l'entreprise venait d'adhérer, de l'autre, les directives du BIT, organisation internationale tripartite – c'est-à-dire réunissant à la fois les employeurs, les employés et les gouvernements. On peut d'ores et déjà se poser la question de la légitimité de ces deux organismes. Pourquoi suivre leurs directives/recommandations qui n'ont pas valeur de lois ? Pourquoi les leurs plutôt que d'autres ?

Concernant les recommandations de la GBC, et comme on l'a entrevu précédemment, il s'agissait pour l'entreprise de s'assurer qu'elle était en phase avec l'engagement qu'impliquait son adhésion à la coalition. L'adhésion s'est faite sans savoir exactement quelles étaient les pratiques dans les unités mais, semble-t-il, avec la volonté de créer une impulsion déterminante au sein de l'entreprise (voir section suivante). C'est donc de la cohérence entre un engagement mondial et des pratiques locales dont il était question ici.

Le processus conduisant à utiliser les standards du BIT est sensiblement différent. Outre l'ancienneté de cet organisation et la légitimité que lui donne la très large représentativité de ses membres, le BIT s'imposait comme référence pour deux raisons. Tout d'abord, en 2002, Lafarge venait de publier son premier rapport sur le développement durable, rapport dans lequel les références à des standards internationaux sont devenues une nécessité du fait des pressions des agences de notation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises⁶. D'autre part, la DPS, à laquelle j'étais rattaché, était aussi en charge des relations avec les syndicats au niveau international, ces derniers se référant constamment au BIT comme cadre légitime de définition des standards internationaux⁷. Les directives du BIT apparaissaient ainsi comme un référent

6. Les rapports sur le développement durable de Lafarge suivent la structure préconisée par la Global Reporting Initiative, une initiative mondiale visant à harmoniser ce type de documents et qui se réfère de façon constante à des standards internationaux ou mondiaux.

7. Ce que j'ai pu vérifier à de nombreuses reprises dans le cadre de mes fonctions, que ce soit lors de visites locales ou dans des conférences internationales (notamment lors de la quinzième Conférence Internationale sur le Sida à Toronto en août 2007).

commun pour tous, non seulement ceux qui les ont formalisées et signées, mais également d'autres acteurs, notamment les ONG et les activistes. On peut donc les considérer comme une plateforme de dialogue possible plutôt que comme une loi contraignante. Il est remarquable de ce point de vue que les directives du BIT, tout comme les recommandations de la GBC, utilisent beaucoup le conditionnel et que, si la question des soins est bien évoquée, rien n'est dit avec précision sur la question centrale, et très sensible alors, des antirétroviraux.

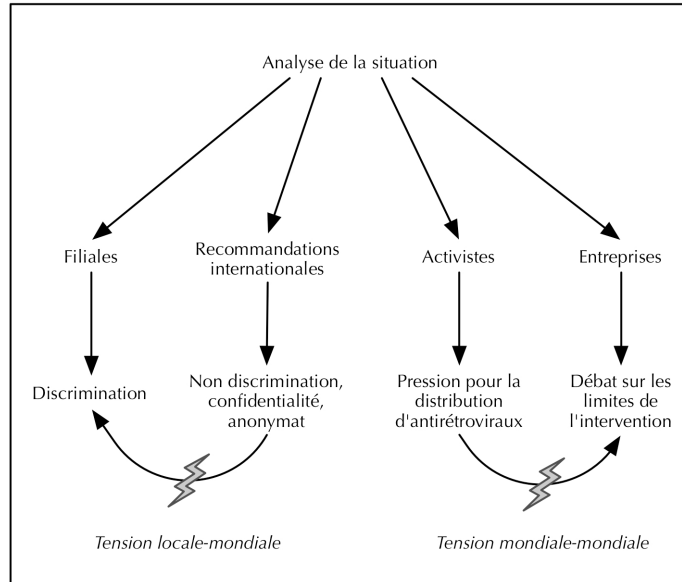
10.3.3 Benchmark avec d'autres entreprises

La DPS a également collecté des informations sur ce que faisaient d'autres entreprises en matière de lutte contre le Sida. Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, certaines entreprises comme Levi Strauss se sont engagées dans la lutte contre le VIH/Sida dès les années 1980, en se préoccupant principalement de non discrimination sur le lieu de travail, d'accès à l'information et de formation (KHOL, MILLER & BARTON, 1990). L'arrivée des antirétroviraux sur le marché et la baisse de leur prix change le mode d'engagement des entreprises et l'on voit apparaître de nouveaux acteurs sur la scène mondiale, notamment des entreprises industrielles fortement implantées dans les pays les plus touchés par l'épidémie. Toutefois, en 2002, même si les entreprises étaient de plus en plus nombreuses à rendre visible leur engagement – comme le montre l'augmentation du nombre de membres de la GBC – peu d'entre elles mettent à la disposition du public le contenu de leurs activités (politiques, données). Il a donc fallu faire jouer les réseaux sociaux pour avoir accès, de façon relativement aisée finalement, aux politiques d'autres groupes. La GBC a par ailleurs joué un rôle important dans l'accès à ce type d'informations. Mais, en définitive, c'est dans les médias que sont apparues les informations les plus importantes sur l'engagement d'Anglo American et Coca-Cola à fournir des antirétroviraux à leurs salariés.

Ce qui nous intéresse ici, c'est l'impact de ces deux exemples, et surtout du deuxième, sur la façon dont Lafarge s'est engagé dans la lutte contre le Sida. Tout d'abord, le fait que deux entreprises décident de distribuer des antirétroviraux conforte les managers en charge du dossier sur le fait que cela était possible. Mais si l'exemple d'Anglo American est positif, celui de Coca-Cola a été identifié comme un risque auquel Lafarge pourrait également être confrontée en cas de faux pas. Le cas Coca-Cola a donc été particulièrement observé par la DPS qui a, par ailleurs, communiqué sur le sujet auprès des autres managers et de l'équipe de direction. Cependant, à aucun moment, cet exemple n'a été perçu comme un véritable risque, ce qui fait que, finalement, aucun manager ne s'est emparé de cet épisode pour contester l'engagement de l'entreprise, ou même la partie la plus délicate qu'est la fourniture d'antirétroviraux. Ce qui laisse supposer que l'enjeu de l'image lié au programme Sida de Lafarge n'était pas si important que cela.

L'analyse de la situation a donc permis d'identifier deux tensions auxquelles l'entreprise peut être confrontée (voir figure 10.1). La première est locale/mondiale. Elle correspond à la différence qui peut exister entre les pratiques locales et les recommandations mondiales sur des questions comme celles de la discrimination à l'embauche. La seconde est mondiale/mondiale et porte sur le risque que l'entreprise prend lorsque son engagement n'est pas à la hauteur de ce que les

FIGURE 10.1 – Les tensions identifiées lors de l'analyse de la situation



activistes attendent.

10.4 Adhésion à une coalition

C'est donc en 2001 également que Richard Holbrooke rencontre le PDG de Lafarge et lui demande d'adhérer à la coalition, ce qui sera fait formellement au début de 2002. Lafarge devient alors la première entreprise « française » à rejoindre la GBC et le PDG du groupe s'engage alors à jouer un rôle actif pour encourager ses pairs à faire de même. Les relations de la GBC avec ses membres ou avec les entreprises en général vont toutefois donner lieu à de nombreuses controverses. Je propose ici d'en explorer trois en particulier : celle qui a suivi la réunion que Lafarge organise entre la GBC et des entreprises françaises en décembre 2002 ; celle des business awards et des galas organisés par la coalition et ; enfin, celle dite des « chaussures de sécurité ».

10.4.1 Les « américains »

En décembre 2002, Lafarge organise une rencontre⁸ entre Richard Holbrooke et des entreprises « françaises » afin de promouvoir la GBC. Malgré tous les efforts entrepris par le groupe pour mobiliser les plus hauts dirigeants des principales entreprises du CAC 40, les quelques-unes présentes sont représentées par des managers qui n'ont pas véritablement de pouvoir décisionnel sur une éventuelle adhésion à la coalition. Cette rencontre sera finalement à l'origine d'une controverse qui va marquer la représentation politique de l'engagement des entreprises

8. La rencontre prendra la forme d'un petit-déjeuner qui aura lieu dans les locaux de Lafarge.

dans la lutte contre le Sida et qui est significative d'une tension forte entre deux modèles de compréhension du Monde. C'est le déroulement de la rencontre et sur ses suites que je veux insister ici.

Après une introduction du PDG de Lafarge, c'est Richard Holbrooke qui prend la parole et présente la GBC. Très peu de commentaires ou de questions répondent à son intervention et l'on ressent une ambiance assez crispée, plutôt hostile au président de la coalition. L'analyse des managers de Lafarge après coup, c'est que Richard Holbrooke fait deux erreurs culturelles importantes dans son discours qui paraît très « américain », et qui semble, du même coup, peu adapté à un public composé de « Français ». Tout d'abord, il y met trop de pathos en insistant sur la catastrophe que représente l'épidémie de Sida dans le Monde. Il se place d'emblée sur un registre qui est perçu comme moralisant et qui semble gêner l'assistance. Ensuite, il aborde très frontalement la question du montant de l'adhésion à la coalition qui est de 25000 dollars. Ici, c'est le registre du « fund-raiser » qui pose problème et fait définitivement échouer l'objectif de cette rencontre.

La GBC souffre en fait de trois perceptions négatives aux yeux de nombreux managers de diverses entreprises, « françaises » ou non, que j'ai pu côtoyer en tant que manager. La première, c'est que cette coalition apparaît comme un organisme dont le seul objectif est de lever des fonds afin de financer son fonctionnement. La seconde, c'est qu'elle est perçue comme un véhicule politique pour son président, Richard Holbrooke, très impliqué dans la campagne présidentielle de John Kerry en 2004, puis de Hilary Clinton en 2008, et aujourd'hui Conseiller spécial pour le Pakistan et l'Afghanistan dans l'administration de Barack Obama. La troisième, c'est que la GBC est également soupçonnée d'être un instrument que les « américains » utilisent pour étendre leur emprise économique sur le pré-carré français que représente l'Afrique sub-saharienne. La GBC semble donc trop « américaine » dans ses façons de procéder et dans son identité. C'est cette image que Richard Holbrooke ne réussit pas à inverser lors de la rencontre organisée par Lafarge. Bien au contraire, il semble conforter les représentants des entreprises présentes dans l'idée que l'adhésion à la coalition serait une erreur.

Plusieurs mois après cette rencontre, une coalition « française » d'entreprises contre le Sida voit le jour avec comme président le PDG de la CFAO (Compagnie Française d'Afrique Occidentale), une filiale du groupe PPR (Pinault-Printemps-Redoute), « leader dans le commerce spécialisé en Afrique et dans les DOM-TOM »⁹. Dès lors, les relations se dégradent entre la GBC et Sida Entreprises – c'est le nom de cette nouvelle coalition – à laquelle Lafarge décide, après avoir participé à ses premières réunions, de ne pas adhérer, bien que le PDG du groupe milite pour rapprocher les deux initiatives.

On peut voir ici une confrontation entre plusieurs modèles de compréhension du Monde. D'un côté, les modèles culturels (spécificité du business à la française) et géopolitique (protéger le marché africain de la concurrence états-unienne) sont mobilisés pour justifier la création d'une coalition concurrente à la GBC. D'un autre côté, le modèle sociétal, fondé sur la mondialité de l'engagement éthique, mis en avant par Lafarge.

9. <http://www.cfaogroup.com>

10.4.2 Les galas

La deuxième controverse sur laquelle je veux insister, et qui est un élément de la première, c'est l'organisation par la GBC de galas destinés à lever des fonds supplémentaires. Chaque année, la GBC récompense les meilleurs programmes d'entreprises contre le VIH/Sida en leur décernant les *GBC Awards for Business Excellence*. Cela donne lieu à un gala auquel sont invitées des personnalités politiques ou médiatiques de premier plan¹⁰. Les montants dont doivent s'acquitter les participants vont de 2500 dollars (pour une participation individuelle) à 100000 dollars pour une table de 10 personnes que les convives partageront avec une des personnalités invitées et, entre autres avantages, la citation du nom de l'entreprise, ou tout autre organisation, dans la campagne de publicité lancée par la GBC à cette occasion.

Lors de conversations privées avec des managers de différents secteurs et de différentes nationalités¹¹ – dont les entreprises sont membres ou non de la GBC – l'organisation de ces galas était la principale critique faite sur le fonctionnement de la coalition qui est alors perçue comme une organisation spécialisée dans la « com' » et les relations publiques. Ce type de critique n'est donc pas l'apanage des ONG ou des activistes, il est également repris par des managers qui regrettent l'absence d'actions pratiques de la GBC sur le terrain. Et pourtant, il semble, dans le même temps, que les GBC Awards soient des récompenses appréciées par les managers et les salariés impliqués dans les programmes de lutte contre le Sida sur le lieu de travail. Cela est vrai en tout cas pour les managers de Lafarge qui croient voir le programme de l'entreprise récompensé en 2004. Il s'avère en fait que l'entreprise est simplement nominée, ce qui donne lieu à une certaine déception. Un award aurait effectivement constitué à la fois une reconnaissance importante du programme et accru sa légitimité en interne, mais également contribué à encourager la mobilisation des personnes directement impliquées dans la mise en œuvre du programme.

On voit alors que différentes positions sur les galas existent. Perçus comme des opérations de communication, ils sont aussi un instrument non négligeable de légitimation des managers et des entreprises développant des programmes Sida. Cela montre d'après moi, et je reviendrai là-dessus par la suite, que la question d'image, si elle est effectivement présente, est plus complexe qu'il n'y paraît.

10.4.3 Les chaussures de sécurité

Une dernière controverse montre de quelle façon l'image est également liée à un enjeu de cohérence pour l'entreprise. Dans une de ses brochures, la GBC publie à titre d'illustration, mais sans relation directe avec le texte, une photo d'un salarié d'une entreprise non identifiée qui pose devant l'objectif dans un dépôt, accoudé à un chariot de manutention. L'inconvénient, c'est que le salarié en question n'a pas de casque et qu'il est chaussé de sandales et non pas de

10. Bill Clinton, Bono, le chanteur de U2, Gerhard Schröder ont participé à ces galas. Ban Ki-Moon, le Secrétaire général de l'ONU est le principal invité de la cérémonie de 2008. Source : <http://www.gbciimpact.org/live/events/awards/2008.php>

11. La plupart des managers avec lesquels j'étais en contact dans le cadre de mes fonctions étaient principalement des fonctionnels. Il est possible, comme le laisse supposer le discours du PDG de Lafarge lors d'une réunion organisée par le bureau européen de la GBC à Paris en 2004, que la perception diffère à un niveau plus élevé dans la hiérarchie de l'entreprise.

chaussures de sécurité. Un manager de Lafarge contacte alors la GBC et tente d'expliquer que ce genre de photos peut se révéler très dommageable pour les entreprises industrielles comme Lafarge.

Il s'avère en effet que depuis le début des années 2000 Lafarge a décidé de se focaliser sur la question de la sécurité comme problème numéro un. Cette volonté se traduit notamment par le fait que toute réunion importante au sein du groupe commence toujours par un point sur la sécurité¹². L'engagement de la direction de Lafarge, dont l'objectif est notamment de faire diminuer le nombre d'accidents annuels, n'est pas seulement relayé en interne, il est également diffusé en externe, comme par exemple dans le rapport de l'entreprise sur le développement durable. C'est là que la question de la cohérence est centrale. En 2003, je participe à une réunion organisée par le PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement) sur la construction durable, pendant laquelle un manager de Lafarge présente les activités de l'entreprise en la matière. Les participants sont à la fois des représentants d'entreprises, mais aussi des syndicalistes, des ONG, ou des professionnels de différents horizons. Lorsqu'une des photos montre la participation d'employés de l'entreprise à un programme de construction de maisons pour des ménages à bas revenus en partenariat avec l'ONG Habitat for Humanity et sur la base du volontariat, un syndicaliste remarque qu'un employé apparaissant sur la photo ne porte pas de casque. L'anecdote peut sembler anodine, d'autant plus que l'employé en question n'était pas sur son lieu de travail. Pourtant, la remarque pique au vif les managers de Lafarge présents, bien qu'elle n'ait finalement déclenché que quelques rires dans l'assistance. L'absence de cohérence qu'elle avait mis à jour renvoyait le message que tous les efforts de la direction sur la sécurité ne se traduisaient pas par des actes. Cela est d'autant plus gênant pour un manager quand il a l'impression que cette image isolée ne correspond pas à la réalité de tous les efforts déployés pour faire avancer le sujet. Il s'agit de la même logique poussée à l'extrême dans l'anecdote de la brochure de la GBC. Alors que la personne en sandales n'est pas un employé de Lafarge, le fait que l'entreprise soit membre de la GBC constitue pour elle un enjeu de cohérence qu'il faut résoudre. En face, il semble que le cadre dirigeant de la GBC à qui est adressé notre remarque ne comprenne pas l'enjeu. Pour lui, il semble que ce détail est tout à fait bénin¹³.

Ce que fait ressortir l'anecdote, c'est que l'image sans l'action est un risque pour l'entreprise plus fort que le bénéfice immédiat qu'elle peut retirer d'une communication qui ne renvoie pas à des applications concrètes. Cette cohérence est aussi importante vis-à-vis d'acteurs externes qui peuvent être aussi des partenaires.

10.5 Mise en place d'un partenariat

En 2003, Lafarge signe un partenariat avec l'ONG Care France. Ce partenariat, qui a comme objet le VIH/Sida, aura mis beaucoup de temps avant d'être finalisé puisqu'il est en gestation depuis le milieu de l'année 2002. Entre temps, il

12. Cela n'est pas une obligation stipulée dans un règlement écrit mais une « bonne pratique » que j'ai pu vérifier à diverses occasions, à la fois au siège social et dans les unités.

13. Je me base ici, entre autre, sur une remarque ironique que m'a adressée plus tard ce cadre dirigeant en faisant référence à cette anecdote.

aura fallu plusieurs réunions pour permettre aux deux partenaires de mieux se connaître et se comprendre. Il aura aussi fallu identifier précisément quel serait le rôle de Care dans le projet Sida de Lafarge. Enfin il aura fallu justifier en interne le choix de l'ONG.

10.5.1 Se comprendre

Lors de la présentation aux parties prenantes du premier rapport de l'entreprise sur le développement durable en juin 2002, mon superviseur m'introduit auprès de deux représentants de l'ONG Care France. Ceux-ci ont été plusieurs fois en contact avec lui et proposent à l'entreprise d'établir un partenariat qui serait le pendant de celui que Lafarge a mis en place avec le WWF mais sur le volet social cette fois-ci. Avec le démarrage du programme Sida, l'idée de nouer un partenariat sur le sujet avec l'ONG fait progressivement son chemin. Suite à ma première rencontre avec Care, une réunion est organisée dans les bureaux de Lafarge pour formellement envisager la création d'un partenariat sur le Sida. Mon superviseur et moi-même représentons l'entreprise, du côté de Care France, ce sont le Directeur des programmes et le Directeur du développement qui représentent l'ONG. Nous prenons la parole les premiers pour présenter et justifier notre implication dans la lutte contre l'épidémie de Sida. L'argument fondamental qui est alors mis en avant appartient au registre éthique puisqu'il repose sur la culture humaniste de l'entreprise. Les représentants de Care France insistent quant à eux sur l'aspect économique de l'épidémie, c'est-à-dire sur l'impact qu'elle a très vraisemblablement sur la performance de l'entreprise. D'après eux, c'est cet aspect là qui devrait le premier justifier l'implication de l'entreprise dans la lutte contre le Sida. Sans remettre en question la justification éthique de l'entreprise, les représentants de l'ONG ramènent chaque acteur (l'entreprise et l'ONG) aux logiques d'action qui sont censées être les siennes. En somme, et en caricaturant, l'humanitaire à l'ONG, l'économique (c'est-à-dire le profit) à l'entreprise. Cet épisode est assez significatif des enjeux de légitimité auxquels sont confrontés les nouveaux acteurs mondiaux, chacun cherchant à définir avec précision son domaine d'intervention. Dans ces conditions, l'entreprise se voit souvent renvoyée à un registre d'action économique.

10.5.2 Quel rôle pour l'ONG ?

Les partenariats liant des entreprises à des ONG sur des questions sociales ou environnementales se développent surtout à partir de la fin des années 1990 (). On voit ainsi de plus en plus émerger ce type d'alliances qui renforce par ailleurs l'idée d'un Monde multiacteurs. C'est dans ce mouvement que s'est notamment inscrite l'entreprise Lafarge avec les partenariats qu'elle a noués avec le WWF en 2000 sur les questions d'émissions de CO₂ et de biodiversité, et avec Care sur le Sida. Ce qui peut finalement laisser penser que le principal intérêt de ces partenariats n'est pas l'assistance technique.

En effet, contrairement à d'autres entreprises qui choisissent de se reposer principalement sur l'expertise de médecins¹⁴, Lafarge, qui a également un contrat

14. C'est le cas, par exemple, de l'entreprise Heineken qui se repose sur l'expertise d'un médecin interne, mais également sur celle de la Fondation Pharmaccess qui assure le suivi du

avec un médecin externe à l'entreprise¹⁵, décide d'établir un partenariat plus large avec une ONG. La principale justification à cette démarche, c'est que l'entreprise envisage le Sida comme un problème qui n'est pas uniquement médical, mais qui est aussi, et surtout, une problématique sociale. Derrière le Sida, c'est toute la façon dont l'entreprise interagit avec son environnement proche (les fameuses « communautés locales ») qui est remise en question. Le rôle de Care dans le programme de Lafarge restait néanmoins à définir, en fonction des intérêts de l'ONG et de l'entreprise.

Pour Care, l'intérêt de travailler avec une entreprise telle que Lafarge est de toucher, par son intermédiaire, une large population. Plus que les quelques 10000 salariés de Lafarge en Afrique sub-saharienne, ce sont les populations qui vivent autour des usines de l'entreprise qui intéressent l'ONG, soit plusieurs dizaines de milliers de personnes qui apparaissent comme une « population captive » facilement atteignable au travers de l'entreprise. Ce raisonnement nous donne en fait plusieurs indications sur l'évolution des pratiques de l'ONG. Tout d'abord, il y a une volonté de s'affranchir de la médiation des gouvernements pour toucher les populations avec plus d'efficacité. Cette idée d'efficacité associée au monde de l'entreprise favorise d'ailleurs la compréhension mutuelle entre les deux acteurs.

Il faut remarquer cependant que le partenariat est établi entre le corporate de Lafarge et le bureau français de Care et qu'il ne donnera lieu à aucune déclinaison locale. En effet, la décentralisation de l'ONG est aussi forte que celle de l'entreprise, ce qui fait que même si les deux ont des activités dans de nombreux pays communs, cela ne veut pas dire pour autant que les patrons locaux vont travailler ensemble. Tout d'abord, les zones dans lesquelles intervient Care ne sont pas forcément les mêmes que celles où sont localisées les filiales de l'entreprise. Ensuite, tous les bureaux de Care ne travaillent pas forcément sur le Sida. Enfin, et surtout, tous les directeurs des bureaux ne sont pas nécessairement favorables au fait de travailler avec une entreprise, tandis que les filiales du groupe ont, pour la plupart, déjà des partenariats opérationnels avec d'autres ONG.

Le rôle de Care a donc été finalement très peu opérationnel. Certes, l'ONG a aidé l'entreprise à formaliser ses lignes directrices, évaluer les programmes locaux et a participé au Comité santé dont je vais parler plus tard. Mais, il me semble que le partenariat peut se lire autrement, comme l'occasion pour Lafarge et Care, de renforcer leur légitimité en tant qu'acteur mondiaux intervenant dans un enjeu de société, idée sur laquelle je reviendrai dans la dernière partie de cette thèse.

10.5.3 Justifier le choix de Care comme partenaire

Lorsque l'information qu'un projet de partenariat avec Care a commencé à être connue dans l'entreprise, des managers du siège ont remis en question le choix de cet ONG en particulier. On peut envisager plusieurs explications à cette réaction. Tout d'abord, il y a une concurrence entre les ONG pour l'accès aux ressources supposées qu'elles pourraient obtenir auprès des entreprises. Au début

volet thérapeutique du programme de distribution d'antirétroviraux que l'entreprise a mis en place.

15. Lafarge a tout d'abord prolongé le contrat du médecin conseil qui travaillait pour BCI sur les problématiques de santé dans les unités situées en Afrique avant d'y mettre un terme en 2004. Après plusieurs mois sans expert médical attitré, c'est finalement un médecin kenyan, ancien médecin chef d'une clinique de Lafarge, qui prend le relais.

des années 2000, le créneau se développe mais la plupart des ONG ne se sont pas encore placées. Si l'on excepte le partenariat Lafarge/WWF, le paysage des partenariats reste encore limité. D'autre par, la plupart des cadres du siège social sont français et certains d'entre eux ont dans leur réseaux sociaux des contacts avec des membres d'ONG principalement « françaises »¹⁶. Les bureaux de Care en France sont relativement récents et l'ONG pèse peu sur la scène nationale par rapport à d'autres ONG comme MSF, Médecins du Monde ou La Croix Rouge. Enfin, Care est perçue comme étant une ONG « américaine », ce qui suppose automatiquement des liens ambigus avec le gouvernement des Etats-Unis dans l'imaginaire de certains.

Nous avons donc été amenés à justifier ce choix en interne. Les noms de deux autres ONG nous ont été suggérés. Elles ont pris contact avec nous et nous avons pu rencontrer le directeur de l'une d'entre elles. Cependant, il nous est vite apparu que les logiques d'action de ces deux ONG et de Care France étaient très différentes. En effet, celles-ci semblaient avoir une vision du partenariat plutôt basé sur la notion de mécénat. La brochure consacrée aux partenariats avec les entreprises de l'une d'entre elles présentait la démarche du partenariat selon une logique qui ne convenait pas à Lafarge puisqu'il s'agissait pour l'entreprise de financer un projet mené par l'ONG mais sans lien avec les opérations de l'entreprise, la brochure stipulant que le principal bénéfice pour l'entreprise s'exprimerait en terme d'image. Nous avons donc réalisé un « benchmark » en mettant en regard ce que proposaient les différentes ONG en fonction des critères majeurs pour l'entreprise. Le choix de Care France s'est alors imposé.

10.5.4 Care ou Care France ?

La question de la nationalité de l'ONG est caractéristique de la tension qui existe aujourd'hui lorsqu'il s'agit de définir des acteurs hybrides comme les entreprises, les ONG ou les réseaux d'activistes. Care France est-elle une ONG française, états-unienne ou mondiale ? D'un côté, l'origine de Care est états-unienne mais, tout comme Lafarge, le réseau des différents bureaux de Care dans le Monde est largement décentralisé, comme on l'a vu lorsqu'il s'est agi de traduire le partenariat Lafarge/Care par des activités communes dans les unités. Chaque bureau a donc son autonomie et pourrait donc être considéré comme une ONG locale, Care France étant alors une ONG française, ce qui semble d'ailleurs d'autant plus pertinent que la quasi totalité de ses salariés sont français. Mais le réseau Care dispose également d'un organe politique particulier, Care International, dont les membres sont issus des différents bureaux de Care. Le rôle de Care International, dont le bureau est aujourd'hui localisé à Genève, est d'assurer la coordination des activités de l'ONG dans le Monde, mais aussi de représenter le réseau auprès des institutions internationales. Le réseau dispose donc d'une intégration et d'une véritable cohésion au niveau mondial. Care France n'est alors pas une branche de Care totalement autonome, mais s'inscrit dans un réseau mondial sans lequel elle n'existe pas.

Alors, française, états-unienne ou mondiale ? Dans tous les cas, nous avons pris soin d'éviter d'accoler « France » à « Care » afin que ce partenariat ne soit pas

16. Care France est une association loi 1901 et peut donc être également considérée comme une ONG française, d'autant plus que la quasi totalité de ses salariés sont français. Cependant, Care est à l'origine une ONG créée par des Etats-Uniens.

perçu comme une alliance franco-français. Nous avons donc le plus souvent fait référence à Care ou à Care International. Il nous semblait alors important de montrer que c'était bien la dimension mondiale qui nous intéressait chez Care et non pas une supposée proximité culturelle (au sens de culture nationale). D'un côté, l'entreprise n'était donc pas assez française, de l'autre, elle l'était trop. Insister sur la dimension mondiale permettait aussi de sortir de cet écueil culturel.

10.6 Définition des lignes directrices

La mise par écrit de l'engagement de l'entreprise en matière de lutte contre le VIH/Sida a été envisagée très tôt. Lorsque j'ai pris mes fonctions, il en était déjà question. Pourtant, ce n'est qu'un an et demi plus tard que des directives seront officiellement adoptées par Lafarge. Cela peut sembler long, d'autant plus que le processus n'a pas été reporté, pour des questions de priorité par exemple. La formalisation de ces documents, puisqu'il y en a plusieurs, a pris en tout plus de 16 mois. Que s'est-il passé pendant tout ce temps ? Je propose ici d'envisager cette période par l'intermédiaire de trois controverses essentielles à la compréhension de l'impact de la problématique Sida sur l'entreprise en terme de responsabilité et de légitimité. Les deux premières controverses portent sur la question des niveaux d'intervention – du périmètre d'intervention dirait-on dans un langage plus orienté management – et sur celle des limites de l'intervention de l'entreprise en terme d'offre de services. La troisième controverse porte sur la nécessité d'un engagement écrit alors que l'entreprise a plutôt une tradition de règle non écrite.

10.6.1 Les niveaux

Dès les débuts du programme Sida, que ce soit chez Lafarge ou BCI, on retrouve la volonté des managers d'intégrer le Sida dans la problématique plus large de la santé, voire de l'intervention sociale de l'entreprise dans les lieux où elle développe ses activités. Les raisons relèvent en partie d'une volonté de ne pas stigmatiser les employés séropositifs, mais aussi de ne pas associer l'Afrique au Sida. Il y a également, comme le montrent les entretiens et différentes discussions privées en interne, un certain malaise chez les managers à s'occuper d'une épidémie qu'ils connaissent assez mal. Situer le Sida dans des questions moins spécifiques de santé et de responsabilité sociale doit donc permettre de lever les réticences au sein de l'entreprise et de faciliter l'appropriation du programme par les employés. Mais ce choix n'est pas sans conséquences, notamment lorsqu'il s'agit de définir l'engagement de l'entreprise en la matière. En effet, si l'on considère le Sida comme un enjeu mondial, il faut avoir une politique mondiale. Cependant, l'intervention de l'entreprise ne sera certainement pas la même dans un pays très affecté où les infrastructures de santé et le système de protection social sont déficients que dans un pays avec un taux de prévalence nationale très faible et un Etat providence fort. D'autre part, si l'on ne souhaite pas parler que du Sida, il faut intégrer l'engagement de l'entreprise sur le sujet dans une politique portant sur les questions de santé en général. Il existait bien à ce moment une politique santé et sécurité, mais où le terme de santé renvoie en fait

au champ de la médecine du travail. Il faudra donc distinguer la santé sur le lieu de travail (« *occupational health* ») à la santé publique (« *public health* »), l'engagement de l'entreprise sur les deux questions devant être de niveau mondial.

Le groupe a finalement opté pour trois documents différents mais interdépendants. Le premier, est intitulé *Directives du groupe en matière de santé publique* et porte sur l'engagement de Lafarge au niveau mondial sur les problématiques de santé qui ne sont pas directement liées et dépendantes de l'activité des salariés¹⁷. En terme de responsabilité, ce document a donc une importance énorme sur la façon dont l'entreprise envisage son action dans la société. Il n'y a qu'à se pencher sur le contenu de ce document pour en être persuadé.

Le premier principe reconnaît la responsabilité du groupe en la mettant en lien avec les valeurs du groupe, ce qui donne une indication intéressante sur la façon dont l'entreprise établit les priorités en termes de référents politiques.

« A genuine concern for the dignity, health and the safety of Lafarge employees is part of our group values. »

L'entreprise affirme ensuite que la santé publique relève avant tout de la responsabilité des gouvernements, mais que l'entreprise peut intervenir dans ce domaine à certaines conditions : qu'elle intervienne en appui et que son intervention s'intègre dans un processus qui réponde à ses critères d'efficacité.

« Public health is primarily the responsibility of government. When there are gross deficiencies and urgent need, the company may decide to accept a complementary role as long as :

1. The contribution of the company is a component and a support of sustainable local initiatives coming from the community.
2. Efficient services are provided and costs are well managed and can be audited. »

On retrouve ensuite des principes très spécifiques à Lafarge, notamment le fait que le groupe requiert le respect des législations nationales en matière de santé, mais aussi que les programmes doivent être gérés au niveau local, le niveau souvent présenté comme étant le plus légitime dans la culture de l'entreprise.

« Full compliance with host country legislation on health is the minimum requirement for all Lafarge operations. »

« Any action has to be managed locally, in a professional manner and with a long term orientation that can be supported and controlled at business unit and/or divisional levels. »

Enfin, les deux derniers points sont extrêmement importants. Le premier inscrit l'intervention de l'entreprise, notamment sur les questions techniques, dans le cadre de partenariats avec non seulement les autorités publiques, mais également les ONG, qui sont alors reconnues comme des acteurs particulièrement légitimes dans le domaine de la santé, et bien que le corps médical soit également identifié comme un acteur-clé.

17. Il semble, bien entendu, que la présence d'une usine, notamment en zone rurale, par la concentration de population qu'elle implique et la présence de transporteurs routiers, vecteurs importants de l'épidémie (PERRIN, KAISER & YERLY, 2003), entraîne une augmentation locale du taux de prévalence. Cependant, l'existence de l'épidémie n'est pas liée à celle de l'usine. Si l'usine disparaît, la prévalence peut éventuellement diminuer mais l'épidémie reste. Plus encore, sans l'implantation de l'usine, l'épidémie existerait quand même.

« Support from recognised NGO's (Non Governmental Organizations) and government whenever possible is expected for ensuring support in methodology, best practices, innovation and logistics. »

Le second définit les limites de l'intervention de l'entreprise en termes de populations concernées, avec, comme on va le voir immédiatement après, un ordre hiérarchique intégrant les employés, leurs familles et éventuellement les populations locales quand cela s'inscrit dans un partenariat avec d'autres acteurs.

« The company will put in place public health programs giving priority to its employees. In view of existing local medical schemes, dependants (the exact definition to be decided country by country) could benefit from these programs. Moreover, the company could participate with other stakeholders in local community program. In any case, cost effectiveness and efficiency of cost program are crucial, as our financial involvement will be limited. »

Ces lignes directrices vont à la fois extrêmement loin en termes de responsabilité, tout en intégrant un certain nombre de freins, de limites qui sont presque paradoxales par rapport à la portée de l'engagement de l'entreprise. On sent une volonté de la part des managers de mettre en place des gardes-fous qui préserveraient l'entreprise d'assumer une trop grande responsabilité.

Le deuxième document, intitulé *Directives du groupe en matière de VIH/SIDA*, est spécifique au Sida mais concerne toujours le niveau mondial. Il est intéressant à plusieurs titres. Tout d'abord, il fait directement référence aux lignes directrices du groupe en matière de santé publique. Ensuite, il reconnaît l'impact du Sida sur le lieu de travail, mais fixe comme objectif la réduction de la diffusion de l'épidémie non seulement parmi les employés, mais également leurs familles et les populations locales.

« In line with the Group Public Health Guidelines, Lafarge acknowledges the seriousness of the HIV/AIDS situation in many of the countries where the group is present and its significant impact on the workplace. It shares the understanding that this life threatening disease has social, economic and human rights implications. »

« This policy aims to reduce the spread of HIV infection and other sexually transmitted diseases (STDs) among the workforce of Lafarge, their families and their immediate communities. »

A nouveau, et de façon plus précise, la responsabilité de l'entreprise est étendue au-delà du lieu de travail. Par ailleurs, ces lignes directrices sont l'occasion pour le groupe de mettre définitivement fin aux pratiques discriminatoires en fixant une position très précise à ce sujet.

« Lafarge is firmly opposed to discrimination practices, including discrimination of potential and actual employees with HIV and will make every effort to ensure that these parties are not discriminated against. At the pre-employment medical examination, medical staff however can exclude those with active infectious diseases and whose clinical indicates that they are unable to carry out the duties of the defined job description. »

On peut lire dans ces directives une prise de position assez nette du corporate, cette fois-ci, sur le rôle que le groupe peut avoir dans le respect de la non-discrimination, celui de l'anonymat des personnes dépistées, mais également le

leadership qu'il s'engage à prendre dans la mise en œuvre des programmes de lutte contre le Sida. On perçoit ici un changement assez important dans les façons de faire du groupe, où le corporate devient un acteur légitime important par rapport aux filiales.

Enfin, le troisième document, *Directives de la Région Afrique en matière de VIH/Sida*, est également spécifique au Sida mais concerne cette fois-ci la région Afrique. Le contenu est beaucoup plus technique que dans les deux documents précédents puisqu'il liste de façon détaillée les différents services que l'entreprise s'engage à fournir à ses employés et, au-delà, à leurs familles et aux populations locales selon le processus explicité dans les lignes directrices mondiales en matière de santé publique. Les trois éléments les plus importants de ce document sont, je crois, l'engagement à rendre gratuitement disponibles des préservatifs sur le lieu de travail, à proposer un dépistage gratuit et anonyme, accompagné de conseils, et à rendre disponible les trithérapies aux salariés qui développeraient le stade clinique du Sida. Chacun de ces éléments pose des questions importantes sur les limites de la responsabilité de l'entreprise.

Mais avant de passer à la problématique des limites, il me semble intéressant de montrer de quelle façon les trois documents sont interdépendants. On peut en effet relever ici un emboîtement d'échelles assez classique dans la formalisation de ces lignes directrices : du général vers le particulier, du mondial vers le local. Le document principal, celui sur l'engagement mondial de l'entreprise en matière de santé publique, englobe les documents plus spécifiques sur le Sida au niveau mondial, régional et local. Mais, il y a plus qu'un emboîtement. En effet, la population bénéficiaire des actions concrètes de Lafarge en matière de Sida ne pouvait pas être seulement définie dans le document spécifique à la région Afrique. Si nous avons bien compris que le groupe n'interviendrait pas de la même façon dans la région Afrique et dans la région Europe de l'Ouest, il nous apparaissait également important de définir plus largement les bénéficiaires théoriques de ce type d'intervention. Cela montre bien de quel façon le Sida a un impact sur le groupe qui va bien au-delà de la seule région Afrique ou de la maladie elle-même, car c'est au niveau mondial, au niveau du groupe, que cette population est définie. L'articulation entre les documents est donc renforcée dans sa cohérence par le mouvement de va et vient possible entre le plus général et le plus particulier.

10.6.2 Les limites

La question des limites aura été la plus douloureuse à trancher mais aussi la plus édifiante sur la tension qui existe aujourd'hui dans la façon dont les entreprises mondialisées peuvent être amenées à redéfinir leur rôle dans la société. Je distingue deux axes principaux dans la réflexion des managers sur les limites : un axe individu/collectif, et un axe employé/non employé.

L'axe individu/collectif se retrouve surtout dans la question des préservatifs. Plusieurs des managers avec lesquels j'ai travaillé étaient réticents, pour des raisons morales, à intervenir dans le champ privé de la sexualité des individus en rendant disponibles des préservatifs. Une controverse sera par la suite déclenchée par le cas d'une unité ne se contentant pas de rendre disponibles des préservatifs (dans des distributeurs situés dans les toilettes par exemple), mais distribuant les préservatifs avec les feuilles de paye, pratique existant également dans d'autres

entreprises. La question qui apparaît ici est fondamentale pour comprendre un groupe comme Lafarge où la responsabilité individuelle a toujours été mise en avant, tout en étant accompagnée de façon paradoxale d'un certain paternalisme (AGGERI & ACQUIER, 2005). D'un point de vue pragmatique, tous les managers avec lesquels j'ai été en contact sont convaincus de la nécessité de rendre disponibles les préservatifs sur le lieu de travail. Ils peuvent, par contre, être réticents à l'idée de promouvoir l'utilisation de ceux-ci en refusant de faire intrusion, comme je l'ai dit plus haut, dans le champ de la responsabilité individuelle en matière de sexualité. Pour expliquer cela les managers font souvent référence à leurs valeurs chrétiennes qui marquent profondément l'entreprise elle-même (DUBOIS, 1988 ; PUBLIC HISTOIRE, 1990 ; COLLOMB, 2001). Sans aller plus loin pour le moment sur cette question, on voit émerger ici l'évolution importante en terme de culture de management à laquelle contribue le programme Sida, à savoir le passage d'une responsabilité morale, basée sur des valeurs individuelles, à une responsabilité éthique, fondée sur la prise en considération du collectif. Ce passage très important sera envisagé dans les chapitres suivants.

Le deuxième axe a posé tout une série de problèmes qui ont été particulièrement difficiles à résoudre, si tant est qu'ils l'aient été. En effet, il nous est vite apparu qu'un programme Sida sur le lieu de travail, particulièrement dans les unités situées en zone rurale, ne pourrait être efficace sans une intervention qui irait au-delà de l'entreprise¹⁸. Cela est particulièrement vrai avec la question des trithérapies. Le raisonnement que les managers ont développé au fil des discussions sur ce sujet est que la distribution de médicaments antirétroviraux, pour être efficace, devait également inclure les familles des salariés. Le risque envisagé étant que le salarié recevant un traitement pourrait être amené à le partager avec sa/son/ses partenaires. Les conséquences seraient alors non seulement l'absence d'efficacité du traitement mais, en plus, un risque d'augmentation de la résistance du virus et de l'aggravation de l'épidémie. Il est intéressant de noter que l'argument est logique mais n'a pas été développé suite à une observation scientifique de pratiques. Cela ne fait que renforcer l'idée que la position de l'entreprise était bien éthique et non pas « technique ». Ce raisonnement s'est poursuivi en allant de plus en plus loin dans la définition du périmètre nécessaire à prendre en compte pour être efficace.

Mais le problème n'est pas pour autant réglé, car la famille n'est pas si simple à définir. La plupart des unités concernées par la distribution des trithérapies fonctionnent avec leur propre système d'assurance maladie ou avec une assurance maladie privée. Les ayants-droit peuvent varier en fonction des unités. Le plus souvent, les services que l'entreprise prend en charge couvrent un partenaire et de trois à six enfants jusqu'à leur majorité. Cela veut dire que c'est au salarié d'assurer la couverture maladie du reste de la famille, ce qui est possible par l'intermédiaire d'une assurance privée, ou éventuellement par le système d'assurance maladie publique souvent déficient. Dans la pratique cependant, les unités semblent faire preuve d'une certaine flexibilité et, en fonction des pathologies et des personnes, l'entreprise peut offrir des soins aux membres de la famille normalement non couverts. Cette logique n'est pas contraignante pour l'entreprise lorsqu'il s'agit de pathologies bénignes ou rares. L'épidémie de Sida change singulièrement la donne puisque les coûts qui y sont associés sont importants

18. L'expression souvent utilisée en anglais est « beyond the fence », c'est-à-dire au-delà des barrières de l'usine.

et que le risque de diffusion du virus dans une même famille est théoriquement important. Les questions qui se posaient donc lors de la rédaction des lignes directrices étaient donc les suivantes : faut-il étendre la distribution de médicaments antirétroviraux à tous les ayants-droit (partenaires et enfants) ? et faut-il étendre la limite d'âge des ayants-droit couverts ? La solution retenue par Lafarge consiste à se baser sur les pratiques en place et à laisser à l'unité le soin de définir si la famille doit bénéficier des mêmes services que le salarié et qui sont les ayants-droit. Mais, on entrevoit ici que cette directive laisse les unités en prise avec le problème qui vient d'être soulevé.

Au-delà de la famille, il y a la communauté locale, c'est-à-dire les personnes vivant aux abords de l'usine. Lors d'une réunion dans une unité avec les pairs éducateurs, un manager a cette formule : « nous travaillons dans l'usine, mais nous couchons avec la communauté ». Le message est clair : vouloir endiguer la progression de l'épidémie de Sida dans une population donnée ne peut pas se faire sans prendre en compte l'environnement direct de cette population. Mais si dans le cas des familles, la question de la responsabilité de l'entreprise peut se régler, plus ou moins, par l'intermédiaire de la notion d'ayant-droit, la prise en compte des communautés locales donne lieu à un questionnement fondamental sur les limites de l'intervention de l'entreprise dans la société. Sans compter que la définition d'une communauté ou d'une population locale pose de sérieux problèmes. Faut-il se baser sur des limites administratives ou bien faut-il limiter l'intervention à un quotas de personnes ? Diverses solutions sont mises en place par les entreprises mais, il semble qu'aucune limite préalablement établie ne peut tenir longtemps face à la gravité de l'épidémie localement. Mais, plus encore, que cette question de définition, c'est la responsabilité de l'entreprise qui est en jeu et de façon assez paradoxale. En effet, s'il est facilement acceptable pour les managers de se préoccuper de questions de santé publique quand il s'agit des employés de l'entreprise, toute intervention auprès des populations locales, c'est-à-dire essentiellement de personnes ne dépendant pas directement d'elle, est souvent perçue comme une intrusion dangereuse dans la responsabilité des gouvernements, avec en perspective, le risque de la subsidiarité, que les managers veulent, en théorie au moins, à tout prix éviter. Pourtant, les lignes directrices stipulent bien que la responsabilité de la santé publique, y compris pour les salariés, relève bien des gouvernements. En théorie, l'intervention de Lafarge dans ce domaine ne change pas quelque soit la population concernée. L'entreprise étend son domaine de responsabilité de façon identique qu'elle prenne en charge les employés, leurs familles ou les familles. Dans la pratique, l'entreprise établit une hiérarchie dans les populations qu'elle est prête à prendre en charge, et dans les types d'intervention. C'est donc aussi le rapport de l'entreprise à la société qui est défini par les lignes directrices.

Viennent ensuite toutes les questions de limites dans le temps. L'entreprise s'engage à fournir des trithérapies aux personnes (salariés, familles, communautés en partenariat avec d'autres acteurs) sur la base du contrat de travail et de la présence de l'entreprise dans un lieu donné. La réponse à la question de savoir quelle sera la position de l'entreprise si un salarié sous trithérapie quitte l'entreprise pour n'importe quelle raison a été la plus difficile à fournir. Cette question a été débattue en interne, mais également avec les partenaires de Lafarge et dans le cadre de réunions interentreprises. Les discussions avec les managers d'autres entreprises distribuant également des antirétroviraux à leurs salariés

font apparaître deux positions à la fois complémentaires et contradictoires : la position morale, selon laquelle il n'est pas possible d'arrêter le traitement d'une personne sous trithérapie sans prendre le risque d'entraîner sa mort ; la position économique, selon laquelle le coût supplémentaire engendré par le suivi de toutes les personnes sous trithérapie quittant l'entreprise ne serait pas durable. Deux autres arguments renforcent ces deux positions : un argument médical qui insiste sur le risque épidémiologique si une personne sous traitement l'arrête brutalement, du fait des risques de développement de branches résistantes du virus ; un argument pratique, qui met en avant le fait qu'il n'est pas possible d'assurer la distribution d'une personne malade qui quitterait le lieu dans lequel l'entreprise a ses activités. La solution qui finit par s'imposer consiste à limiter la fourniture d'antirétroviraux aux salariés effectifs de l'entreprise, toute cause de départ signifiant la fin du financement des trithérapies par l'entreprise. La fin du financement mais non pas celle de la mise à disposition d'infrastructures de santé. Dans les faits la flexibilité du processus va bien au-delà de cette simple nuance. L'intervention de l'entreprise s'adapte souvent en fonction de la situation. Mais cette logique du cas par cas est difficile à promouvoir, non pas tant parce qu'elle ouvrirait la porte à toutes les exceptions possibles, mais parce que l'entreprise peut difficilement se permettre d'avoir un engagement si peu précis. On voit apparaître ici un paradoxe qui complique singulièrement la question de l'intervention de l'entreprise : celui de la difficile compatibilité de la flexibilité locale (le cas par cas) avec la cohérence globale que suppose une politique écrite où la règle est la même pour tous. L'un ne va pas sans diminuer l'autre comme on le verra par la suite.

10.6.3 La rédaction des lignes directrices

Outre les questions de niveaux et de limites, la formalisation des lignes directrices est parcourue d'épisodes significatifs sur la façon dont évolue le groupe en ce début des années 2000.

Guidelines or policy ?

Il y a tout d'abord la place que l'anglais prend en tant que langue de travail. En effet, les lignes directrices ont été formulées en anglais avant d'être traduites en français. Cependant, elles ont été rédigées à la fois par des managers anglophones et francophones, le résultat définitif s'apparentant à du globish, selon l'expression de Jean-Paul NERRIÈRE (NERRIÈRE, 2004), ce qui a des avantages et des inconvénients. L'avantage principal est que les documents sont facilement compréhensibles par des non anglophones, mais l'inconvénient est que les termes utilisés dans les passages les plus délicats peuvent se révéler insuffisamment précis, sans compter les faux-amis. La controverse sur le choix entre les termes « guidelines » et « policy » est particulièrement significative de cette situation. Mais elle va bien au-delà d'une seule question de langue et montre aussi quel a été l'impact du Sida sur la façon dont le corporate envisageait son rôle par rapport aux collaborateurs du groupe et, plus largement, son rôle dans la société.

Il m'a été demandé de sonder plusieurs anglophones pour savoir lequel des deux termes était le plus contraignant. De façon paradoxale, les avis divergeaient.

Mais, ce qui est intéressant ici, c'est de constater le souci des dirigeants – puisque la controverse a été jusqu'à ce niveau – de ne pas disposer d'un document trop rigide sur la question de la santé publique et du Sida. Une explication tient certainement à la structure décentralisée du groupe et au pouvoir important dont disposent les unités. Un des principes informels de la culture de l'entreprise, c'est qu'il faut avant tout convaincre et non contraindre. Pour ces deux raisons, il n'était donc pas question de formaliser un texte coercitif sur une question sociale qui touche avant tout l'intimité des collaborateurs et qui est un enjeu pour la société toute entière et non pas seulement l'entreprise. Plus largement, il me semble que cet épisode montre bien la position incertaine de l'entreprise quant à sa responsabilité dans un Monde mondialisé. D'un côté, mon expérience et les entretiens montrent qu'aucun manager ne s'est opposé à la mise en place d'un programme de lutte contre le Sida. D'un autre côté, on voit ici la réticence de l'entreprise à assumer une responsabilité forte au niveau du groupe alors que celle-ci était traditionnellement assumée au niveau local.

« We are not communists ! »

Lors d'une séance de relecture / réécriture d'un brouillon des lignes directrices avec un manager, et alors que nous relisons la partie consacrée à la fourniture de traitements antirétroviraux et que je suggérais – en accord avec d'autres managers – des modifications allant dans le sens d'une extension des limites, le manager me lance à moitié sur le ton de la plaisanterie : « We are not communists ! ». Au-delà de la cocasserie de la remarque, et au-delà même des termes utilisés, il me semble que cette anecdote est particulièrement intéressante pour comprendre l'importance du processus en jeu dans l'écriture de documents tels que des lignes directrices ou des politiques. Le principal enseignement, c'est que la rédaction d'une *politique* est éminemment *politique*. Le jeu de mot a plus de sens en anglais puisque dans le premier cas, on parlerait de « policy » est dans le second de « politics ». Ce qu'on voit ici, c'est qu'écrire un document n'est pas une action anodine pour l'entreprise mais que les engagements qui y sont établis, les déclarations qui y sont faites sont lourds de sens, surtout dans leurs implications. De ce point de vue là, le « We are not communists ! » se rapproche plutôt d'un « l'entreprise n'est pas une ONG » proposé par un autre manager. C'est dans les deux cas une prise de position claire sur le rôle de l'entreprise dans la société, avec ses limites. L'injonction vaut donc plus pour qualifier ce qu'est l'entreprise plutôt que ce qu'elle n'est pas. En faisant cela, ce manager a mis le doigt sur la grande problématique que révèle le Sida, à savoir la place de l'entreprise dans la société. En faisant appel à une référence issue de la Guerre froide, il permet de rappeler le changement de paradigme présenté dans la première partie de cette thèse.

La diffusion des lignes directrices

La diffusion des lignes directrices est un moment intéressant à relater pour comprendre la façon dont fonctionne une entreprise telle que Lafarge. Une fois les documents validés par le comité exécutif et signés par le Directeur général du groupe, la prochaine étape consistait à diffuser les directives à l'ensemble des unités dans le Monde. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette étape

n'a pas été la plus aisée, bien au contraire. En effet, si le groupe dispose d'une base d'adresses email globale, il semble que, d'une part, cette base n'est pas à jour et que, d'autre part, il ne soit pas possible d'envoyer de façon automatique un email à, dans notre cas, tous les directeurs des ressources humaines et tous les directeurs de la communication. Le seul moyen que nous avons à notre disposition est une liste d'adresses utilisée ponctuellement par le département des ressources humaines du siège et mis à jour manuellement. Impossible, donc, de s'assurer que l'ensemble des responsables visés recevront effectivement notre email et, effectivement, nous recevrons par la suite plusieurs messages de non-délivrance des documents.

Cet épisode montre que le réseau que constitue l'entreprise est un réseau extrêmement dynamique qu'il est difficile de mettre à jour une base de données d'adresses, y compris en utilisant des routines automatisées¹⁹. Il est ainsi très difficile de savoir, à un instant donné, combien de salariés travaillent pour l'entreprise et, donc, quelle est la masse salariale du groupe, et, a fortiori, combien de sous-traitants travaillent pour le groupe, etc. On verra par la suite, dans la partie consacrée au calcul du rapport coût-efficacité du programme, les conséquences d'une telle situation.

10.7 Mise en place d'un comité santé

Très vite²⁰, un comité santé est créé à l'initiative d'un des managers à qui a été confiée la problématique Sida. Ce comité, qui réunit des opérationnels, des fonctionnels (selon la terminologie employée chez Lafarge) et des partenaires externes, a pour principale mission de favoriser le partage d'expérience entre les différentes unités impliquées dans le programme Sida, mais uniquement pour la région Afrique. Après avoir présenté la composition et le rôle du comité santé, en insistant sur les difficultés rencontrées pour le faire effectivement fonctionner, je reviendrai sur deux controverses, relativement ténues, ayant porté sur le périmètre du comité santé. Je montrerai enfin de quelle façon le comité santé, fidèle à la « méthode Lafarge », a contribué au renforcement du réseau de l'entreprise.

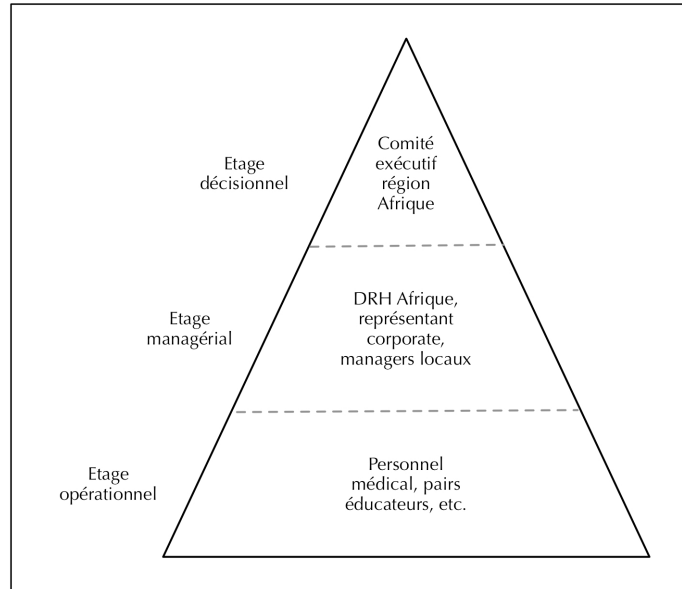
10.7.1 Composition et fonctions

Comme je l'ai dit précédemment, le comité est avant tout composé d'opérationnels (les collaborateurs des unités), mais aussi de fonctionnels (les collaborateurs du siège social) et de partenaires externes (un médecin conseil et l'ONG Care). Cependant, sa composition précise n'a été fixée qu'en 2003, une fois l'analyse de situation réalisée et les contours du programme Sida clarifiés. Dès lors, son président a proposé de distinguer trois étages de responsabilité au sein du comité, chacun correspondant à une composition différente : l'étage décisionnel, l'étage managerial, et l'étage opérationnel (voir figure 10.2).

19. Le groupe était en train de déployer le système de collecte, suivi de l'information PeopleSoft au moment de mon passage dans l'entreprise, la complexité du processus n'allant pas sans nombre de problèmes, vraisemblablement accentués par l'organisation décentralisée de l'entreprise.

20. Les dates proposées par les différentes personnes interviewées diffèrent sensiblement. Dans tous les cas, le comité santé a été créé avant mon arrivée chez Lafarge.

FIGURE 10.2 – Le Comité santé Afrique : les trois étages de la fusée



L'étage décisionnel regroupe les membres du comité exécutif de la région Afrique, composé des directeurs de filiales, du directeur de la région et de plusieurs fonctionnels (stratégie, finances, ressources humaines). C'est lors des comités exécutifs que sont prises les décisions concernant le programme Sida de la région (validation des lignes directrices Sida Afrique, choix de généraliser la distribution de trithérapies, définition des objectifs opérationnels du programme) sous le leadership du président du comité santé.

L'étage managérial est composé des managers responsables du programme Sida dans chaque unité (les directeurs des ressources humaines pour la quasi totalité d'entre eux), tout en étant animé par le directeur des ressources humaines de la région, basé au siège social du groupe à Paris, et d'un représentant du corporate. Les partenaires externes étaient à l'époque le médecin conseil qui avait travaillé avec Blue Circle et qui avait un contrat avec la région Afrique, et l'ONG Care. Ce comité managérial se réunissait tous les trimestres et avaient comme fonction le partage d'expérience et de bonnes pratiques, mais aussi la gestion de la road map (voir la section suivante) avec, d'une part, le suivi des indicateurs de processus et, d'autre part, la collecte des données nécessaires aux indicateurs de résultats. Enfin, l'étage opérationnel est composé des comités santé locaux chargés de gérer la mise en œuvre des activités Sida de chaque unité en accord avec les lignes directrices et la road map.

10.7.2 Comité santé ou comité Sida ?

La première controverse dont il est question ici a porté sur le thème de la responsabilité du comité. Comme on l'a vu précédemment, les managers de Lafarge ont rapidement dégagé un consensus sur le fait que le Sida devait être réintégré dans la problématique plus large de la santé publique. Le comité s'est

donc, dès le début appelé « santé » et non pas « Sida ». Cependant, il est frappant de constater que, dans les faits, le comité s'est – en tout cas durant les trois premières années du programme – exclusivement consacré au Sida. Ce n'est donc que bien plus tard que seront abordées d'autres problématiques, et notamment celle du paludisme. En fait, le paradoxe n'est qu'apparent puisque, s'il est vrai, dans une certaine mesure, que le terme de « santé » est utilisé pour éviter tout risque de stigmatisation qu'implique le mot « Sida » et s'il est vrai également que le choix de ce terme traduit la gêne des managers vis-à-vis de cette maladie, au travers du Sida, c'est bien tout le système de santé de la région Afrique qui est remise en question. Le Sida n'est donc pas une maladie comme une autre dont le comité santé s'occuperait parmi d'autres, mais, selon l'expression utilisée dans l'entreprise, une « porte d'entrée » vers d'autres problématiques plus larges, qu'elles soient médicales (la gestion des centres de santé, les autres maladies, l'assurance maladie, la santé du travail) ou sociales (le rôle des unités vis-à-vis de leurs salariés et des communautés environnantes). Je reviendrai plus tard sur cet aspect du programme Sida et comment il entraîne une remise en question du rôle de l'entreprise dans la société.

10.7.3 Comité Afrique ou comité mondial ?

La deuxième controverse a porté sur le périmètre du comité santé et plus particulièrement sur la question de savoir s'il fallait un comité santé pour l'Afrique uniquement ou pour le Monde, c'est-à-dire le groupe dans sa globalité. Sur cette question précise, les managers ont été pris dans un paradoxe : leur volonté de ne pas associer le Sida et l'Afrique aurait dû les faire pencher vers une solution mondiale, cependant, la forte décentralisation de l'entreprise et sa mondialisation récente rendait difficile une telle entreprise sur un sujet marginal comme le Sida²¹. En somme, le Sida n'était pas un enjeu si fort qu'il puisse, à lui seul, permettre d'établir une structure transversale à toutes les unités. Cela semble marquer la limite de mon hypothèse de départ qui est que le Sida est un enjeu qui a contribué à renforcer la cohésion de l'entreprise de façon à la fois transversale et centripète. Je reviendrai aussi là-dessus plus loin dans mon raisonnement. Toujours est-il que le comité santé ne s'est pas étendu au Monde et qu'il est resté Afrique. Il est probable, cependant, qu'étant donné la complexité de faire fonctionner un tel groupe au niveau d'une région, son extension au Monde aurait été une entreprise incertaine. Toutefois, rien n'empêche de penser que c'est l'effet contraire qui aurait pu se réaliser, c'est-à-dire que la mondialisation du comité lui permette de fonctionner de façon plus cohérente.

10.7.4 Comment faire marcher la fusée ?

Rapidement, nous nous sommes rendus compte que le fonctionnement du comité était une tâche complexe. Le bon déroulement des réunions, qui avaient lieu sous la forme de conférences téléphoniques, se heurtait tout d'abord aux difficultés d'ordre technologiques. La qualité de la connexion téléphonique était

21. Marginal par rapport à un sujet comme la sécurité, par exemple, ou encore l'environnement.

souvent très médiocre²², rendant difficile la compréhension des interlocuteurs et la fluidité des discussions. L'utilisation de la video conference ou des outils de partage d'information à distance en temps réel étaient également exclus du fait de la faiblesse de la bande passante de la plupart des unités.

Un autre problème était le faible nombre de participants des premières réunions. D'autre part, la plupart d'entre eux venant d'entreprises indépendantes – avant d'être acquises par Lafarge – ou isolées et, donc, peu connectées à un réseau plus large, n'avaient pas l'habitude de partager leur expérience de façon transversale avec d'autres unités. Les réunions étaient donc marquées par un faible nombre d'intervention des opérationnels. Tandis que le président du comité s'assurait d'une participation plus importante des opérationnels en mobilisant les directeurs d'unités, ma stratégie pour stimuler les échanges consistait à préparer à l'avance avec les opérationnels leurs interventions en leur suggérant d'aborder certains thèmes et de partager les données qu'ils m'avaient faites parvenir.

Enfin, entre chaque conférence téléphonique, très peu d'échanges avaient lieu au sein du comité. Il n'y en avait pratiquement pas entre les unités, et il m'était difficile de maintenir des interactions avec les managers des unités. En somme, ce que montre cette étape du comité santé, c'est que l'articulation entre les niveaux local et mondial, entre le siège et les unités, entre le top et le bottom ou encore entre les fonctionnels et les opérationnels, quelle que soit la perspective que l'on adopte, est complexe à réaliser. D'un point de vue organisationnel, la fluidité des relations entre les différents niveaux, les différents points du réseau que compose l'entreprise est un véritable enjeu. Je reviendrai donc plus tard sur la façon dont le Sida met en lumière cet enjeu et comment le fait pour l'entreprise de se préoccuper du Sida aura permis de renforcer la cohésion du réseau.

10.8 Définition d'une feuille de route

Dès le début du projet Sida, nous formalisons une liste des activités que les programmes de lutte contre le Sida développés par les filiales devraient contenir. « Devraient », l'emploi de ce verbe n'est pas si simple puisque, encore une fois, il met en tension l'expérience locale et la cohérence globale. Après avoir évoqué les différents référentiels qui ont permis d'établir cette liste, je montrerai comment celle-ci est finalement devenue une Road Map, calquée sur un modèle établi par d'autres entreprises. Puis, je mettrai en lumière deux controverses, ou tensions, liées à cette Road Map : celle qui correspond à la remise en cause de la primauté de l'expérience locale que suppose cette road map ; et celle portant sur la nécessité de définir avec précision des indicateurs de résultats.

10.8.1 Quel référentiel ?

Les références qui nous ont permis d'établir la liste des activités types d'un programme Sida sont diverses. On retrouve, tout d'abord, les recommandations de la GBC et les bonnes pratiques identifiées par le BIT et qui nous avaient également permis de formaliser les lignes directrices du groupe. On trouve aussi

22. Une unité, au moins, utilisait un système de par satellite et, bien que située au Nigeria, disposait de numéros de téléphones britanniques et passait par un standard localisé à Monaco.

des guides comme celui écrit par l'ONG Family Health International. Il est d'ailleurs intéressant de constater que c'est une ONG qui publie un guide destiné aux entreprises sur la meilleure façon de gérer – caractéristique souvent perçue comme étant spécifique aux entreprises – l'établissement d'un programme de lutte contre le Sida. En fonction de tous ces référentiels, nous identifions finalement trois piliers principaux autour desquels doivent s'articuler les activités d'un programme de lutte contre le Sida sur le lieu de travail :

1. l'information, l'éducation, la sensibilisation et la prévention ;
2. le dépistage volontaire, conseillé et confidentiel ;
3. les soins et le support apporté aux personnes infectées ou malades.

A l'intérieur de ces piliers, on retrouve, grosso modo, dans tous ces référentiels les mêmes activités : création d'un comité santé, formalisation d'une politique, formation de pairs éducateurs, mise à disposition ou distribution de préservatifs, dépistage, traitement des maladies opportunistes, soutien aux familles de salariés malades du Sida, conseils nutritionnels pour les séropositifs ou les personnes malades du Sida, etc. Il y a peu de variations, en tout cas sur les trois axes précédemment définis. Ce qui varie le plus généralement, c'est l'extension du programme à d'autres bénéficiaires que les seuls salariés, à savoir les familles des salariés, les sous-traitants et les populations locales.

10.8.2 La road map du PIA

Dans un premier temps, nous nous orientons donc vers la simple rédaction d'une liste d'activités qui doit servir de pensum pour les unités et dont l'application n'est en rien obligatoire. A la fin de 2003, au moment où les lignes directrices sont validées et diffusées à l'ensemble des unités, un manager me demande de formaliser une road map sur le modèle de celle utilisée par le groupe interentreprises auquel Lafarge participe, le PIA. La road map est sensiblement adaptée en fonction de ce que nous identifions comme des spécificités de Lafarge mais, globalement, reste très proche du document original. Je reviendrai tout de suite sur la trajectoire de cette road map dans le circuit des entreprises et des organisations internationales. Mais, auparavant, je souhaiterais insister sur la particularité de cette road map pour un sujet comme le Sida.

La première liste des activités avait été en grande partie rédigée par le médecin conseil que l'entreprise avait contracté. Le statut de ce document pouvait donc être en partie perçu comme étant externe à l'entreprise elle-même. Il s'agissait plus d'un document de référence que d'un processus managérial, ce qu'est avant tout la road map. En effet, celle-ci se présente à la fois comme une liste d'étapes devant être réalisées et garantes de la qualité du programme mis en place, mais aussi comme une liste d'objectifs que les unités de la région Afrique doivent remplir collectivement. Et c'est sans doute là que réside l'intérêt de cette road map pour la région Afrique dont, je le rappelle, la plupart des unités n'avaient rejoint le groupe que très récemment. Dans un premier temps, nous avons cherché à remplir la road map en fonction de la situation sur le terrain. Il est apparu, comme je l'ai mentionné auparavant, que les stades auxquels se trouvaient les unités étaient très divers et qu'aucune unité n'avait suivi l'ordre des étapes contenues dans la road map. Dans un deuxième temps, le niveau exécutif du comité santé Afrique s'est emparé de la road map et à identifier des

objectifs communs que toutes les unités devraient atteindre à une certaine date. Il s'agissait à la fois d'homogénéiser la road map et, surtout, de renforcer la cohérence des programmes au niveau régional. Enfin, dans un troisième temps, la road map a servi à assurer le suivi de la mise en œuvre des objectifs définis par le comité santé Afrique. Analyser la situation, définir des objectifs, suivre la mise en œuvre, la road map a donc tout d'un processus managerial tel que ceux qui étaient formalisés à la même époque dans *Advance*, le plan de performance de la branche ciment. Mais son intérêt était également de montrer à l'ensemble des collaborateurs du groupe que le programme Sida était un programme comme un autre, basé sur la performance et dont le processus managerial était compréhensible par n'importe quel manager. Elle avait alors comme raison d'être le fait d'asseoir la légitimité de l'entreprise à traiter de la question du Sida, logique que l'on retrouvera par la suite avec la question des coûts.

La trajectoire de cette road map est également intéressante à étudier. Comment la road map, créée par l'entreprise Unilever, finit-elle par être reprise et adaptée par Lafarge ? Unilever et Lafarge ont des similitudes organisationnelles (décentralisation), sectorielles (importance des marchés émergents et unités de production proches des marchés pour certains produits) et culturelles (tradition de responsabilité sociale). Durant mon expérience chez Lafarge, j'ai croisé plusieurs managers étant passés de Unilever à Lafarge et le président de Lafarge avait également un poste d'administrateur au sein du conseil d'administration de Unilever. D'autre part, à la fin de 2002, Lafarge est invitée à rejoindre le PIA dont fait partie Unilever et qui, comme on l'a vu dans le chapitre précédent, met en place un groupe de travail sur le Sida. C'est ainsi que la road map de Unilever a été reprise par les autres entreprises membres, mais également par la Société Financière Internationale²³, un des interlocuteurs du groupe de travail. En plus de servir de base pour la comparaison des programmes des différentes entreprises du PIA, la road map est donc également devenue un référentiel repris et adapté par une organisation internationale. La road map s'est donc déployée à plusieurs niveaux géographiques : 1) elle permet la comparaison entre les unités d'une même entreprise ; 2) elle permet également la comparaison entre différentes entreprises ; 3) enfin, elle sert de référentiel mondial.

10.8.3 L'expérience du local et la cohérence du global

Comme on l'a vu avec la rédaction des lignes directrices, l'entreprise Lafarge n'a pas une grande habitude de la formalisation écrite de ses engagements ou de ses processus opérationnels sur des thèmes précis. Les lignes directrices en matière de santé publique et de Sida, mais cela est aussi vrai en matière de sécurité, constituent de ce point de vue un changement particulièrement significatif dans la posture de l'entreprise, habituée à laisser aux patrons locaux le soin d'évaluer l'importance des problèmes qu'ils rencontrent et d'identifier des solutions. Dans ce contexte, prendre un engagement global peut se révéler problématique si celui-ci ne se traduit pas localement par des actions concrètes et, qui plus

23. La SFI est une branche de la Banque mondiale qui finance sous forme de prêts des investissements industriels. Depuis le début des années 2000, la SFI a mis en place un programme SFI contre le Sida dont l'objectif est de proposer aux entreprises de consacrer un pourcentage du prêt, qui est converti en dons, à des activités de lutte contre le Sida sur le lieu de travail. (Voir : <http://www.ifc.org/IfcAgainstAids>)

est, homogènes. C'est ici qu'intervient la road map qui est la traduction écrite des lignes directrices en termes d'action. Après avoir formalisé les engagements, il semblait logique de formaliser également les activités à entreprendre pour respecter ces engagements. Si le Sida comporte un risque important en termes d'images comme le suggèrent plusieurs managers de Lafarge ou d'autres entreprises, ce risque doit être limité en mettant tout en œuvre pour que la réalité du terrain ne soit pas en contradiction avec les engagements visibles et mondiaux de l'entreprise, comme nous l'avons déjà vu précédemment. Ce faisant, des documents comme les lignes directrices ou la road map semblent cristalliser à un moment donné la tension entre la vérité du local et la cohérence du global.

10.8.4 Indicateurs de processus et indicateurs de résultats

La deuxième controverse porte sur la fonction de la road map comme tableau de bord permettant le suivi des programmes Sida dans les unités. En terme d'évaluation, on distingue souvent deux types d'indicateurs : les indicateurs de processus et les indicateurs de résultats. Dans le cas de la road map, les indicateurs de processus sont clairement identifiés puisqu'il s'agit, dans la plupart des cas du statut de mise en œuvre de chaque activité (activité planifiée, activité en train d'être mise en œuvre et activité mise en œuvre). A chaque stade correspond une couleur : rouge, orange, vert, les trois couleurs des feux tricolores de signalisation que l'on retrouve très souvent dans ce genre de tableau de bord. De ce point de vue là, la road map s'intègre bien dans le plan de performance de la branche ciment dont elle est très proche en terme de construction. Cependant, l'identification d'indicateurs de résultats a été beaucoup plus compliquée et n'a pas véritablement abouti durant ma période chez Lafarge. Plusieurs problèmes ont empêché le choix précis de ces indicateurs. Tout d'abord, et comme on l'a vu précédemment, les données sont difficiles à collecter. C'est le cas, par exemple, lorsqu'il s'agit de déterminer avec précision combien ont coûté l'ensemble des activités médicales liées directement ou indirectement au Sida. D'autre part, se pose un problème de pertinence des données et de confidentialité de celles-ci. Il est, par exemple, très complexe d'évaluer l'évolution du taux de prévalence du VIH dans la population des salariés car, non seulement le dépistage est très souvent indifféremment proposé aux salariés, à leurs familles, aux sous-traitants et aux populations locales – ce qui fait qu'il est quasiment impossible de connaître la population de référence pour évaluer un pourcentage – et que, d'autre part, soit le dépistage est progressif et s'étend sur une trop longue période pour pouvoir être significatif (il a fallu plusieurs mois à la filiale de l'entreprise Ford en Afrique du Sud pour atteindre un taux de 50% des salariés ayant participé à une séance de dépistage conseillé et volontaire), soit, lorsque l'entreprise effectue des campagnes de dépistage sur quelques jours, les résultats sont anonymes et ne permettent pas la comparaison dans le temps, ou bien le taux de participation n'est pas suffisamment élevé pour être représentatif. Enfin, suivre le nombre de décès dus au Sida dans une population où les décès sont rares pose un problème évident de confidentialité. Mais, il me semble que le principal élément de la controverse ne réside pas dans la complexité de la collecte des données. Il réside plutôt dans la réticence des unités à avoir un contrôle trop important du groupe sur leurs activités. Il semblait en effet difficile d'aller, avec le Sida, plus loin dans la recherche d'indicateurs de résultats que dans d'autres thèmes plus cen-

traux. Etant donné l'organisation très décentralisée de Lafarge et l'importance que prennent les notions de terrain et d'expérience locale dans la culture managériale de Lafarge, l'établissement de la road map représente déjà une rupture assez importante. Aller vers la recherche d'indicateurs aussi précis constituait un pas supplémentaire difficile à franchir.

10.9 Etude de coût-efficacité

Très tôt, la démonstration du *coût-efficacité* du programme Sida de Lafarge, et particulièrement de la distribution d'antirétroviraux, a constitué un enjeu important. Pour les managers impliqués dans le projet, l'objectif est de montrer qu'il est moins cher et plus efficace, en terme de gestion des ressources humaines, d'une part, de « faire quelque chose » plutôt que de « ne rien faire », et, d'autre part, de rendre disponibles les traitements antirétroviraux plutôt que de se limiter à la prévention et au dépistage. Cependant, et bien que plusieurs managers ont finalement axé la communication de l'entreprise sur le concept de coût-efficacité, plusieurs éléments permettent de montrer que l'argument économique n'a pas été à l'origine de l'engagement de l'entreprise et qu'il intervient comme une justification a posteriori, dont la fiabilité peut, par ailleurs, être remise en question. Il est alors plus pertinent de l'envisager comme un signe de l'intégration de l'entreprise dans des arènes discursives transnationales dans lesquelles le thème du coût-efficacité est central. Par ailleurs, l'utilisation de l'argument économique est aussi l'expression d'une tension entre l'identité bien établie de l'entreprise comme acteur économique et une identité politique émergente, encore mal assumée en interne et peu reconnue par les partenaires de Lafarge.

10.9.1 A la recherche du coût-efficacité

Quelques jours après mon arrivée dans l'entreprise, une réunion est organisée dans les locaux de Lafarge entre la DPS et le médecin conseil de la région Afrique, une consultante spécialisée en économie de la santé et un médecin travaillant pour un laboratoire pharmaceutique. Très vite les trois participants externes s'opposent sur le coût-efficacité de la distribution de traitements antirétroviraux par rapport à une intervention se focalisant uniquement sur la prévention. Deux d'entre eux recommandent à l'entreprise de fournir des traitements, tandis que le troisième recommande de se limiter à de la prévention. Il ressort de cette réunion que la question des traitements antirétroviraux, solution vers laquelle s'engage l'entreprise, est centrale, mais aussi beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît et que la démonstration du coût-efficacité de ce choix constitue un enjeu politique.

Cette question du coût-efficacité de la solution incluant les antirétroviraux a été déjà envisagée dans les réunions du CIAN qui précèdent mon arrivée chez Lafarge. L'exemple d'Alucam, une filiale de Péchiney située au Cameroun et ayant commencé à rendre disponibles les antirétroviraux à ses salariés depuis 2000, y est largement évoqué. Tout comme dans le cas de la Compagnie Ivoirienne d'Electricité (CIE), autre exemple largement évoqué dans les premières réunions de Sida-Entreprises, il apparaît que la distribution d'antirétroviraux est coût-

efficace, mais ce n'est qu'en 2003 que les premières analyses du phénomène sont rendues publiques.

Dans le même temps, on entend parler d'une étude de coût-efficacité menée par les entreprises minières réunies sous la houlette de la Chambre des mines de Johannesburg et qui, contrairement aux exemples d'Alucam et de la CIE, serait intervenue a priori et non pas a posteriori, incitant les entreprises en question à s'impliquer dans la distribution d'antirétroviraux. Mais, là encore, peu de chiffres filtrent véritablement. Une étude de l'entreprise BP comparait également les coûts associés à différents types d'interventions (pas d'intervention, intervention moyenne sans antirétroviraux, intervention moyenne avec antirétroviraux, intervention forte avec antirétroviraux) à l'horizon de 2014 et concluait que malgré l'augmentation significative des coûts associés aux traitements au fur et à mesure des années (le nombre de personnes sous traitements augmentant avec le temps), le coût-efficacité des interventions incluant les antirétroviraux était démontrée (MANJRA, 2004).

Mais la plupart des données qui sont alors véritablement disponibles sont de deux ordres. Il y a tout d'abord les études de santé publique qui ne sont pas spécifiques au milieu de l'entreprise et qui montrent que l'utilisation d'antirétroviraux est coût-efficace pour une société donnée (un pays), notamment en terme de gain de productivité (SENDI & al., 1999). Il y a ensuite les études menées par les chercheurs de la BUSPH, notamment l'étude dirigée par Sydney ROSEN en Afrique du Sud, et qui montrent que la distribution d'antirétroviraux diminue pour l'entreprise les coûts directs ou indirects liés au VIH/Sida.

On voit ici tout l'ambiguïté de la démarche dans laquelle les entreprises se sont engagées et qui les situe à la frontière entre le domaine de la santé publique et celui du développement durable. Dans le premier cas, le coût-efficacité est défini par la relation entre le coût d'une intervention et son bénéfice pour une population donnée. Pour le Sida, cela veut dire qu'une intervention sera jugée coût-efficace en fonction de sa capacité à, par exemple, limiter le nombre de nouvelles infections ou bien augmenter le nombre d'années de vie passées en bonne santé pour des personnes séropositives, tout cela dans un budget donné. La notion de budget est primordiale car les études de coût-efficacité dont il est question ici ont surtout concerné les pays à revenus faibles ou moyens pour lesquels les financements en matière de santé sont nécessairement limités. C'est en tenant compte de cette contrainte que les tenants de la prévention font valoir leur position, le rapport entre le coût et l'efficacité (en termes de limitation de la propagation de l'épidémie) des interventions basées sur la prévention étant, d'après eux, 28 fois supérieur à celui du traitement par antirétroviraux dans les pays en développement. Face à eux, les défenseurs de la distribution d'antirétroviraux se positionnent sur plusieurs registres. Gregg Gonsalves, de l'association d'activistes Gay Men Health Crisis critique une approche trop restrictive du coût-efficacité et insiste pour que les chercheurs qui l'utilisent étendent leurs analyses à des critères sociaux et économiques, comme « the stability of business; [...] countries' gross economic products; degree of poverty; [etc.] » (GONSALVES, 2002 :87). On a vu dans le chapitre précédent tout l'enjeu politique de cette controverse pour les différents acteurs impliqués.

Dans le second cas, celui du développement durable, le coût-efficacité des interventions de l'entreprise dans des problématiques sociales se mesure en terme d'économies, voire de retour sur investissements. Une intervention est coût-

efficace lorsqu'elle permet à l'entreprise d'augmenter son bénéfice en réduisant les coûts directs ou indirects liés à un problème particulier. Les chercheurs du BUSPH démontrent ainsi que le Sida prélève une « taxe » sur l'entreprise, qui se mesure par l'absentéisme des personnes infectées, mais aussi les frais de funérailles et d'assurance-vie liés aux personnes qui décèdent du Sida, et, finalement par les frais de recrutement et de formation d'un nouveau salarié que cela implique. Ces phénomènes entraînent par ailleurs une baisse de la productivité de l'entreprise qui impacte d'autant plus son chiffre d'affaires et son profit. L'équipe de Rosen démontre alors que l'implication de l'entreprise dans la lutte contre l'épidémie, incluant la distribution d'antirétroviraux, permet à l'entreprise de limiter l'impact financier du Sida sur son revenu, et cela malgré les investissements que cette intervention nécessite. Le bénéfice ne s'exprime plus selon un rapport entre la santé des individus et le coût des interventions, mais seulement en fonction du rapport entre le coût d'une intervention et les économies qu'elle permet de réaliser. En fait, le bénéfice pour la santé des individus ne disparaît pas, mais la théorie des parties prenantes, qui monopolise la réflexion sur le développement durable, suppose qu'il ne concerne pas l'entreprise et qu'il relève de l'intérêt d'autres stakeholders. Selon la théorie, l'essentiel est ici que l'intérêt de l'entreprise (le profit), comme celui d'autres stakeholders (la santé des individus par exemple) soient satisfaits tous les deux à la fois, ce qui permet la fameuse « *win-win situation* ».

Cette approche a donc quelque chose de paradoxal lorsqu'elle porte sur des thèmes liés à la santé des individus. Elle a même quelque chose de cynique puisque le bien-être de l'individu semble complètement ignoré et que seul le profit compte. Elle est pourtant légitimée, voire même encouragée par d'autres acteurs qui trouvent dans ces études une légitimation de leurs propres positions sur l'accès aux traitements. On retrouve cela, par exemple, dans un communiqué de presse de l'Agence Nationale pour la Recherche sur le Sida commentant notamment l'analyse réalisée par la CIE.

« De 1995 à 1999, avant introduction des traitements, la principale cause de décès des employés est l'infection par le VIH. Durant les deux années d'observation de l'impact des ARV dans l'entreprise, on constate une augmentation des dépistages volontaires, une réduction de près de 60% de la mortalité, de 78% des nouveaux cas de sida, de 81% des hospitalisations liées à l'infection, et de 94% de l'absentéisme. En deux ans, une économie substantielle de 558 000 US dollars a été réalisée, les coûts de l'absentisme réduits de 287 000 dollars, ceux des soins de santé de 294 000... Des chiffres qui militent en faveur de l'argument « coût-efficacité » en regard des 217 000 dollars investis. » (ANRS, 2003)

Je reviendrai plus tard sur cette dimension très politique de la question du coût-efficacité. En attendant, je voudrais terminer cette sous-section en montrant que, malgré la pression pour prouver le coût-efficacité de la participation des entreprises à la distribution d'antirétroviraux, certains managers adoptent des positions différentes. Lors d'une conférence organisée par la GTZ en 2003, un manager d'une entreprise membre du PIA affirme que, pour lui, la question du coût-efficacité n'est pas essentielle. Il se base alors sur des arguments éthiques (l'intérêt de l'individu) et techniques (la difficulté de démontrer le coût-efficacité de telles mesures) pour dire qu'il est plus raisonnable et intéressant pour l'entre-

prise de chercher à savoir si elle a les moyens de distribuer des antirétroviraux (s'ils sont « *affordable* »). Et il est vrai que si les prix élevés des trithérapies au début des années 2000 amène les entreprises à réfléchir à deux fois avant de s'engager, leur baisse très importante, qui fait suite aux accords établis avec les entreprises pharmaceutiques pour définir des prix spécifiques aux pays à faibles revenus, mais aussi à l'arrivée sur le marché de médicaments génériques, rend tout calcul moins pertinent. Cette approche semblait très proche de celle de Lafarge au début de son engagement, et on peut penser que l'entreprise aurait très bien pu la reprendre à son compte et la défendre publiquement. Il y a eu d'ailleurs une certaine tension parmi les managers et dans leur communication sur l'articulation des registres éthique et économique qui avaient été volontairement dissociés et qui devenaient difficile à concilier. C'est néanmoins le registre économique, par l'intermédiaire de l'étude de coût-efficacité, qui sera privilégiée et qui constituera un enjeu pour Lafarge, la preuve définitive n'arrivant finalement qu'en 2004.

10.9.2 La construction de la preuve

Avant mon arrivée, Lafarge avait commencé à discuter avec une filiale d'un leader mondial de l'assurance pour évaluer l'impact du Sida et établir une étude de coût-efficacité sur la distribution des antirétroviraux. L'initiative n'aboutira finalement pas, pour diverses raisons en partie externes à la complexité même de l'exercice. Nous commençons alors à rechercher des modèles qui nous permettraient de faire cette double évaluation par nous-mêmes. Celui de la chambre des mines de Johannesburg, qui nous a été transmis, nous apparaît inapplicables car les informations nécessaires pour le faire fonctionner sont à la fois trop nombreuses et trop précises. Sur les conseils de la GBC, nous nous orientons alors vers le modèle *AIDS Impact Model for Business* (AIM-B), créé par Futures Group Europe, plus simple et disponible en ligne. Mais, même là, les données dont nous avons besoin sont particulièrement difficiles à obtenir pour une entreprise comme Lafarge. Il faut, pour comprendre cela, se rappeler, d'une part, que Lafarge est une entreprise décentralisée où la collecte d'informations liées aux ressources humaines est encore très embryonnaire, et, d'autre part, que les filiales de la région Afrique sont, pour la plupart nouvelles dans le groupe et n'ont pas toutes l'habitude de rapporter à un siège social qui leur soit extérieur. Le recueil de données dans le groupe est donc difficile en général, et celui lié aux ressources humaines, encore plus – à plus forte raison lorsque ces données concernent des activités sociales comme la fourniture de soins. Outre la collecte des données, l'autre difficulté de l'exercice qui consiste à mesurer l'impact et le coût-efficacité des programmes Sida est la complexité du traitement temporel des informations. En l'absence d'un vaccin, la mise à disposition de trithérapies est un engagement « pour la vie », ce qui veut dire qu'une évaluation des coûts et des économies qu'un tel programme peut engendrer doit être évaluée sur le long terme. Et, comme on l'a vu, il est possible que les coûts engendrés par l'augmentation du nombre de personnes sous traitements finisse par annuler le retour sur investissement potentiel.

Nous décidons alors de contacter Futures Group Europe pour leur demander de réaliser une étude à la fois sur l'impact du Sida et sur le coût-efficacité de la distribution d'antirétroviraux. Mais, le prix qui nous est proposé est bien trop

élevé pour que nous essayions même de le négocier. Nous finissons alors par nous résoudre à faire cette évaluation par nous mêmes et de façon théorique, en mêlant les données issues des filiales que nous obtenons progressivement (taux de prévalence, coûts associés au traitement des maladies opportunistes pour un employé atteint du Sida) à des informations générales. Mais ces dernières ne sont pas les plus faciles à obtenir. Nous mettrons, par exemple, énormément de temps à connaître le pourcentage de personnes infectées par le VIH développant le stade Sida sur une population donnée. L'enjeu est ici de montrer qu'un taux de prévalence de 30% ne veut pas dire que 30% des employés doivent être mis sous trithérapies. Mais ce pourcentage est loin d'être connu avec certitude. La plupart des différents experts avec lesquels nous sommes en contact n'ont pas de réponse, et les quelques informations que nous obtenons sont vagues et incertaines. Mais, progressivement, nous arrivons à construire un modèle permettant de montrer que le coût correspondant à la distribution d'antirétroviraux est nécessairement inférieur aux coûts engendrés par le Sida en l'absence de réponse incluant les trithérapies. Ce modèle est finalement présenté en été 2003 au comité exécutif de la région Afrique qui en tiendra compte pour valider l'inclusion des antirétroviraux dans ses lignes directrices.

Ce n'est finalement qu'en 2004 que nous obtiendrons une preuve « scientifique » de ce coût-efficacité, lorsque la BUSPH réalise une étude dans deux filiales d'entreprises mondiales en Ouganda (FEELEY, BUKULUKI, COLLIER & FOX, 2004), dont l'une appartient au groupe Lafarge. L'étude compare les coûts associés à une personne développant le stade Sida, avant et après l'introduction des antirétroviraux dans les entreprises. La conclusion est qu'il est effectivement moins coûteux de fournir des antirétroviraux que de ne rien faire. Ce n'est donc qu'environ deux ans après le début du programme, et après la décision de fournir des antirétroviraux de façon systématique par plusieurs unités (rappelons que le Kenya, notamment, fournit des antirétroviraux de façon plus ou moins systématique depuis 1992), que le groupe dispose enfin d'une preuve empirique confortant son choix. Encore faudrait-il relativiser la pertinence des résultats. Si pour l'entreprise la démonstration est faite, il faut remarquer les limites méthodologiques soulevées par la BUSPH elle-même relativisent les conclusions. De nombreuses données sont manquantes et l'étude ne porte pas sur le long terme. Il ne s'agit pas ici de remettre en cause la qualité ou la méthodologie de l'étude qui est ce qui se fait alors de mieux sur l'analyse du coût-efficacité. Mais ce que montre finalement cette étude, c'est que la distribution d'antirétroviraux ne met pas en péril l'équilibre économique de l'entreprise, ce qui est déjà très important pour les managers en charge du programme.

10.9.3 Une communication paradoxale

Malgré le temps pris pour « démontrer » le coût-efficacité de la distribution d'antirétroviraux et la relative faiblesse des preuves empiriques obtenues, les managers en charge du projet orientent la communication de l'entreprise sur cet argument économique.

Le message général est qu'il est plus viable économiquement de « faire quelque chose » plutôt que de « ne rien faire » selon les termes utilisés par les managers. Plus particulièrement, c'est le coût-efficacité des antirétroviraux qui est mis en avant. Pourtant, dans les deux cas, on a vu que l'étude de coût-efficacité n'était

intervenue qu'a posteriori par rapport à la décision de l'entreprise et, en tout cas, de certaines filiales, de s'engager.

D'autre part, ce registre contraste avec la culture humaniste dont se réclament les managers de l'entreprise. D'ailleurs, et comme on le verra dans les entretiens, certains s'irritent de cette communication centrée sur l'économique. Le registre éthique n'est pourtant absent de la communication des managers impliqués dans le programme Sida, mais il semble difficile de le relier de façon logique au registre économique. On a vu que le manager de Heineken propose de lier les deux par l'intermédiaire de l'idée d'« affordability ». Chez Lafarge, on ressent plus une tension du même type que celle que l'on retrouve dans l'article du Docteur Shuaib Ismail Manjra, Senior Medical Advisor pour la région Afrique chez BP. Dans un article consacré à la démonstration du coût-efficacité du recours au antirétroviraux, celui-ci met côte à côte les deux registres.

« The costs notwithstanding, the model projections make a compelling case for a comprehensive HIV/Aids program including the provision of ARV [antiviral]. Over and above the cost-benefit, the company saw the introduction of this program as a moral imperative. » (MANJRA, 2004 :3)

Pourquoi démontrer le coût-efficacité d'une mesure qui est adoptée pour des raisons morales ? L'ambiguïté n'est que relative si l'on considère que l'entreprise ne peut totalement s'affranchir du registre économique du fait de la prédominance de la théorie des parties prenantes pour tout ce qui concerne les problématiques sociales, et du fait de la controverse prévention/traitement dans le domaine du Sida.

10.9.4 L'intégration d'arènes discursives

Si l'argument du coût-efficacité n'est pas celui qui décide l'entreprise à intervenir dans la lutte contre le Sida, il justifie cette implication a posteriori. Il peut être alors considéré comme une construction qui répond à la fois à des logiques internes mais également externes à l'entreprise.

En faisant le choix de s'impliquer dans la lutte contre le Sida et en s'orientant vers la distribution d'antirétroviraux, Lafarge intègre trois arènes discursives transnationales, c'est-à-dire trois arènes dans lesquelles différents acteurs transnationaux débattent de certains sujets. La première arène est liée au domaine de la santé publique et correspond à la controverse opposant les partisans de la distribution massive de traitements antirétroviraux dans les pays à revenus faibles ou moyens à ceux qui privilégient la prévention seule pour des questions de coût-efficacité. Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, les deux camps, incluant des chercheurs, des activistes ou des employés d'organisations internationales, se répondent par articles interposés dans différentes institutions, notamment la revue *The Lancet*.

La deuxième arène est celle du développement durable, fortement marquée par la théorie des parties prenantes, et où l'implication d'une entreprise dans une problématique sociale ou environnementale s'explique toujours par son intérêt économique (ce qui s'exprime par un « *business case* »). On retrouve notamment ce discours dans des articles scientifiques, mais aussi dans nombre de rapports d'entreprises sur leur politique de développement durable, généralement construits sur trois « piliers » (le social, l'environnemental et l'économique).

Enfin, la troisième arène est à l'intersection des deux précédentes puisqu'elle porte sur la justification de l'implication spécifique de l'entreprise dans la lutte contre le Sida pour des raisons de coût-efficacité. J'ai eu l'occasion de montrer que cette idée se retrouve dans plusieurs articles de l'école de santé publique de l'Université de Boston, mais elle est également reprise par de nombreux acteurs, au premier rang desquels les organisations internationales et transnationales, mais aussi à l'occasion de réunions interentreprises ou de conférences multiacteurs.

En montrant qu'elle a un intérêt économique à s'impliquer dans la lutte contre le Sida, l'entreprise milite pour le développement durable. En montrant que la distribution d'antirétroviraux est coût-efficace, elle donne raison aux partisans des trithérapies face aux tenants de la prévention. En promouvant l'argument coût-efficace, l'entreprise prend donc des positions dont l'enjeu politique est évident.

10.10 Intégration dans le système de management

Nous n'avons pas attendu la fin du projet, ni même d'avoir des éléments solides comme les lignes directrices validées par la direction générale pour tenter d'intégrer la question du Sida dans le système de management de Lafarge. Sur le même registre que pour la road map et, par la suite, en nous servant de la road map, nous avons essayé de faire en sorte que le Sida devienne un enjeu de « business » comme les autres, avec les mêmes problématiques de performance et le même niveau de systématisation. Nous avons essayé d'intégrer le Sida dans le système de management de Lafarge en passant par plusieurs portes d'entrée : le plan de performance de la branche ciment, les formations du groupe, les bonnes pratiques des ressources humaines.

10.10.1 Intégration dans le plan de performance de la branche ciment

En 2003, la branche ciment du groupe lance un plan de performance appelé *Advance*. Ce plan a pour objectif de renforcer la compétitivité de la branche en se basant sur plusieurs piliers dont un social et environnemental. Lors de la mise en place de la road map, le comité exécutif de la région Afrique décide d'intégrer le Sida à son propre plan *Advance*. Cette démarche s'inscrit alors dans la même logique que celle qui a conduit à évaluer le coût-efficacité du programme Sida ou à établir la road map. Il s'agissait non seulement d'asseoir la légitimité du projet, mais également d'obtenir « l'ownership » de tous les collaborateurs en transformant le Sida en objet de performance, la lutte contre cette maladie devenant un objectif comme un autre pour les managers.

10.10.2 Intégration dans les formations du groupe

Avant cela, nous avons également tenté d'intégrer le Sida dans les différents modules de formation que Lafarge mettait en place, notamment à l'occasion

d'une séance de formation des jeunes managers à haut-potentiel en collaboration avec l'INSEAD²⁴. A cette occasion, lors d'un atelier de formation, plusieurs participants avaient pour mission de convaincre, après avoir développé des arguments lors d'un groupe de travail préalable, des investisseurs potentiels (rôle joué par différents managers de Lafarge participant à la formation) de l'utilité et la légitimité de l'entreprise à s'impliquer dans la lutte contre le Sida.

L'anecdote mérite d'être racontée plus en détail ici. En effet, lors de la simulation de la rencontre entre le groupe et les investisseurs, les jeunes managers ont surtout insisté sur l'intérêt économique pour l'entreprise de s'investir dans la lutte contre le Sida, partant du principe que ce registre devrait être également celui sur lequel les investisseurs se situent. Pourtant, un des investisseurs prend le contrepied du groupe de travail et fait part de ses préoccupations éthiques concernant le Sida. Il demande alors à ses interlocuteurs de justifier l'implication de l'entreprise non plus en terme économique, mais en terme éthique, ce qui déstabilise dans un premier temps les jeunes managers, sans que cela signifie pour autant qu'ils soient insensibles à ce registre. Ils n'avaient tout simplement pas anticipé cette prise de position.

10.10.3 Intégration dans les bonnes pratiques en ressources humaines

Enfin, nous avons également saisi toutes les occasions pour faire en sorte que les programmes Sida des différentes unités qui en avaient un soient reconnues comme des bonnes pratiques en termes de management des ressources humaines. Cela s'est notamment traduit par la création de plusieurs fiches sur des programmes Sida dans un guide de bonnes pratiques réalisé en 2005. L'objectif était ici non seulement, et encore une fois, d'asseoir la légitimité du programme, mais également de valoriser la performance d'une des régions de la branche ciment dont la plupart des unités étaient, je le rappelle, très récentes dans le groupe. Cela devait également contribuer à déstigmatiser le Sida en changeant la perspective sur ce problème en le rendant, en quelque sorte, positif.

10.11 Mise en place de partenariats publics-privés

Pour répondre au principe de partage des responsabilités établi dans les lignes directrices sur la santé publique et conditionnant la fourniture de soins par Lafarge aux communautés locales, l'entreprise a cherché à développer des partenariats public-privé. Le concept, devenu un « *buzzword* » au début des années 2000, est massivement repris par les institutions internationales, les ONG, les gouvernements, les collectivités territoriales, sans que personne ne soit réellement en mesure de définir avec précision quels types de relations et d'acteur il implique. C'est qu'il représente plus un bouleversement dans l'attribution légitime de la responsabilité concernant les logiques de développement et de bien être des populations, qu'une solution pratique et standardisée aux problèmes de société. La présentation de quelques exemples de PPP établis par Lafarge, mais aussi d'échecs, permet de saisir l'enjeu politique auquel ces partenariats

24. L'INSEAD est une école de management reconnue au niveau international pour la qualité de ses formations en Master in Business Administration (MBA). Elle est basée à Fontainebleau.

renvoient : la fin de l'Etat comme acteurs hégémonique des relations internationales et de l'aménagement de son territoire et ; la réticularisation de la justice spatiale.

10.11.1 Trois exemples de mises en place de PPP

Ces trois exemples, présentés ici par ordre chronologique, montrent comment le corporate s'est progressivement impliqué dans la mise en place de PPP et a joué un rôle particulier de « broker » entre les unités et les organisations susceptibles de participer à des partenariats avec l'entreprise.

La GTZ en Tanzanie

En 2003, nous contactons la GTZ et organisons une rencontre avec la responsable du programme ACCA (Aids Control in Companies in Africa) qui aura lieu au siège social de Lafarge à Paris. La façon dont nous avons identifié la GTZ comme un partenaire potentiel est assez intéressante à relater, puisque c'est après une recherche sur Internet que nous avons pris connaissance de ce programme ACCA et que nous avons contacté l'agence. C'est donc avec surprise que nous apprenons lors de cet entretien que la GTZ a déjà établi un partenariat avec la filiale de Lafarge en Tanzanie depuis quelques mois. Le partenariat en question est cependant particulier par rapport aux autres partenariats qui seront établis par la suite puisqu'il ne concerne pas que l'entreprise. Celle-ci est intégrée dans un partenariat plus large qui lie la GTZ à une localité, celle de Mbeya. Le programme a plusieurs composantes, dont une concerne le secteur privé. Formellement, donc, l'entreprise et la GTZ ne collaborent pas à la mise en place d'un projet de santé publique à destination des communautés locales. Ici, c'est en quelque sorte l'entreprise qui fait partie de la communauté locale. L'exemple vaut donc moins pour sa composante partage des responsabilités dans une action à destination des communautés que par la façon dont il a été formalisé, c'est-à-dire en dehors de toute intervention du niveau corporate. Il symbolise alors l'aire pré-lignes directrices. Il est probable qu'il aurait été formalisé de façon différente avec une intervention du corporate.

L'USAID en Ouganda

Deuxième exemple, fin 2003, la filiale de Lafarge en Ouganda informe le corporate de contacts avec l'USAID dont l'objet est de discuter de la mise en place d'un PPP. Une rencontre a lieu entre un responsable de l'USAID, un consultant travaillant pour l'USAID, un manager de la filiale de Lafarge en Ouganda, deux managers de Lafarge corporate et un membre de l'ONG Care en Ouganda à l'occasion d'une mission commune Lafarge/Care dans ce pays. En agissant ainsi, les managers de la filiale s'assurent du soutien du corporate et de la conformité du PPP avec les lignes directrices. L'implication et le soutien du corporate aura été important pour le responsable de l'USAID l'assurant de la pérennité de l'engagement du côté de l'entreprise. Le partenariat aboutit donc et consiste principalement en des activités de prévention, de dépistage et de traitement à destination des communautés locales. Située dans une zone très rurale de l'Ouganda, l'usine de Lafarge dispose d'une clinique qui est ouverte aux

communautés locales. La contribution de l'entreprise se traduit donc en terme d'infrastructures, mais aussi de gestion du projet. La contribution de l'USAID se traduit, elle, par de la formation et le financement des antirétroviraux distribués, par l'intermédiaire de l'entreprise, aux populations locales. L'entreprise prend, quant à elle, en charge les antirétroviraux qui sont à destination de ses salariés et de leurs familles. L'exemple a donc ici un double intérêt. Il montre comment le corporate a joué un rôle dans l'établissement du partenariat, en apportant notamment une caution organisationnelle. Il montre aussi comment ce partenariat est une substitution par l'entreprise et une agence bilatérale au rôle de l'Etat.

La GTZ au Nigeria

Troisième et dernier exemple, celui du PPP établi au Nigeria entre Lafarge et la GTZ. Ici, c'est le corporate qui aura joué le principal rôle dans la formalisation du partenariat. La filiale de Lafarge dans cette partie très éloignée du nord du pays a été identifiée comme une priorité par le président de la région Afrique. Il me demande alors d'aider la filiale à trouver des partenaires pour leur permettre de renforcer leur programme à destination des salariés, mais aussi des communautés. Une mission sera organisée sur le terrain courant 2004 conjointement avec l'ONG Care et le médecin conseil de la région Afrique. Il s'agit de rencontrer les ONG présentes dans la région et de valider leur capacité à aider l'entreprise. Des contacts sont également établis avec des agences bilatérales mais aucune n'a d'interventions programmées dans la région en question. Une intervention avec une ONG aurait signifié un partenariat plus classique où cette dernière intervient comme un prestataire de services pour l'entreprise. Une action menée avec une agence bilatérale s'inscrit plus dans une logique de PPP puisque cette dernière amène des financements en plus de son expertise technique. Finalement, et grâce aux contacts établis au préalable avec la GTZ, un partenariat est formalisé avec la coopération technique allemande et mis en œuvre en 2005. Le partenariat est similaire à celui de la filiale d'Ouganda avec l'USAID, avec une intervention plus forte de la GTZ sur le lieu de travail. La composante communautaire est envisagée dans une deuxième phase du déploiement du projet. On voit ici que le rôle du corporate a été primordial. Ce type d'intervention sera d'ailleurs modélisé, le rôle du corporate étant finalement de servir d'intermédiaire (« *broker* ») entre les agences de coopération et les organisations internationales que les managers du corporate fréquentent régulièrement à l'occasion de conférences internationales. Les opportunités de partenariats sont ainsi discutées au niveau mondial. L'autre intérêt de cet exemple est de montrer que le partage de responsabilité a lieu également au sein de l'entreprise et concerne également les salariés et leurs familles.

10.11.2 Le principe du partage de la responsabilité

Lors de la formalisation des lignes directrices, la question de la responsabilité de l'entreprise et de ses limites s'est articulée selon trois points :

- tout d'abord, les lignes directrices santé commencent en déclarant que l'entreprise ne souhaite pas se substituer à l'Etat et qu'elle reconnaît que les questions de santé publique sont avant la responsabilité de ce dernier ;

- cependant, lorsque l'Etat n'est pas capable d'assumer son rôle, l'entreprise est prête à intervenir sur les questions de santé publique ;
- mais l'entreprise ne se dit prête à assumer cette responsabilité que pour ses salariés et, éventuellement leurs familles, son implication dans des programmes à destination des communautés locales ne se faisant qu'à la condition d'un partenariat avec d'autres acteurs.

Le premier point a fait l'unanimité parmi les managers et il est paru évident de le mettre en premier dans les lignes directrices, comme un préalable aux engagements qui suivent. Il me semble cependant qu'il y a deux façons de comprendre cette affirmation : la première c'est effectivement de ne rien faire et donc de laisser l'entière responsabilité de la santé publique à l'Etat (ce qui n'est pas vraiment possible pour une entreprise comme Lafarge qui intervient déjà dans le domaine de la santé publique depuis longtemps) ; la seconde est de le dire mais de faire autrement, ce qui est donc le cas de Lafarge.

Il me semble donc possible de lire cette articulation avant tout comme une déclaration politique, un cadre politique à l'engagement pratique des unités dans des activités de santé publique. Cette hypothèse s'appuie non seulement sur le fait que l'expérience pré-lignes directrices montre que l'entreprise assume une responsabilité très large au-delà de son seul personnel et que cette responsabilité s'apparente grandement à de la substitution, mais aussi sur le fait que dans la période post-lignes directrices, les contacts avec les gouvernements pour passer le témoin, comme cela est répété par les managers de Lafarge, n'ont pas vraiment lieu, les deux acteurs restant parfois très suspicieux les uns envers les autres.

D'autre part, le partage de la responsabilité du type « à l'entreprise les salariés et leurs familles, et aux acteurs publics les populations locales », est validée indirectement par les institutions internationales ou les agences de coopération qui mettent en place des PPP avec les entreprises. Elle l'est aussi par les gouvernements lorsque ceux-ci réclament une intervention plus significative des entreprises vis-à-vis de leurs salariés. Progressivement, la substitution de l'entreprise dans la prise en charge d'individus travaillant pour elle s'institutionnalise. En poussant à l'extrême cette logique, on peut dire que, plutôt que d'être des citoyens d'un pays travaillant pour une entreprise, les employés deviennent les citoyens d'une entreprise habitant un pays.

La période pré-lignes directrices : le cas Ashaka

Les unités de l'entreprise étaient, avant la rédaction de ces lignes directrices, effectivement engagées dans des activités de santé publique, non seulement à destination des salariés et des familles, mais aussi à destination des communautés locales. L'exemple de l'unité située au Nigéria et qui fera l'objet d'un partenariat avec la GTZ est, de ce point de vue, particulièrement représentatif puisque sur les quelques 70000 consultations annuelles, la moitié est à destination de personnes n'ayant aucun lien direct ou indirect avec l'entreprise. L'unité a, par ailleurs, construit des dispensaires, dont la gestion est laissée à la charge des autorités publiques locales, et finance ponctuellement l'extension ou l'équipement de l'hôpital fédéral situé à quelques 100 kilomètres de l'usine. Enfin, il est à noter qu'un hôpital régional existe à proximité de l'usine mais que celui-ci n'est pas capable d'offrir une qualité de soins comparable à celle de la clinique de

l'entreprise²⁵. L'entreprise était donc ici pleinement engagée dans une responsabilité très élargie et, pour laquelle il me semble possible de parler de substitution. Encore faut-il rappeler que cette entreprise n'était devenue une filiale de Lafarge que depuis très peu de temps. Cependant, des exemples similaires peuvent être identifiés ailleurs, y compris au Kenya, où Lafarge a une présence plus ancienne et où la clinique de l'entreprise était ouverte notamment aux femmes enceintes n'ayant aucun lien avec l'entreprise, ou encore dans le temps avec les pratiques anciennes de paternalisme en vigueur dans l'entreprise en France. L'entreprise Ashaka appartenait auparavant à BCI, ce qui tend même à montrer que de telles pratiques sont plus communes à différentes entreprises que spécifique à Lafarge. Si l'on sort du seul cadre de la santé, on se rend même compte que les filiales de Lafarge construisent des routes et des écoles, fournissent de l'eau et nombre d'autres services qui peuvent être vues comme relevant de la responsabilité de l'Etat.

La période post-lignes directrices : où est l'Etat ?

Il y a eu très peu d'occasions durant mon expérience chez Lafarge pendant lesquelles j'ai été en contact, pour des raisons pragmatiques (faire avancer un projet) ou politiques (travailler avec le principal acteur légitime reconnu par Lafarge) avec les autorités publiques, avec des représentants du gouvernement. Trois occasions seulement : la visites de deux hôpitaux publiques au Nigeria, pour lesquels les filiales de Lafarge avaient eu des actions de mécénat, et la visite du gouvernement local lors d'une mission au Nigeria également. Dans tous les autres cas, les seuls acteurs avec lesquels j'étais en contact étaient des ONG, des agences bilatérales, des organisations internationales ou mondiales, les seuls représentants des gouvernements (principalement par l'intermédiaire d'agences de coopération) étaient des gouvernements extérieurs aux pays où les partenariats étaient développés. Je développerai dans les chapitres suivants cette question de la place des Etats.

10.11.3 Qui est le « public » ?

Dans le cas de Lafarge, le « public » renvoie théoriquement et pratiquement à des acteurs différents. D'un point de vue pratique, le PPP a rapidement été associé aux agences bilatérales et aux organisations internationales, ce qui impliquait trois types d'acteurs dont la relation avec les gouvernements est très différente, mais jamais le gouvernement du pays dans lequel le partenariat avait lieu.

Le premier type concerne les agences bilatérales, c'est-à-dire les organismes chargés de distribuer de l'aide technique ou financière selon une logique bilatérale. L'aide lie directement un pays à un autre avec tous les aspects politiques que cette relation peut induire. Dans le cas de Lafarge, nous avons approché la GTZ (Coopération technique allemande), l'USAID (coopération des Etats-Unis), la

25. Cette remarque est basée sur une observation directe. Lors de ma visite de l'hôpital régional, les générateurs produisant l'électricité nécessaire à son fonctionnement ne marchaient pas, l'eau était directement extraite d'un puits creusé à même le sol et les stérilisateurs ne fonctionnaient pas, etc. Il ne s'agit pas ici d'un jugement de valeur mais de la comparaison de la qualité de services identiques disponibles à la fois dans l'hôpital régional et dans la clinique de l'usine.

DFID (coopération britannique), la coopération néerlandaise par le biais du Ministère des Affaires étrangères, l'AFD (l'Agence Française de Développement) et, dans une moindre mesure, CIDA (la coopération canadienne). Les contacts ont été réalisés soit sur le terrain, soit au niveau du corporate.

Le deuxième type d'acteurs concerne les agences de l'ONU. Ici, seule la Banque mondiale a été approchée à l'occasion d'une bourse aux projets de développement organisée sous la forme d'un concours auquel Lafarge et Care ont participé, mais sans succès. Ces organisations ont les gouvernements comme membres, mais il est à noter qu'au moment où Lafarge a été en contact avec cet organisme, James Wolfenson, son président, menait une politique assez ouvertement favorable aux ONG avec comme objectif de changer la mauvaise image de la Banque mondiale liée aux ajustements structurels.

Enfin, le troisième type d'acteurs concerne principalement le Fonds mondial qui bien que ne faisant pas partie de l'ONU et n'ayant pas que des Etats dans son conseil d'administration est perçu par les managers de Lafarge comme avant tout une puissance publique.

D'un point de vue théorique, cette fois-ci, le « public » renvoie explicitement à l'Etat (celui du pays concerné) à différents niveaux administratifs. La notion de « communauté locale » est alors ambiguë car elle peut éventuellement renvoyer aux autorités publiques locales.

On voit donc un certain décalage entre, d'un côté, les acteurs qui devraient théoriquement participer, pour des questions de responsabilité, aux partenariats que Lafarge établit et, d'un autre côté, ceux qui y participent effectivement.

10.12 Communication

La dernière étape d'un projet réussi est la communication des résultats. Dans le cas du projet Sida de Lafarge, cette communication est intervenue plus en amont du processus. Tout en insistant sur les risques d'une communication trop prématurée, les managers n'ont pas hésité à communiquer sur le projet en mettant en avant non seulement la problématique de coût-efficacité, mais également les difficultés rencontrées lors de la formalisation et de la mise en œuvre des lignes directrices du groupe. Après avoir identifié les différents canaux de communication internes et externes, j'examinerai deux controverses sur cette question : celle qui oppose les tenants d'une position dite à ceux qui souhaitent valoriser l'initiative de Lafarge, y compris pour donner de la légitimité à leur action ; et celle qui se focalise sur le contenu de la communication et notamment la mise en avant de l'argument économique.

10.12.1 Canaux de communication internes et externes

La communication sur le projet s'est faite à la fois en interne et en externe. Les canaux, les types de support, le format des interviews peuvent y être différents, mais le contenu reste remarquablement homogène.

Communication interne : mobiliser et asseoir sa légitimité

Les différents canaux de communication internes utilisés pour communiquer sur le projet Sida sont :

- les magazines existant à différents niveaux de l'organisation (magazine du groupe, magazine de la branche ciment et différents magazines locaux) ;
- le système de nouvelles brèves envoyées en format électronique hebdomadaire ;
- il faudrait également ajouter la revue de presse qui, en reprenant les articles parus dans la presse nationale et internationale et citant le projet Sida de Lafarge contribue à diffuser en interne l'information sur ce sujet.

Entre 2002 et 2005, plusieurs articles paraîtront sur le Sida dans *Planète* (le magazine du groupe) et dans *Connection* (le magazine de la branche ciment). Sur la même période, le Sida est repris également à plusieurs reprises dans le système électronique de nouvelles brèves. Tout cela a permis de donner de la visibilité en interne au programme Sida, y compris dans les filiales qui ne sont, a priori, pas concernées. Cette visibilité a permis de renforcer la légitimité de l'action du corporate et a constitué une reconnaissance de l'action locale des employés.

Communication externe : légitimité et visibilité

La communication externe s'est faite selon trois canaux :

- les articles parus dans la presse ;
- un passage au journal télévisé TF1 ;
- le rapport développement durable.

Très rapidement, la presse nationale (*Le Monde, La Croix, Les Echos*) et internationale (*Financial Times, Frankfurter Allgemeine*) s'intéresse au programme Sida de Lafarge. Elle peut en avoir connaissance à la lecture du rapport développement durable du groupe, par l'intermédiaire de l'engagement de l'entreprises dans la GBC, ou encore à l'occasion d'un voyage de presse organisé par l'entreprise en juillet 2005 en Afrique du Sud sur le sujet. Là aussi, cette visibilité contribue à considérablement renforcer la légitimité du programme en interne. Cela montre aussi que les entreprises sont de plus en plus actives sur les problématiques sociales et environnementales et qu'elles assument un rôle à la fois pratique et politique, comme dans le cas de la fourniture de médicaments anti-rétroviraux ou comme dans celui du plaidoyer auquel elles participent pour que les entreprises présentes en Chine s'impliquent dans la lutte contre le Sida et que le gouvernement chinois s'implique de façon plus transparente et ouverte sur le sujet.

Autres canaux de communication

Les autres types de canaux utilisés pour communiquer sur le projet sont :

- les cas d'étude réalisés par/pour des organismes internationaux collectant les bonnes pratiques ;
- les groupe de travail interentreprises ou les conférences organisées par des entreprises ou d'autres organismes ;
- les conférences internationales.

Différents cas d'étude ont été réalisés par et pour le Global Compact, la GHI (WEF), la GTZ et la GBC. D'une manière générale, l'engagement de Lafarge

contre le Sida est visible sur la toile, notamment par l'intermédiaire de ces études de bonnes pratiques, mais également du fait même de l'adhésion du groupe à la GBC ou de sa décision de participer à l'initiative conjointe de la GBC et du Fonds mondial visant à encourager les entreprises à soumettre des propositions au quatrième round de financement lancé par le Fonds en 2004. Les conférences internationales (organisées par le BIT, la GTZ, la GBC, le Global Compact, l'UNESCO, etc.) sont également l'occasion pour l'entreprise de faire valoir son engagement auprès d'autres acteurs étatiques et non étatiques.

10.12.2 L'image, un risque, une raison ou un moyen ?

Je voudrais évoquer maintenant une première controverse liée à la question de la communication ou, plutôt, de l'image du groupe. Elle a eu lieu de façon quasi systématique lorsque je présentais le programme Lafarge, que ce soit avec ma casquette de chercheur ou de manager, à des personnes extérieures au monde de l'entreprise. Le commentaire qui revenait souvent était que l'entreprise ne s'impliquait sur cette question que pour des questions d'image, ce qui implique que l'entreprise n'aurait finalement décidé de lancer le programme Sida sans autre objectif que de soigner son image auprès du public et montrer qu'elle est une entreprise responsable. Je voudrais montrer ici les limites de ce raisonnement en insistant sur le fait que l'image constitue aussi un risque important et, surtout, qu'elle peut être considérée à la fois comme un moyen ayant permis de renforcer la légitimité interne et externe de l'entreprise à se préoccuper de la problématique du Sida, et comme un outil permettant de promouvoir les positions politiques du groupe sur le sujet.

L'image : une raison ?

Comme le montre la chronologie, l'engagement de Lafarge dans la lutte contre le Sida, que ce soit au niveau des unités qu'au niveau du siège a été décidé et initié en dehors de toute campagne de communication. D'autre part, j'ai pu montrer dans la première section de ce chapitre la dimension humaine de l'enjeu Sida pour le groupe. Il est donc difficile de maintenir l'idée que le projet Sida de Lafarge ne serait qu'un coup de pub. Comment, cependant, percevoir l'adhésion de Lafarge à la GBC qui, elle, est préalable la formalisation des lignes directrices santé-Sida et au déploiement régional de celle-ci dans la région Afrique ? Ne serait-ce pas, tout de même, la preuve de l'opportunisme de l'entreprise à surfer sur une problématique à la mode en utilisant éventuellement ses quelques actions sur le terrain ? Là encore, il me semble que ce serait, d'une part, sous-estimer la capacité des managers à utiliser la communication ou, disons, la visibilité qu'elle confère pour renforcer leur légitimité et, d'autre part, à surestimer le capital image dont bénéficie une entreprise qui est tout de même très peu connue du grand public. Il ne s'agit pas ici de dédouaner l'entreprise, mais d'avancer dans ma démonstration que les raisons les plus importantes de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida ne correspondent ni à un impératif « business », ni à une « opération de com' », mais à un positionnement de l'entreprise dans la société dans un Monde mondialisé.

L'image : un risque

Alors que le projet Sida était en train d'être lancé, la communication sur le sujet a été à plusieurs reprises présentée comme un risque potentiel par des managers de Lafarge ou d'autres entreprises. Le risque est notamment illustré par l'exemple de Coca-Cola évoqué précédemment. Mais chez Lafarge, ce cas a valeur d'exemple en tant qu'il montre que l'inadéquation de l'engagement et de la réalité peut entraîner une campagne dommageable pour l'image du groupe. L'image apparaît ici comme étant potentiellement en danger si des erreurs sont commises, erreurs de communication comme mauvaises pratiques. Ce qui tendrait alors à renforcer l'idée que l'image avait, en tout cas pour certains managers, une valeur problématique plutôt qu'une valeur positive dans l'absolu.

Ne peut-on alors répondre à cela que le risque, s'il est maîtrisé, peut aussi avoir des retombées très positives pour l'entreprise? Certes, Lafarge est une entreprise dont l'image est plus importante que ne le laisserait supposer sa taille. Cependant, elle est peu connue auprès du grand public, et encore moins en dehors de la société française.

Mais les managers de Lafarge semblent eux-mêmes renforcer cette idée en affirmant que si l'entreprise ne démontre pas sa citoyenneté, elle compromet sa « licence to operate », c'est-à-dire l'acceptation par les populations locales de l'ouverture ou l'extension de nouveaux sites²⁶. Mais là encore, la « licence to operate », comme l'image ou le coût-efficacité, apparaît comme un effet secondaire, une « bonne surprise » comme dirait un des managers de Lafarge. Le risque de réputation existe certainement, mais il reste un risque et non pas une raison.

L'image : un moyen

L'hypothèse que je développe ici est donc que l'image peut être envisagée avant tout un moyen utilisé par les managers pour, entre autres, et comme je l'ai déjà montré asseoir leur légitimité en :

- rendant très visible leur travail, la visibilité donnant de la légitimité ;
- diffusant l'argumentation du coût-efficacité qui apparaît ainsi comme officiel.

A un autre niveau, impliquant cette fois-ci les autres acteurs impliqués dans la lutte contre le Sida ou, plus largement, la responsabilité sociale de l'entreprise, on peut faire l'hypothèse qu'il s'agit pour l'entreprise de prendre un positionnement politique (par exemple sur la fourniture du traitement, la distribution du préservatif ou la question du partage des responsabilités). Ici l'entreprise participe comme les autres acteurs à l'émergence d'un *social problem* et aux choix qui sont fait pour le traiter. Un épisode parmi d'autres porte sur l'extension du programme Sida aux unités présentes en Chine et en Inde. L'annonce de cette extension, qui s'inscrit, par ailleurs, dans le cadre d'une campagne importante de la GBC à destination de la Chine, va contribuer, à sa mesure, à faire pression sur le gouvernement chinois pour qu'il reconnaisse l'importance de l'épidémie et la légitimité d'acteurs divers à intervenir dans la réponse à ce problème. Il ne

26. Sans intervenir dans ce débat, il est toutefois possible de questionner ce positionnement étant donné que des entreprises non responsables ouvrent des sites, tandis que d'autres responsables peuvent avoir toutes les difficultés du monde à ouvrir un site, quel que soit leur niveau de responsabilité, quand le phénomène NIMBY (Not In My BackYard) est fort.

s'agit pas ici de surestimer le rôle de Lafarge, même si l'entreprise a été plutôt en pointe sur le sujet, mais de montrer qu'elle a participé à un mouvement de fond, porté également par les organisations internationales, les activistes et les ONG. Sans l'entreprise la mobilisation n'aurait pas été exactement la même. La communauté « business » peut donc être considérée comme une des institutions qui transforment le Sida en *social problem* global, y compris pour la Chine.

Enfin, si l'on revient au groupe Lafarge lui-même, la communication, qu'elle soit interne ou externe a un rôle de mobilisation des collaborateurs. Le Sida a permis de renforcer la cohésion au sein du groupe alors même que celui-ci avait connu une croissance très importante à la charnière des années 1990-2000 et que la diversité des filiales remettait en question la capacité du groupe à fonctionner comme un tout et non pas comme un ensemble de parties. C'est ici la performance globale du groupe, sa capacité à exister et à continuer à fonctionner selon ses principes qui était remise en question. Mon hypothèse est que le Sida aura permis au groupe de lutter contre les tendances centripètes et de contribuer à renforcer son organisation et son fonctionnement en réseau.

10.12.3 « Low-profile » contre feu de tout bois

Faut-il communiquer sur le projet Sida ? Différentes visions s'opposent au sein du groupe, même si celles-ci sont très rarement conflictuelles. La première position consiste à adopter un « low profile ». Dans ce cas, c'est le *faire* qui est mis en avant à l'opposé du *dire*. Ce n'est donc pas tant le risque potentiel identifié par certains managers – y compris par des managers opposés au « low profile » – qui rebute mais le fait de communiquer tout court. On retrouve d'ailleurs cette vision des choses chez d'autres entreprises, notamment celles qui participent au groupe de travail du CIAN. Les arguments des uns et des autres semblent traduire une vision différente du rôle de l'entreprise dans la société et de la façon dont celle-ci s'engage dans des problématiques de société. Pour les uns, donc, on *fait* et si on a des résultats intéressants à communiquer, on le *dit*. Ici, la communication semble apporter plus de perturbations que de bénéfices. Je fais l'hypothèse que cette vision traduit plutôt une façon de faire classique chez Lafarge, à la fois humble et où l'engagement, qu'il soit collectif ou individuel, reste discret. Pour les autres, il est important d'être *transparent*, de dire ce qu'on fait et de le dire sans tabous, en mettant même en avant les difficultés rencontrées, les écueils sur lesquels on butte, comme dans le cas de la question de limites de responsabilité de Lafarge dans la distribution des antirétroviraux. Ici, je fais l'hypothèse que cette démarche a un double objectif de légitimité : légitimité en interne pour faciliter le déploiement et le « *buy-in* » des collaborateurs, et légitimité en externe vis-à-vis d'autres acteurs. Cette dernière hypothèse rejoint d'ailleurs l'engagement de Lafarge dans des initiatives aussi visibles que la GBC, mais aussi auprès du Global Compact ou, dans une moindre mesure, de la Global Health Initiative du Forum économique mondial.

10.12.4 Sur la mise en avant de l'argument coût-efficacité

Comme on l'a vu tout au long du récit des différentes étapes du projet Sida, l'argument de coût-efficacité des programmes Sida intégrant la prise en charge

des trithérapies a été constamment mis en avant, y compris dans la communication du groupe, pour justifier l'implication de l'entreprise dans cet enjeu. Mais l'argument, s'il est employé massivement, ne fait pourtant pas l'unanimité chez les managers de Lafarge. Pour être plus exact, on peut dire que cet argument, tout comme l'argument sur l'image intervient de façon secondaire dans la prise de décision. Il correspond plus à la transformation d'une problématique sociale en problématique de performance, ce qui permet de ce fait de l'intégrer plus légitimement dans l'entreprise. Mais son emploi comme argument logique « agace » même certains managers. J'ai tenté de démontrer dans ce chapitre qu'effectivement, le coût-efficacité, s'il avait été utile a posteriori n'avait pas été l'argument décisif pour l'engagement de Lafarge.

10.13 Un engagement aux multiples enjeux

L'observation participante m'a donc permis de dégager huit particularités de l'engagement de Lafarge et qui peuvent apparaître comme autant d'hypothèses que l'analyse des entretiens menés avec les managers pourra permettre de vérifier.

- Le premier, c'est que l'entreprise s'implique à la fois pour des raisons culturelles (tradition de responsabilité sociale) mais que cette implication, et c'est une nouveauté qui s'inscrit dans le programme environnemental de Lafarge, se fait dans un cadre global.
- Le deuxième, c'est que le groupe va définir son action en tenant compte de standards ou recommandations mondiales et non pas seulement selon les pratiques en cours dans ses filiales.
- Le troisième, c'est l'engagement de Lafarge se fait aux côtés d'une coalition d'entreprise, la GBC, et d'une ONG non médicale, Care, qui joueront un rôle beaucoup plus politique que technique.
- Le quatrième, c'est la formalisation écrite de cet engagement global et en partie contraignant pour les filiales, ce qui reste inhabituel pour cette entreprise dont la structure est très décentralisée et le pouvoir très local.
- Le cinquième, c'est l'importance qu'a représenté l'étude de coût-efficacité pour Lafarge alors même qu'elle ne conditionne que très rarement son engagement. Cette démonstration marque l'inclusion de l'entreprise dans des arènes discursives transnationales.
- Le sixième, c'est la volonté des managers de faire du Sida un enjeu de business comme les autres, ce qui permet d'internaliser les problématiques sociales globales et de tourner l'entreprise vers le Monde.
- Le septième, c'est la généralisation des partenariats opérationnels avec comme objectif de partager la responsabilité sociale qu'implique la lutte contre le Sida avec d'autres acteurs.
- Enfin, le huitième, c'est la visibilité que Lafarge donne à son action, et qui constitue à la fois un instrument de légitimation, interne aussi bien qu'externe, mais également un risque auquel l'entreprise s'expose.

On voit apparaître alors les principaux thèmes qui seront repris par la suite et qui nous permettront de voir comment l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida contribue à faire émerger du Monde global. Il y a, tout d'abord, le thème de la responsabilité. On a vu que celle de Lafarge n'était pas tout à fait nouvelle. L'entreprise s'implique depuis longtemps dans des probléma-

tiques sociales et, plus récemment, environnementales, mais principalement au niveau de ses filiales, c'est-à-dire au niveau local. La nouveauté, par contre, c'est l'implication du groupe non plus seulement dans la formalisation de principes éthiques devant guider l'action, mais aussi dans la rédaction de lignes directrices, contenant des engagements précis et contraignants pour les filiales, et dans l'accompagnement des filiales dans la mise en place de partenariats et dans la mise en œuvre de programmes définis en grande partie par d'autres acteurs.

Un deuxième thème est justement celui de l'interaction croissante entre Lafarge et les autres acteurs avec lesquels elle partage sa responsabilité. C'est le cas avec Care ou la GBC, bien sûr, dont l'entreprise est respectivement membre et partenaire, mais c'est aussi vrai de tout un ensemble d'acteurs qui n'ont parfois aucune relation avec le groupe. Ceux-ci peuvent, par exemple, avoir joué un rôle important dans la définition des standards ou d'activités que Lafarge adopte ou met en place. La décision de l'entreprise de distribuer des antirétroviraux crée automatiquement et indirectement un lien entre celle-ci et les activistes qui promeuvent l'accès universel aux trithérapies. Ce lien ne veut pas nécessairement dire qu'ActUp Paris va applaudir des deux mains à l'action de Lafarge mais, par contre, ces deux acteurs vont être amenés à participer à la même arène discursive transnationale.

Le troisième thème est alors celui de ces arènes discursives – particulièrement celle liée à la question des traitements antirétroviraux et au développement durable – dans lesquelles l'entreprise se trouve projetée du fait de son engagement. Ces arènes font intervenir de multiples acteurs et se concrétisent dans de nombreux canaux de communication différents, y compris des articles scientifiques, des rapports de développement durable ou l'organisation de conférences internationales. C'est en grande partie dans ces arènes que sont définies les solutions aux *social problems* comme le Sida, le coût-efficacité des interventions reposant alors moins sur des arguments scientifiques que sur la construction d'un consensus politique sur ce qui doit être fait.

Un quatrième thème est celui de l'organisation politique des entreprises, ce qui se traduit notamment par la création de structures comme la GBC ou la GHI. Ces organisations se créent sur une base non nationale, contrairement aux associations patronales classiques qui se regroupent notamment au niveau international dans l'IOE, et non sectorielle, comme dans le domaine minier ou pharmaceutique. La GBC ou la GHI assument des rôles assez différents, mais elles participent toutes les deux à rendre visible l'implication du secteur privé dans les problématiques de santé, et en particulier le Sida. Se faisant, elles créent une certaine pression sur les entreprises qui ne sont pas encore impliquées, mais aussi sur les plateformes de gouvernance, comme ONUSIDA ou le conseil d'administration du Fonds mondial, qui sont amenées à les reconnaître comme des interlocuteurs légitimes.

Enfin, un cinquième thème est celui de la légitimité que construisent les différents acteurs non étatiques (entreprises, ONG, activistes, etc.) et les organisations internationales pour exister sur la scène mondiale. L'adhésion à une coalition, la mise en place d'un partenariat, l'annonce de la distribution d'antirétroviraux, la critique de cette annonce, la participation à une conférence internationale, la publication d'un cas d'étude, toutes ces actions peuvent être comprises comme autant d'occasion pour les acteurs de construire leur légitimité à intervenir dans le domaine du Sida et, plus largement, dans la résolution de problèmes de société

de dimension mondiale. Selon un principe participatif, l'action de Lafarge suffit à légitimer l'entreprise comme acteur. De la même façon, les interactions qui se nouent entre les différents acteurs en présence contribuent à accroître leur légitimité.

Ce sont ces différents thèmes, avec les questions et les hypothèses qu'ils soulèvent que je voudrais maintenant aborder par l'intermédiaire des entretiens menés avec les managers.

Chapitre 11

La justification de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida

Dans le chapitre précédent nous avons vu quelles avaient été les étapes de la formalisation et de la mise en œuvre du programme Sida de Lafarge ainsi que les controverses qui les avaient accompagnées. Nous avons notamment vu que les origines du programme avaient été à la fois locales et mondiales et que les raisons pour lesquelles Lafarge avait décidé de s'impliquer ne semblaient relever ni d'un intérêt économique, ni d'un intérêt en terme d'image. D'une part, la preuve de la rentabilité économique d'une telle implication n'est venue que tardivement – en tout cas après la décision de l'entreprise de s'engager – et ne repose pas sur une preuve indiscutable, d'autre part, la communication sur la question du Sida a plus été un moyen de mobiliser les collaborateurs en interne et de prendre des positions politiques vis-à-vis de l'externe qu'une fin. La question reste donc entière : pourquoi l'entreprise Lafarge s'est-elle impliquée dans la lutte contre le Sida ? Qu'est-ce qui justifie qu'à un moment donné, une entreprise telle que Lafarge décide de s'impliquer dans un tel enjeu de société ? Derrière cette question, on peut également en deviner une autre en filigrane : pourquoi Lafarge s'est-elle impliquée de cette façon là dans la lutte contre le Sida, c'est-à-dire en faisant intervenir le corporate et en prenant position au niveau mondial ? Cela est d'autant plus étonnant que, comme nous l'avons vu, le traitement des problématiques sociales par l'entreprise se fait traditionnellement au niveau local – c'est-à-dire au plus « près » du problème – par les unités elles-mêmes et sans intervention centrale. Pourquoi en va-t-il différemment avec le Sida ? Dans ce chapitre, je vais donner la parole aux managers pour tenter de répondre à ces différentes questions en cherchant à comprendre de quelle(s) façon(s) ceux-ci *justifient* l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida, en suivant pour cela la théorie des économies de la grandeur développée par Boltanski et Thévenot. On verra alors que les managers ont recours à plusieurs mondes pour justifier l'implication de Lafarge. Je vérifierai au passage le fait que l'argument économique et l'argument d'image ne peuvent en aucun cas être considérés comme les causes de l'implication de l'entreprise dans le Sida. Je

montrerais cependant que la justification économique (marchande en l'occurrence si l'on reprend la terminologie de Boltanski et Thévenot) semble conditionner la légitimité du programme, même si les raisons de l'engagement de Lafarge sont certainement plus à rechercher du côté des mondes civique et domestique. Après avoir passé en revue les articulations critiques et positives entre les mondes, je poserai l'hypothèse principale de ce chapitre qui consiste à dire que le monde marchand représente le principe supérieur commun autour duquel les managers ont construit l'accord qui permettait de considérer le Sida comme un enjeu pour le groupe dans son ensemble. Je montrerai également comment cet accord s'inscrit dans une dynamique globale pour l'entreprise dont la vision de son implication dans la société est profondément modifiée par son intégration dans un Monde mondialisé.

11.1 La parole des managers

Dans ce chapitre, comme dans les deux chapitres suivants, une large place sera accordée à des citations extraites des entretiens menés avec les managers de Lafarge. L'exposé de la méthodologie a montré qu'il ne s'agissait pas ici de prendre des citations au hasard pour illustrer ce que j'avais à dire, mais bien d'analyser le discours des managers pour dégager des schémas (« *patterns* ») qui permettent de comprendre comment ceux-ci justifient l'implication de l'entreprise contre le Sida et conçoivent la relation de l'entreprise à la société dans un Monde global. Il s'agit de prendre au sérieux ce qu'ont dit les personnes interviewées et non pas de rechercher dans leurs propos un quelconque sens caché. D'autre part, il me paraissait important de ne pas hésiter à faire de longues citations lorsque leur contenu était particulièrement pertinent. J'ai également repris plusieurs fois la même citation lorsque son contenu renvoyait à différents aspects de ma recherche.

L'analyse des entretiens par l'intermédiaire de la théorie des économies de la grandeur entraîne plusieurs remarques qu'il est important de relever avant même la présentation des résultats. La première, c'est que l'application tel quel des indicateurs proposés par Boltanski et Thévenot pour chacun des mondes qu'ils identifient ne s'applique qu'imparfaitement aux entretiens. On retrouve, bien sûr, quelques uns de ces termes, mais beaucoup en sont également absents. Il faut alors se rappeler que les auteurs eux-mêmes avertissent les utilisateurs de leur théorie du fait que les mondes ne sont pas des objets gravés dans le marbre est qu'il est nécessaire de les envisager avec flexibilité. Il n'était donc pas question ici de valider la pertinence de chaque monde par la présence d'un pourcentage minimum d'indicateurs présents dans les entretiens. Ma démarche a plutôt consisté à identifier les différents registres de la justification en tentant de respecter autant que faire se peut l'esprit de la lettre, c'est-à-dire la description que les auteurs font des mondes.

Parmi les six mondes, un seul est quasiment absent du discours des managers : le monde de l'inspiration. A l'opposé, les mondes domestique, industriel et marchand sont les plus importants. Le cas du monde civique est à part comme notre hypothèse de départ le laissait prévoir. Lorsqu'il est appréhendé selon la définition qu'en font les auteurs – c'est-à-dire comme un monde particulièrement lié aux sociétés nationales –, il est quasiment inexistant, ce qui tend à prouver

le caractère transnational de la responsabilité sociale de Lafarge. Car dans le même temps, une partie de la justification que font les managers échappe à la théorie des économies de la grandeur, sauf si l'on modifie le registre civique et que l'on tente de le mondialiser, ce qui ne se fait pas sans mal tant le fonctionnement juridique et politique du Monde est différent de celui des sociétés nationales. Enfin, le monde de l'opinion est également présent mais de façon moins centrale.

Enfin, dernière remarque, les managers n'hésitent pas à avoir recours à plusieurs registres à la fois, y compris dans la même phrase. Il n'est donc pas question ici d'opposer les managers les uns aux autres, mais de comprendre comment chacun d'entre eux articule – que cette articulation corresponde à une critique ou une tentative de compromis – les différents mondes et s'il est possible de retirer un schéma commun à tous les entretiens.

11.2 Les mondes de la justification

Je vais donc commencer par passer en revue les différents mondes de la justification (le monde de l'inspiration, domestique, de l'opinion, civique, marchand et industriel) en cherchant, à chaque fois, à comprendre comment ceux-ci renvoient au Monde et, en particulier, au Monde global.

11.2.1 Le monde de l'inspiration

Le monde de l'inspiration est celui de la créativité, de l'*imaginaire*, du *spontané* et de l'*émotionnel*. C'est le seul modèle parmi les six proposés par Boltanski et Thévenot pour lequel on ne retrouve pratiquement aucune correspondance (que ce soit les notions elles-mêmes ou des synonymes, voire des métaphores) dans les entretiens. La seule référence que l'on pourrait relever est issue du récit d'un manager qui mentionne une réunion sur la performance environnementale de Lafarge pendant laquelle un activiste écologiste a demandé aux managers de l'entreprise de faire preuve d'« intelligence émotionnelle ». On retrouve également certains termes précis qui appartiennent à ce monde, notamment l'*émotion*, l'*amour*, le *rêve*, le *fou*, le *risque* et la *découverte* mais, à chaque fois, le contexte dans lequel ils sont employés est relativement peu pertinent par rapport au thème du Sida. On pourrait donc dire que le monde de l'inspiration constitue en quelque sorte l'*antimonde* des logiques auxquelles se réfèrent les managers et qui, loin de faire appel à l'*insolite* ou au *merveilleux*, s'inscrivent dans une rationalité très construite où l'*expérience*, l'*efficacité* et la réalité du *terrain* sont convoquées en permanence.

11.2.2 Le monde domestique

Selon Boltanski et Thévenot, le monde domestique est celui de la *famille*, de la *tradition* où l'on suit l'exemple donné par les *anciens*, où la grandeur respecte une *hiérarchie* établie par la *lignée* et où les rapports de grandeur sont marqués par le *respect* envers les grands et la *responsabilité* envers les petits. Les principales notions du monde domestique que l'on retrouve dans les entretiens sont celles de *tradition*, de *confiance*, de *respect*, de *principe* ou de *responsabilité*. La

haute-figure du *patron* est également mise en valeur bien que discutée. Il m'a également semblé important d'associer à ce monde les termes de *culture*, de *valeurs* et de *morale* – ce qui pose un certain nombre de problèmes vis-à-vis de la théorie elle-même comme on le verra à la fin de cette section.

Le monde domestique dans l'entreprise Lafarge

Le monde domestique semble donc assez bien correspondre à une entreprise bi-centenaire comme Lafarge où la tradition, souvent évoquée au travers de la culture de l'entreprise, est mobilisée comme justification à l'action. Selon les managers eux-mêmes, l'entreprise s'appuie sur des valeurs morales qui perdurent dans le temps et qui sont partagées par l'ensemble des salariés.

« C'est une entreprise qui a des valeurs. Une entreprise morale. Il y a une connotation peut-être péjorative mais c'est une entreprise qui a des valeurs, qui ne fera pas n'importe quoi. » (M1)

« [...] Lafarge et, théoriquement, l'ensemble de ses employés partage un corpus de valeurs communes qui, eh bien, qui ont perduré dans les siècles, et c'est vrai que quand vous rentrez chez Lafarge, dans votre contrat, théoriquement, vous vous engagez à adhérer et à respecter les fameux *Principes d'action* du groupe, qui rappellent un certain nombre de valeurs, qui sont issus de la culture du groupe. » (M3)

« [...] le corpus de valeurs communes et de principes communs – qui sont le ciment du groupe sans mauvais jeu de mots – c'est ce qui fonde la collectivité Lafarge. » (M5)

On voit apparaître ici les *Principes d'action* qui ont une position ambiguë dans le discours des managers car ils sont souvent placés à la frontière entre le monde domestique et le monde civique. On verra plus tard que cela semble indiquer une tension entre ces deux mondes que j'analyserai comme une articulation entre un impératif moral lié au premier et un choix éthique liée au second. D'autre part, on a vu dans le premier chapitre de cette partie que la particularité de la culture de l'entreprise Lafarge était d'être fondée sur l'humanisme chrétien. La question qui se posera ici sera donc de savoir si cette posture philosophique est tenable dans un Monde globalisé.

La justification du programme Sida selon le monde domestique

Si l'on se penche maintenant sur la façon dont les managers justifient l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida en fonction du monde domestique, il apparaît clairement dans les entretiens que les principes, les valeurs et la culture du groupe *imposaient* une intervention dans un tel sujet. Du fait même de sa culture, Lafarge ne pouvait pas ne pas intervenir sur la question du Sida.

« [...] une entreprise comme Lafarge qui a une tradition, une culture de responsabilité sociale, on peut pas rester les bras croisés à faire le minimum sur ce genre de sujet [le Sida], ça serait nier notre philosophie, notre culture, notre engagement [...]. » (M9)

« Donc, c'est effectivement nos principes d'action qui ont – et leur interprétation et leur mise en œuvre – qui ont justifié notre intervention et la définition d'un corpus qu'on va dire de principes, enfin,

j'allais dire de principes d'action, mais oui, d'orientation pour l'action. » (M5)

Un manager ajoute, par ailleurs, que l'entreprise ne pouvait pas se contenter de faire le minimum mais qu'elle se devait de faire plus que les autres.

« [...] la responsabilité sociale du groupe, la culture de la responsabilité sociale du groupe, voulait dire que, il fallait faire plus que le minimum, plus que ce que les autres entreprises faisaient, et plus que ce que la logique économique locale pouvait justifier. » (M9)

Des justifications en creux impliquant la culture de l'entreprise ont été également proposées lorsque je relançais les interviewés pour savoir si, selon eux la même justification aurait pu être donnée dans une autre entreprise. Dans ce cas, les managers opposent fréquemment la justification domestique à la justification marchande.

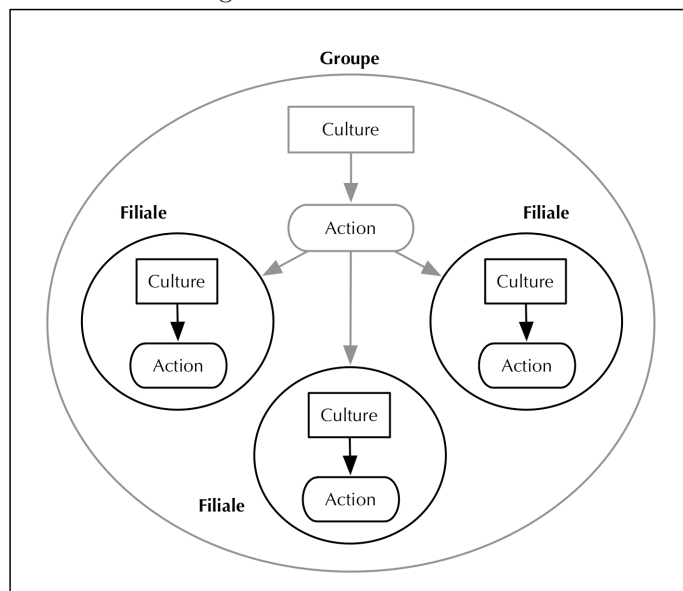
« Mais, et je ne dis qu'il n'y ait aucune entreprise où ça se passerait comme ça, mais ça c'est classique de Lafarge, je dirais. On a cette culture, je dirais, humaniste. Ce genre de problème, on est sensible à ça par notre culture [...]. Mais nous l'avons un peu toujours, il y a, je sens, cette culture, sensibilité à ce genre de choses. Donc, le fait qu'on lui [le PDG] en ait parlé quand il a visité [les unités], peut-être que dans d'autres entreprises on n'aurait pas dit ça aussi, on l'aurait présenté autrement, on aurait dit : "c'est un gros problème pour nous, comment est-ce qu'on peut minimiser nos dépenses", je ne sais pas. Mais pour nous c'était, il l'a appris autrement : "c'est un gros problème pour les gens donc on doit faire quelque chose". » (M8)

« On sentait bien qu'il y avait un impact mais on l'avait pas chiffré, et on n'a pas attendu de le chiffrer pour y aller. Alors que je pense qu'il n'y aurait pas eu cette culture du groupe, on aurait attendu de chiffrer pour se lancer vraiment plus efficacement et plus directement. » (M3)

« On doit faire quelque chose », « on ne peut pas rester les bras croisés », la justification mobilisant le monde domestique a très nettement un caractère d'impératif. Cependant, cet impératif est avant tout moral et n'a rien de juridique. On est bien dans le monde domestique où le respect des valeurs et des principes priment avant tout. C'est pour respecter leurs valeurs morales que les managers et, donc, le groupe, ont décidé de faire quelque chose et non pas pour respecter une loi.

Finalement, le modèle du monde domestique est peut-être celui où la justification de l'implication de l'entreprise dans la lutte contre le Sida est la plus claire et la plus tranchée. Mais, le modèle du monde domestique permet également de mettre le doigt sur un paradoxe intéressant pour comprendre la dynamique dans laquelle s'inscrit Lafarge. En effet, d'un côté, la justification est faite au nom de la tradition mais, d'un autre côté, classiquement, cette tradition implique une prise en charge *locale* de problématiques sociales telles que les enjeux de santé publique. Le Sida n'est pas traité comme l'ont été d'autres épidémies (notamment celles de paludisme) ou d'autres questions sociales (comme l'éducation par exemple). On voit donc s'opérer ici une sorte de changement d'échelle (du local au global, des filiales au groupe) du rapport culture/action qui a guidé jusqu'à

FIGURE 11.1 – Changement d'échelle dans le monde domestique



présent la responsabilité sociale de l'entreprise (voir figure 11.1). Différentes explications seront apportées à cet apparent paradoxe. Le monde de l'opinion permet d'en envisager une. Mais auparavant, je voudrais revenir sur l'idée que la culture de l'entreprise peut être associée, en tout cas dans le cas de Lafarge, au monde domestique.

La culture de l'entreprise : révélatrice d'une tradition ?

On sait que Boltanski et Thévenot refuse d'intégrer le concept de culture dans leur corpus, position que critiquent notamment Amblard, Bernoux, Herreros et Livian. Pour ma part, je propose de relier la culture au monde domestique, même si cette position peut être difficile à tenir si l'on considère que, par certains côtés, la culture renvoie également au monde industriel (l'efficacité) voire au monde civique (l'éthique). De mon point de vue, deux remarques plaident pour intégrer pleinement la notion de culture dans l'analyse et la rapporter au monde domestique. Tout d'abord, dans les entretiens, les références à la culture de l'entreprise sont omniprésentes et constituent une justification très forte de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida. Eluder ces références irait à l'inverse du principe de Boltanski et Thévenot pour qui le discours des personnes doit être pris au sérieux.

En effet, la tradition dont il est souvent question dans les entretiens, renvoie nécessairement à la culture du groupe. Celle-ci est d'ailleurs formalisée par les principes d'action de Lafarge qui s'inscrivent tout à fait dans les figures (l'âme du foyer) qu'utilisent Boltanski et Thévenot pour décrire le monde domestique. Reste la question de l'intérêt de la culture pour comprendre les litiges entre les mondes, Boltanski considérant que celle-ci permet avant tout d'expliquer comment les personnes s'accordent entre elles. Certes, cette dimension de l'accord

« sympathique » qu’implique la culture est visible dans les entretiens. Cependant, il apparaît également que le programme Sida constitue autant une validation des principes d’action que leur remise en question par le monde marchand.

11.2.3 Le monde de l’opinion

Le monde de l’opinion apparaît assez distinctement dans les entretiens. Cependant, il ne constitue pas un modèle dominant pour les managers qui ne s’y réfèrent qu’épisodiquement. Il n’en est pas moins primordial pour comprendre l’implication de l’entreprise dans le Monde global.

Le monde de l’opinion chez Lafarge

Parmi toutes les notions que Boltanski et Thévenot attribuent au monde de l’opinion, on retrouve dans les entretiens celles de *réputation* (*réputé* chez les auteurs), de *visibilité* (*visible*), de *personnalité*, de *médias*, d’*image* et aussi la notion d’*opinion* elle-même. On remarque cependant que parmi toutes ces notions, les managers utilisent plus particulièrement les termes d’*image* et de *communication* – terme très courant dans la vie d’une entreprise disposant d’un département de la communication. Vient ensuite la notion de *visibilité*, à laquelle on pourrait peut-être ajouter celle de *crédibilité* (être crédible auprès des partenaires, de l’opinion) qui n’apparaît pas chez Boltanski et Thévenot, mais qui paraît importante pour les managers.

La plupart de ces notions ont un double niveau d’application, à la fois interne et externe, tout comme est organisé d’ailleurs le département de la communication. En interne, il y a un enjeu pour Lafarge à faire circuler l’information, à donner de la visibilité aux bonnes pratiques, notamment celles qui mettent en avant la culture, la « façon de faire » du groupe, à construire ou renforcer une image commune de l’entreprise pour créer une meilleure cohésion en son sein.

D’un point de vue externe, l’entreprise doit tenir compte de son environnement de plusieurs façons. Tout d’abord, elle mène ses activités en étant dépendante de l’acceptabilité de l’opinion publique.

« [...] je crois que dans une espèce de perception collective – et celle-là, elle dépasse très largement Lafarge – l’acceptabilité d’un certain nombre de choses qu’on acceptait depuis très longtemps est devenu impossible. » (M7)

Pour répondre à cet enjeu de l’acceptabilité, l’entreprise doit convaincre, persuader tout le monde en jouant sur la *transparence* et en démontrant qu’elle *maîtrise* (terme qui rejoint le monde industriel que l’on abordera plus tard).

« [...] aujourd’hui, l’exigence de tout l’environnement, que ce soient les actionnaires, le public, enfin, tout le monde – je dirais les, entre guillemets, les citoyens, même si je n’aime pas ce mot, en tout cas la population – cette exigence vis-à-vis des entreprises elle est de plus en plus cette forme de transparence et puis de cohérence entre le discours, entre la nécessité d’un résultat, et la réalité du développement, enfin, c’est vraiment l’idée qui est derrière cette notion de développement durable et ça, l’entreprise elle ne peut pas se contenter de dire qu’elle fait du développement durable, il faut qu’elle soit

capable de montrer et de faire comprendre aux, de faire comprendre à tout son environnement, et pour une entreprise internationale ça veut dire à l'échelle de la planète, que, réellement, elle fait ce qu'elle professe. Et donc [...] faire de la communication c'est pas uniquement dire qu'on s'occupe des questions de santé, c'est réellement le faire vraiment et communiquer, le dire, être capable d'expliquer ce que l'on fait. Ça veut pas dire uniquement faire du papier. Ça veut dire avoir des actions, puis être capable de les expliquer et de montrer, qu'à travers ces actions, on maîtrise ou on contrôle, ou on prend effectivement à bras-le-corps ces questions. » (M4)

Il y a donc ici une pression de l'extérieur pour que l'entreprise communique, mais cette communication doit correspondre à des faits, à des actions.

« C'est-à-dire qu'elle peut pas se contenter, donc, de faire de la pure communication qui ne serait que l'artifice, elle peut pas se contenter non plus de se dire "je fais un travail de fond, dans mon coin, et je suis le meilleur et le plus beau et puis je suis un grand incompris", parce que ça sert à rien non plus. Parce que, elle a besoin de faire savoir ce qu'elle fait pour asseoir sa crédibilité vis-à-vis du public. » (M4)

On peut alors se demander pourquoi une entreprise comme Lafarge, qui est peu connue du grand public au niveau mondial, aurait-elle besoin de répondre à la pression de l'opinion ?

Une première réponse mobilise l'argument de la « *licence to operate* » selon laquelle l'entreprise doit bien agir et le faire savoir si elle veut obtenir l'autorisation de la part de la société en général de conduire et développer son activité dont certaines externalités (par exemple la pollution sonore ou visuelle) sont perçues comme étant négatives. Cette idée qui est très souvent reprise dans la communication de l'entreprise n'est pratiquement pas évoquée par les managers sauf lorsque l'un d'entre eux prend l'exemple de la réhabilitation des carrières.

« [...] et ça pour tenir compte d'un environnement global qui nous disait, en gros : "vous n'aurez plus votre, vous n'aurez plus de permis d'exploiter donc vous disparaîtrez si vous n'êtes pas capables d'acheter votre acceptabilité à long terme". » (M7)

Plus généralement, on rejoint l'idée que l'image peut constituer un avantage stratégique pour l'entreprise. La réputation du groupe, par exemple, peut se révéler déterminante lorsqu'il s'agit d'attirer les talents.

« [...] qu'est-ce que c'est une valeur sociale ? c'est le fait que l'entreprise une telle réputation, on a envie de travailler pour l'entreprise. » (M3)

L'image peut alors être considérée comme un avantage compétitif possible.

« [...] d'autres actionnaires peuvent aller un peu plus loin en disant : "c'est un avantage compétitif", notamment l'image est un avantage compétitif. » (M9)

Une autre réponse tient au fait que, comme le remarque un manager, Lafarge a toujours eu une visibilité externe plus grande que ne le laisserait supposer sa taille.

« [...] traditionnellement, Lafarge a toujours eu une visibilité supérieure à celle de son importance économique réelle – c’était vrai en France, on a toujours été une entreprise française très visible, alors, et qui a voulu exercer cette responsabilité au niveau national, il faut que ça reste vrai au niveau mondial, ça fait partie des gènes de Lafarge de, disons, d’être un leader et pas un suiveur, dans ce domaine [le Sida] aussi. » (M9)

Cette visibilité s’exprime d’ailleurs en grande partie par l’intermédiaire du PDG qui dispose d’une image positif, d’une visibilité, et même d’une certaine aura, ce qui, comme on va le voir par la suite, a contribué à accélérer la mise en place du programme Sida de Lafarge. Un manager revient d’ailleurs sur un des intérêts de la communication, celui de montrer l’exemple et d’enrôlement d’autres acteurs.

« Et, en même temps, ne pas faire savoir, c’est aussi, finalement, renoncer à un rôle d’exemple, un rôle d’enrôlement, qui consiste à dire à la fois à des pouvoirs publics et à la fois à des NGO [ONG en anglais] et à d’autres entreprises : “l’entreprise est ni un concurrent, ni un monstre sans cœur et est capable, à condition de trouver son domaine et son efficacité, de contribuer pour sa part à des solutions”. » (M7)

On voit donc émerger plusieurs idées essentielles ici. Tout d’abord, il y a l’idée d’un contrôle démocratique qu’exercerait le « public » sur les activités de Lafarge. En communiquant sur son action, qu’elle est amenée à rendre transparente, l’entreprise rend des comptes à ce que je serais tenté d’appeler une « société mondiale » ou, en tout cas, une « opinion publique mondiale ». Car c’est bien au niveau mondial que l’on se situe ici. Et c’est le deuxième point que je souhaite relever : l’opinion dont il est question ici est bien mondiale et non nationale ou locale. D’une manière générale, l’entreprise évolue donc dans un « environnement global » par rapport auquel sa responsabilité se définit. Il semble alors que l’on devine une tension, ou un enjeu dans cette nouvelle situation comme le laisse supposer l’avant-dernière citation dans laquelle un manager exhorte l’entreprise à assumer un rôle de leader en terme de responsabilité sociale au niveau mondial, comme cela a été le cas au niveau national, ce qui suppose par la même occasion que le passage de l’un à l’autre n’est pas automatique.

La justification du programme Sida selon le monde de l’opinion

Comment, maintenant, les managers mobilisent-ils le monde de l’opinion dans le cas du VIH/Sida ? Le Sida serait-il pour l’entreprise l’occasion de s’acheter, à peu de frais, une image positive et acquérir ainsi un avantage stratégique qui lui permettrait de voir ses externalités négatives mieux acceptées ? On a vu dans le chapitre précédent que cette hypothèse était difficile à soutenir étant donné le risque financier et éthique que la fourniture de trithérapies impliquait, et le risque d’image que l’exemple de Coca-Cola avait soulevé. L’entreprise n’avait-elle donc pas finalement plus à perdre qu’à gagner en s’impliquant dans le Sida ? Il apparaît en tout cas que lorsque l’on se réfère au discours des managers, on ne trouve pratiquement pas dans les entretiens de citations justifiant l’implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida pour des raisons d’image. Ce qui ne veut pas dire que le monde de l’opinion n’est pas pertinent, mais les managers qui s’y réfèrent le font généralement en mettant en avant l’utilité de la *visibilité* comme

moyen d'accélérer le programme en le légitimant, ou alors en appréciant le gain pour l'entreprise en terme d'image comme une conséquence de l'action contre le Sida mais non comme une cause.

La pression des médias et de l'opinion publique est finalement la seule justification directe à l'implication de l'entreprise dans la lutte contre le Sida. Un seul manager propose de façon précise cette justification parmi d'autres.

« Deuxième point de départ, c'est bien sûr la sensibilisation, je dirais, par les médias d'une manière générale et par ce qu'on entend sur l'impact du sida [...] » (M7)

On retrouve alors de façon très claire la description d'arènes publiques, telles que l'entendent Bosk et Hilgartner, et plus particulièrement d'arènes discursives transnationales, composées des « médias », de diverses publications ou « témoignages ».

« Moi, ma perception c'est qu'il y a des gens qui ont commencé à vraiment être très présents par des articles de journaux, des manifestations, des bouquins, des témoignages, des reportages, du coup, lourds, ça vient de là. » (M7)

« C'est évident, si on reprend les problèmes dont on parle, c'est évident que le rôle des médias, qui est de rendre le drame immédiatement en perspective – même s'ils ont des côtés odieux qui est que dès que c'est plus assez spectaculaire, ils vont en trouver un autre – eh bien, le rôle des médias, le rôle de certaines ONG, le rôle des voyages, des gens qui se déplacent a changé considérablement, encore une fois, la conscience collective des enjeux pour les hommes, d'une manière générale. » (M7)

Le manager met ensuite en perspective la façon dont l'entreprise elle-même a dû intégrer ces arènes discursives et comment elle y a participé.

« Et, rapidement, on a été obligé de s'expliquer et d'expliquer ce qu'on faisait même si on le faisait pas encore complètement, quoi, donc, il a fallu avoir un discours, une histoire à raconter sur quelque chose sur lequel on était encore totalement sûr. Ça, je pense que ça a beaucoup à voir aussi avec le niveau d'implication : la pression à la fois médiatique, mais aussi les autres entreprises qui se posaient la question "mais pourquoi Lafarge va là-dedans ? qu'est-ce que vous y faites ?" nous a obligé rapidement à avoir une histoire à raconter et, dans ce domaine-là, il ne faut pas raconter n'importe quelle histoire, parce que forcément, enfin, on l'a vu avec Coca-Cola, Anglo American ou autres, eh bien, le boomerang, il revient vite. » (M2)

On voit également avec cette dernière citation de quelle façon la communication sur le Sida a pu représenter un risque (l'effet « boomerang »).

En définitive, la justification qui est donnée ici correspond tout à fait à la théorie des *social problems* évoquée dans la partie précédente. Lafarge intervient dans la lutte contre le Sida de façon globale parce que c'est à ce niveau qu'elle envisage désormais sa responsabilité sociale et parce que cet enjeu en particulier a été porté à l'agenda mondial par un groupe d'acteurs.

L'image comme « *outcome* »

Les managers constatent également les conséquences (« *outcomes* ») que l'implication de l'entreprise dans la lutte contre le Sida a sur divers aspects de sa communication ou de sa cohésion interne.

Selon les managers, un des intérêts de l'entreprise à s'engager contre le Sida serait un intérêt de communication. Un manager précise que celui-ci existe dans le cadre particulier du développement durable et selon un principe de transparence.

« Maintenant, que la compréhension que c'est leur intérêt de le faire [s'engager dans la lutte contre le Sida], je pense que toutes les entreprises engagées là-dedans, si elles sont engagées, c'est qu'elles l'ont bien compris, que leur intérêt c'était... On le voit, hein, c'est évidemment, bien sûr, un intérêt de communication parce que, parce qu'avec tout ce qui se développe aujourd'hui autour du développement durable, de la transparence, de, enfin de toute la, en quelque sorte, le code de bonne conduite des entreprises, c'est un atout que de pouvoir communiquer là-dessus [...] ». (M4)

Cet intérêt est un atout qui intervient a posteriori dans le programme, non pas que la justification ait été donnée seulement après l'engagement de Lafarge – ce qui est vrai par ailleurs – mais l'image apparaît bien comme une conséquence positive de l'engagement de Lafarge et non pas comme une cause. Un autre manager insiste ainsi sur le très bon rapport entre le coût du programme Sida et son bénéfice pour le groupe en terme d'image mais aussi de mobilisation.

« C'est peut-être un des projets qui a coûté moins cher du groupe depuis pas mal d'années, en tout cas, qui n'a pas coûté très cher et qui a été, qui a eu un effet de mobilisation extrêmement fort des unités, mais aussi un effet d'image pour le groupe non négligeable. » (M2)

Le bénéfice a également été interne puisqu'il a permis aux unités les plus concernées par le programme Sida, en l'occurrence celles de la région Afrique, d'avoir une visibilité dans la communication interne de l'entreprise.

« Et donc, à ce moment-là, ils ont pu travailler, en tout cas, démultiplier ce qu'ils [les employés des filiales de la région Afrique] faisaient avant et, peut-être de faire différemment parce qu'on leur a donné de la méthode, on leur a donné des outils, aura donné du benchmark, on leur a permis d'exister aussi dans la communication du groupe, hein, toute la communication interne, *Planète*, *Info Online*, etc., donc... C'était aussi un moyen de mettre en avant ces unités qui sont pas forcément faciles à mettre en avant comptent tenu quand même que le continent africain est pas un continent facile. » (M2)

Une autre justification que l'on retrouve dans le monde de l'opinion consiste à présenter l'image ou plutôt la visibilité comme un levier pour l'action par l'aide, le soutien et l'adhésion qu'elle permet d'obtenir.

« Et, moi, je crois que ça, finalement, la difficulté pour l'entreprise c'est de donner assez de visibilité à l'extérieur à ce qu'elle fait. Pourquoi? Eh bien, pour que ça soit, pour qu'à la fois elle ait de l'aide et du soutien, parce qu'elle a besoin aussi vis-à-vis de ses actionnaires

de montrer qu'elle fait des choses qui sont bonnes pour l'image de la boutique et dont les actionnaires peuvent se sentir légitimement fiers, et c'est probablement, ça a toujours été important, formellement, peut-être un peu plus important maintenant, mais ç'a toujours été important, c'est pas une nouveauté, c'est... Et puis, parce que ça agit aussi sur la perception interne de l'entreprise et sur la volonté pour les gens de le faire. Donc, il y a ce souci-là, qui est de donner une visibilité externe, une lisibilité externe à ce qu'on fait, et en même temps le souci qu'il n'y ait pas de décrochage entre l'ampleur de ce qu'on présente et ce qu'on est effectivement capable de faire, visiblement ce dont Coca, peut-être, Coca-Cola avait souffert, c'était ce décrochage là. » (M7)

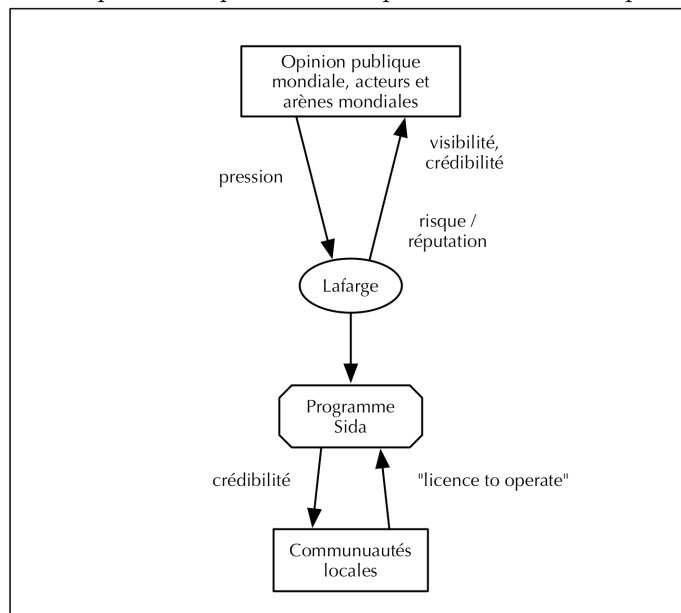
Le monde de l'opinion est donc pertinent, mais pas de la façon dont on aurait pu l'imaginer. L'implication de l'entreprise dans la lutte contre le Sida n'a pas comme objectif l'amélioration d'une image souffrant des externalités négatives que produit l'entreprise. Les managers de Lafarge tirent les bénéfices d'une visibilité qu'ils évaluent par ailleurs risquée. Ces bénéfices sont à la fois interne et externe.

Le monde de l'opinion articule donc plusieurs logiques (voir figure 11.2). D'un côté, l'entreprise, qui jouit d'une visibilité mondiale, subit une pression de la part de l'opinion mondiale pour se préoccuper du Sida. L'action qui en découle lui donne éventuellement de la crédibilité auprès des communautés locales et peut contribuer à maintenir sa « licence to operate ». Elle apporte également encore plus de visibilité et de crédibilité pour l'entreprise vis-à-vis des acteurs et des arènes mondiales, ce qui ne va pas sans risque pour la réputation de l'entreprise si elle fait un faux pas et se retrouve dans une position d'accusé par les activistes.

11.2.4 Le monde civique

Le monde civique est certainement le plus problématique par rapport aux entretiens conduits avec les managers. En effet – et comme on l'a vu dans la partie méthodologique – Boltanski et Thévenot préviennent qu'il n'est pas envisageable en dehors du cadre national. De ce point de vue, l'absence relative des indicateurs de ce monde dans les entretiens menés avec les managers (en particulier ceux qui font référence à des institutions politiques ou des mouvements sociaux dans l'entreprise) semble démontrer que l'intervention de Lafarge dans la lutte contre le Sida est bien mondiale, ce qui est déjà une information en soi. Cependant, on ne peut certainement pas se satisfaire de ce constat qui renvoie finalement à la question que pose Habermas sur les moyens de combler le déficit démocratique (que l'on peut attacher au monde civique) qu'entraîne la mondialisation. Si le monde civique n'existe pas au niveau mondial, alors la relation entre les différents acteurs évoluant à ce niveau ne peut être commandée que par leur intérêt particulier (HABERMAS, 1998 :119-120). Or il semble tout de même que des le discours des managers infirme cette situation et mettent à jour les éléments éthico-politique que l'on peut concevoir comme l'émergence d'un monde civique mondial.

FIGURE 11.2 – Réponse à la pression de l'opinion mondiale : risques et bénéfices



Le monde civique chez Lafarge

Si l'on prend tel quel les indicateurs du monde civique (*Etat, république démocratique, partis, légal, droits civiques, vote, tribunaux, etc.*), on ne peut donc que constater sa relative absence dans les entretiens. Seuls sont évoqués l'Etat, mais principalement dans le registre critique ou lorsqu'il est question des limites de la responsabilité de l'entreprise, mais aussi le registre juridique, les syndicats (dans une anecdote portant sur une controverse) et, enfin, la solidarité qui reste cependant très ambiguë dans la population à laquelle elle renvoie.

La justification du programme Sida selon le monde civique

Tout d'abord, l'intervention de Lafarge est justifiée par l'incapacité de l'Etat à assumer son rôle de garant de l'intérêt collectif. C'est alors que l'entreprise intervient, tout en respectant le cadre juridique du pays en question.

« Alors, on reconnaît que l'Etat fait, ne fait pas tout ce qu'il faut, alors, nous, il faut qu'on intervienne. Alors, on intervient, mais il y a la deuxième règle, c'est qu'on suit la loi. Alors on fait seulement ce qui est permis par la loi et on essaie d'utiliser au maximum les services mis en place par le gouvernement. » (M6)

Cette justification est donc en creux. Ce n'est pas l'Etat et la loi qui obligent ou incitent l'entreprise à s'engager, mais l'absence d'intervention publique sur le sujet.

Une autre justification mobilise cette fois-ci le concept de solidarité, notion que l'on retrouve à plusieurs reprises aux côtés de celle d'intérêt collectif.

« Et je crois que ça c'est très important, c'est la contribution, disons, de Paris [c'est-à-dire le corporate] et la contribution du reste de Lafarge. Solidarité qu'on montre. » (M8)

« [...] c'était l'idée : les entreprises de ces pays [ceux qui sont le plus affectés par l'épidémie de Sida] doivent faire quelque chose, parce que c'est conforme à la culture du groupe, et le groupe dans son ensemble, au nom de la solidarité peut aussi accompagner, faire quelque chose. » (M9)

« Mais, en même temps, le groupe, à un certain niveau, doit être prêt à, quand même, consacrer une partie de ses moyens à des actions d'intérêt collectif. » (M9)

« Là encore, c'est pour ça, quand je... ça me fait un peu penser à ce que je te disais au début par rapport à cette notion de prise à bras-le-corps par les entreprises, par cette notion aussi d'efficacité, c'est-à-dire qu'on fixe des objectifs, on demande des comptes, donc là, on pousse les gens à se motiver sur la question, mais on sait aussi, et c'est vrai pour n'importe quelle activité de l'entreprise, que les gens fourniront le meilleur résultat s'ils sont convaincus du sens de ce qu'ils font, et de l'intérêt, disons, collectif, ou pour l'entreprise, ou pour eux-mêmes, de ce qu'ils sont en train de faire. Ça, pour moi, c'est évident. » (M4)

On notera cependant que les limites du collectif auxquelles renvoient ces citations ne sont pas toujours très nettes. Dans un cas, il s'agit des salariés de l'entreprise, et la solidarité s'exerce au sein même du groupe, ce qui constitue une nouveauté si l'on considère que, traditionnellement, l'unité de base pour exercer une telle solidarité est la filiale. Dans l'autre, il s'agit de la société dans son ensemble, ce que dit clairement la citation suivante.

« Donc, cette lutte contre le sida, elles s'intègrent véritablement dans une analyse plus globale de l'impact du groupe sur la société, sur les hommes, ce que j'appelle la société c'est vraiment tout ce qui est autour de l'entreprise, aussi bien ses salariés, que ses voisins, que les gouvernements, que toute cette population de parties prenantes. » (M3)

Enfin, une dernière justification apparaît marginalement et se réfère à l'idée de « droit à la santé », droit qu'assume l'entreprise et non pas une institution publique de dimension nationale.

« Donc, du coup, Lafarge s'est interrogée sur la façon la plus efficace d'aborder ce sujet qu'elle n'avait jamais véritablement abordé, sauf sous l'angle des principes généraux du groupe qui sont : pas de discrimination, on traite tout le monde. Mais, on ne s'était jamais posé cette question : "mais le sida, comment on l'approche ?". Pourquoi ? Parce que c'est extrêmement difficile. Mais, c'est véritablement intégré dans sa politique : "préservons nos hommes et créons de la valeur sociale en leur offrant véritablement une vraie protection et un vrai droit à la santé". » (M3)

Ces trois justifications ont une importance majeure. Tout d'abord, elle montrent que l'entreprise est bien face à une responsabilité et non pas seulement face à un enjeu économique. La solidarité s'exerce au sein du groupe, voire au-delà, en partie pour pallier les déficiences de l'Etat, mais aussi parce que l'existence même

de l'entreprise comme organisation mondiale l'implique. D'autre part, elles suggèrent qu'une piste civique peut être envisagée au niveau mondial. Cette intuition est d'ailleurs renforcée par l'existence d'une pression de la part d'acteurs et d'arènes mondiales – c'est ce qu'on a vu avec le monde de l'opinion – et par celle de recommandations et de standards mondiaux qui, s'ils n'ont pas valeur de loi, jouent un rôle similaire. Enfin, plusieurs indicateurs utilisés par les managers et qui ne trouvent leur place dans aucun des mondes pourraient, je crois, être rattachés au monde civique. C'est notamment le cas lorsque ceux-ci évoquent le registre éthique, qui n'apparaîtra cependant que dans la section consacrée à la critique ainsi que celle qui porte sur le compromis que l'on abordera qu'à la tout fin de ce chapitre.

11.2.5 Le monde marchand

Comme on l'a vu précédemment, Boltanski et Thévenot distinguent deux mondes différents représentant la sphère des relations économiques : le monde marchand et le monde industriel, le premier reposant sur le marché et le second sur l'ordre industriel. La recherche systématique du registre du monde marchand dans les entretiens confirme l'hypothèse que l'argument économique n'est pas le déclencheur de l'action. Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il n'est pas pertinent pour comprendre l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida. On verra ici, qu'au contraire, le supérieur commun du monde marchand est fondamental pour comprendre la justification que donnent les managers de cette action.

Le monde marchand chez Lafarge

Le corpus de notions caractérisant le monde marchand tel qu'il est proposé par Boltanski et Thévenot ne se retrouve que partiellement dans les entretiens avec les managers de Lafarge. Le *marché*, la *concurrence*, l'*égoïsme*, le *client* ou la *richesse*, par exemple, sont absentes ou marginales dans le discours des personnes interviewées. On retrouve par contre celles de *prix*, de *valeur* (la valeur et non pas les valeurs dont il a été question dans le monde domestique), de *profit* ou de *rentabilité*, ce qui confirme bien la présence du modèle marchand dans le discours.

Les managers reconnaissent tout d'abord comme une évidence le fait que l'entreprise doit être rentable.

« D'abord, premier objectif de l'entreprise, c'est de se développer de manière rentable, sans développement rentable plus d'entreprise. Donc, tel que... L'entreprise n'est pas, c'est pas une NGO. Première chose c'est, comment est-ce que ce qu'elle va conduire dans ce domaine là est à sa portée en termes à la fois, de ses propres performances en termes financiers et, in fine, en termes d'acceptabilité par son environnement financier, donc ses actionnaires, les analystes, les gens qui la regardent. » (M7)

« [...] il est clair que l'objectif premier, la mission première du groupe, eh bien c'est de prospérer, de vendre ce produit, et d'avoir une certaine rentabilité économique. » (M3)

« Je crois que le moteur, c'est le profit [...]. » (M1)

Cependant, comme on le verra lorsque l'on étudiera les relations entre les mondes, cette rentabilité va souvent de pair avec d'autres mondes qui apparaissent généralement comme des gardes-fou. Le profit est ainsi relativisé et sa prééminence dans les objectifs de l'entreprise est même souvent contestée, parfois même par les personnes qui reconnaissent par ailleurs que « le moteur, c'est le profit ».

La justification du programme Sida selon le monde marchand

Comment les managers ont-ils recours au monde marchand pour justifier l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida ? Il est intéressant de commencer à répondre à cette question par une citation qui renverse complètement la perspective.

« [...] il y avait tout un calcul qui avait été fait pour montrer que c'était, la logique économique n'était pas nécessairement absente de cette préoccupation humanitaire. » (M5)

La préoccupation est « humanitaire » et la logique économique se retrouve considérablement relativisée. On est alors très loin de l'idée que la rentabilité économique serait la principale raison de l'engagement de Lafarge dans la lutte contre le Sida.

Cependant, cette citation pose question, car même si elle est souvent relativisée, il y a bien une justification marchande de l'implication de Lafarge contre le Sida. Il semble alors que celle-ci puisse être envisagée selon un enjeu de responsabilité et non de rentabilité. Ce qui importe, c'est la maîtrise des coûts et, qui plus est, sur le long terme.

« [...] la principale objection, à une démarche sida, du côté business, c'est de ne pas déclencher une bombe à retardement qui est celle de l'explosion, l'explosion des coûts. Oui, là, je me souviens. Effectivement, le souci c'est, quitte à lancer quelque chose, il faut être sûr, il fallait être sûr qu'on puisse soutenir ça sur la durée, pendant longtemps. » (M1)

« Et un des impacts qui apparaissent le plus criant au départ, quand on a vu que, plus loin, c'était peut-être pas la chose la plus importante, enfin, il fallait quand même la traiter, c'est la question du traitement : qui paye ? Combien ? En gros, est-ce que l'entreprise s'engage pas dans un domaine qui va faire que ses coûts sont pas maîtrisés et donc, eh bien, mettre à mal le modèle économique local. Et, très vite, avec Care, on a travaillé sur cet axe des coûts, et, voilà. » (M2)

Une des particularités du Sida par rapport à d'autres épidémies est effectivement la durée du traitement. Très rapidement, le Sida est construit comme une maladie « chronique ». Cette question de responsabilité sur la durée de l'engagement à fournir des antirétroviraux devient donc centrale pour l'entreprise.

En ce sens la justification arrive bien après la décision de l'entreprise de s'impliquer dans la lutte contre le Sida. Par contre, elle semble constituer une condition au type d'intervention de l'entreprise (l'entreprise va-t-elle distribuer des antirétroviraux ou non) et détermine finalement les limites de cette intervention. La controverse qui a existé sur cette question des trithérapies semble en fait avoir porté sur la légitimité de l'intervention proposée par les managers en charge

du projet. Pour eux, l'étude de coût-bénéfice qui semble démontrer la viabilité, si ce n'est la rentabilité du programme Sida, constitue un élément essentiel dans la légitimation de leur approche, mais toujours dans une articulation de l'économique et du « social ».

« Le point trois, c'est la bonne nouvelle, qui consistait à s'apercevoir, en échangeant avec d'autres qui avaient commencé ce type d'opération avant [...], de s'apercevoir qu'en fait le bon sens économique commandait de, d'agir... tout ce qui était prévention, et l'autre bonne... – ce qu'on aurait pu deviner facilement, mais ce qui est des plus surprenant – c'est que, s'apercevoir que le coût du traitement, pris à temps bien sûr, était économiquement beaucoup plus soutenable, enfin, acceptable, que le coût de ne rien faire. Et ça, pour moi, c'était une bonne surprise. Pas que pour moi d'ailleurs puisque, on parlait de [X], qui était très réticent au départ, apparemment, qui ensuite a acheté, quand il s'est aperçu que les considérations économiques [rejoignaient] les considérations morales/sociales. » (M1)

« [...] ce qui m'a beaucoup intéressé, c'est qu'on a vu la même chose sur le Sida. C'est-à-dire que, moi, je me suis dit : "tiens ! il y a une chance qu'on gagne" – en tout cas pour la partie qui dépend de l'entreprise – le jour où on m'a expliqué que, à 300 dollars ou euros, je sais plus, par mois de traitement, eh bien, ça coûtait moins cher de faire la séquence prévention, diagnostic, traitement que de, avoir au fil de l'eau, des gens qui étaient malades, parce que les gens malades, ils travaillaient pas, parce que les gens malades il fallait quand même leur soigner les maladies opportunistes parce que... Bon, évidemment ! Dès lors qu'on avait ce minimum de responsabilité qui faisait que, eh bien, on virait pas instantanément les gens dès qu'on savait qu'ils étaient séropositifs, et qu'on avait, effectivement, un dispensaire dans l'usine qui soignait les gens quand ils étaient malades. Bon, mais que, à accompagner les gens jusqu'à leur mort allait nous coûter plus cher que de les traiter. Le jour où ceci est apparu, où le mode... bon, là, moi je, je dis : "bon, eh bien, là, on est vraiment sur du, sur du solide ou, de nouveau, on a vu que l'aspect social et l'aspect économique ne sont plus contradictoires à un certain horizon". » (M9)

Toujours sur le mode de la « bonne surprise », un manager résume bien cette articulation entre la justification économique qui est venue à un moment légitimer des convictions « personnelles ».

« À titre personnel, hein, et, du coup, c'est vrai que quand des analyses économiques, des analyses business des choses permettent d'arriver à conclure qu'il faut développer des actions qu'on aurait envie de développer à titre personnel, eh bien, c'est sûr que les gens, eh bien, du coup, n'hésitent plus. Et le fait qu'il y ait ce – alors je pense que c'est pas 100 %, il faut pas non plus idéaliser Lafarge – et qu'il y ait une bonne partie de l'encadrement du groupe qui soit dans cette disposition-là, eh bien, renforce, donne plus de poids – et surtout plus d'efficacité. Ça va plus vite parce que les gens sont persuadés et, qu'à la limite, et sur le Sida ça été le cas, sur le Sida, on a pas attendu la justification économique pour se lancer dans l'initiative... »

Parce qu'on avait envie de faire, parce qu'on s'est dit : "oui, il faut qu'on fasse quelque chose". À la limite on s'est dit : "ouf! On n'a plus à justifier". C'est presque ça. On sentait bien qu'il y avait les impacts mais on l'avait pas chiffré, et on n'a pas attendu de le chiffrer pour y aller. » (M3)

C'est le « parce qu'on avait envie de le faire » qui est le plus important ici et c'est cette démarche que la justification économique vient finalement valider. Car si « le moteur de l'entreprise, c'est le profit », il est nécessaire pour les managers de légitimer leur démarche en transformant, ou plutôt en intégrant cette logique de rentabilité à l'enjeu social qu'est le Sida. C'est à cette condition que l'entreprise peut s'approprier cet enjeu et le traiter efficacement.

Avec l'étude de coût-efficacité, les managers se sont donc retrouvés dans « un sentiment de confort ».

« Effectivement, paradoxalement, ça s'est passé beaucoup plus facilement, peut-être parce qu'on avait écrit d'autres politiques avant. Moi j'ai pas vu trop la partie discussion comité exécutif du groupe, mais la partie discussion en comité de direction Afrique était, était relativement facile. Toutes proportions gardées. Donc, en fait, qu'est-ce que ça veut dire, je sais pas, mais j'imagine qu'on s'est trouvé un peu un sentiment de confort, que les conditions économiques permettent la mise en œuvre du système de valeurs qu'on voulait, qu'on partage, en fait. » (M1)

Un manager se dit cependant conscient des limites de l'étude censée démontrer la rentabilité du programme et de la difficulté d'une telle démonstration.

« C'est que c'est, alors j'ai... c'est mon sentiment, ce n'est pas, je n'ai pas de preuves à l'appui et je pense que de toute façon, même pour nous, il est très difficile d'établir de façon absolue un retour, bon, on a bien fait cette explication par rapport au ARV [antirétroviraux] qui montre, a priori, l'étude a montré que, a priori, c'est rentable, mais on sait très bien que c'est extrêmement difficile de montrer la réalité, donc là, on est dans le domaine de la conviction. » (M4)

C'est cette fois-ci la *conviction* qui est mise en avant, relativisant à nouveau la justification marchande. Alors pourquoi la justification marchande ? Parce qu'il fallait le faire répond un manager. La pression du monde marchand, du supérieur commun semble forte sur les managers. Mais une fois la démonstration de rentabilité économique faite, c'est-à-dire une fois la légitimité, et la prééminence, du monde marchand confirmées, celle des autres mondes n'est plus remise en question.

« [...] au départ, pour les unités, une fois qu'on a démontré que, de toute façon, s'occuper du sujet coûtait moins cher que de ne pas s'en occuper, c'était quand même un des éléments de la démonstration qu'il fallait faire, et qu'on a faite, aidé par le fait que les antirétroviraux baissaient, que, etc., je veux dire, le prix, etc. » (M8)

Des justifications générales par le monde marchand

On peut également identifier dans les entretiens des justifications plus générales de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida en fonction du monde

marchand. On retrouve par exemple la question du développement économique de l'Afrique, région dans laquelle se trouvent les aires les plus affectées par l'épidémie de Sida. Rappelons ici que les marchés émergents, porteurs de croissance, sont d'une importance capitale pour des entreprises industrielles comme Lafarge. La région Afrique qui représente 10% des effectifs et 10% du chiffre d'affaires de la branche ciment n'est peut être pas d'une importance capitale pour le groupe par rapport à des marchés comme l'Inde, la Chine ou le Brésil. Toujours est-il que la justification du marché est bien présente. Combattre le Sida, c'est assurer la pérennité des marchés.

« Donc, à partir du moment où le sida est identifié comme un des freins majeurs au développement économique de l'Afrique, il est de la responsabilité de Lafarge de combattre le Sida. C'est pour ça que ce n'est pas, c'est en ce sens-là que ce n'est pas déconnecté. » (M3)

Une autre raison, une autre justification avancée dans le monde marchand est celle de l'efficacité économique, l'efficacité étant néanmoins un terme renvoyant au monde industriel.

« [...] je suis assez convaincu que, si les entreprises sont allées aussi loin là-dedans, c'est que c'était pas qu'une affaire de com', c'est qu'elles ont compris que c'était aussi leur intérêt économique, justement pour gagner en efficacité économique ils avaient intérêt à ce que la population aille bien, que d'autre part, la population est évidemment, enfin même les... les employés soient aussi motivés si ils voient que l'entreprise tient à, a le souci de leur santé, a le souci de leur personne, elle les prend pas que pour des gens interchangeable ou anonymes. » (M4)

On voit alors que le marchand et l'industriel ne sont pas si faciles à distinguer dans les entretiens. Les managers parlent de coût-efficacité plutôt que de coût-bénéfice, ce qui semble relever à la fois d'une logique marchande et d'une logique industrielle. On voit, par ailleurs, dans la citation, émerger le monde domestique lorsque le manager parle du souci qu'aurait l'entreprise de la santé des salariés, et qu'elle ne les prend pas pour des anonymes.

Toujours dans la justification marchande, et en revenant sur la question de la durabilité. La justification est également faite de la rentabilité à long terme de l'entreprise.

« [...] la raison d'être dans l'entreprise c'est que ses employés soient heureux, c'est pas vrai. La raison d'être de l'entreprise c'est pas de soigner le Sida en Afrique. La raison d'être de l'entreprise c'est de gagner de l'argent aujourd'hui est de le faire d'une façon qui va permettre que demain on continuera à être aussi rentable, voire plus. Et, eh bien, on a démontré par l'histoire et encore aujourd'hui que la seule façon d'assurer qu'on gagne de l'argent encore demain, qu'on sera encore là, eh bien, c'est de préparer l'avenir, et pour préparer l'avenir, eh bien, il faut respecter un certain nombre de choses. Et que si on s'occupe pas des hommes, eh bien, d'abord, ils vont partir. Et on peut alors être même très cynique : si on s'occupe pas des hommes, ils vont mourir, en Afrique, parce qu'ils sont atteints du Sida, ils vont partir dans les autres zones du monde parce qu'il y aura des entreprises qui les traiteront mieux, et que comme ils ne

viennent pas chercher qu'un salaire, ils iront chercher ailleurs autre chose et ce qu'ils attendent, donc il n'y aura plus personne pour travailler pour le groupe. » (M3)

Enfin, dernière justification marchande, l'implication du Sida serait également important pour protéger les marchés.

« Alors de temps en temps, quand on a ce discours, on apparaît comme un peu cynique, disant : “eh bien, on traite nos gens parce qu'on veut protéger notre savoir-faire, qu'on veut protéger notre efficacité”, voire même – on peut aller plus loin – “protéger nos marchés”. Parce qu'il est clair que l'action de Lafarge sur le Sida ne se limite pas à la protection de ses employés, le but de protéger ses employés, mais c'est aussi protéger ses clients, pour protéger ses marchés, pour voir comment au-delà des programmes de santé pour les employés, de prévoyance, en tout cas, de prévention pour les familles et les communautés, comment au-delà on peut vraiment avoir un vrai programme qui aille au-delà des employés pour toucher toutes les communautés avoisinantes qui sont, eh bien, les clients actuels ou futurs. On peut être encore plus cynique, on dit : “ben, oui, nous, on soigne le sida est en lutte contre le sud en Afrique si l'on n'aura plus de clients et on ne vivra plus”. C'est dans la logique, c'est pas le discours qu'on met, mais c'est quand même quelque chose qui faut avoir en tête que c'est de la responsabilité du business de traiter le sida, parce que d'abord, il est clair que dans un certain nombre de zones personne d'autre ne s'en occupe, en tout cas au départ, donc, c'est de notre responsabilité de le faire, mais avec un intérêt économique évident à la clé. » (M3)

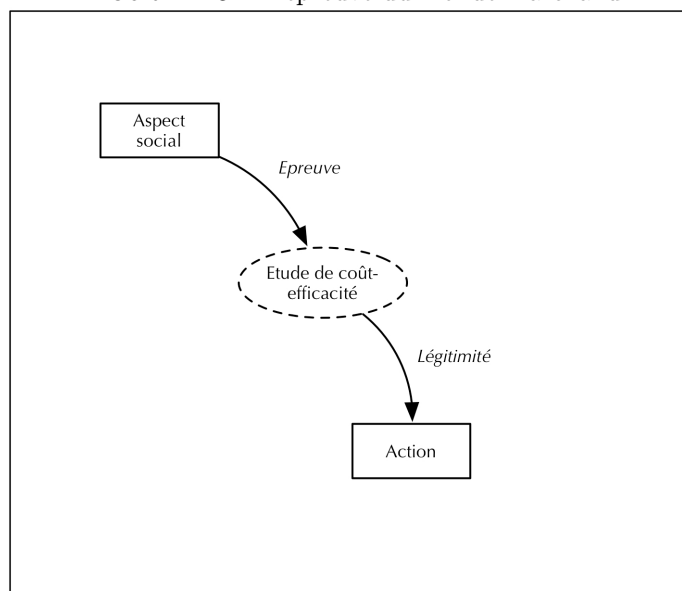
A ce stade, il me semble important de remarquer que presque toutes ces justifications marchandes plus générales ont été faites par le même manager qui, par ailleurs, reprend également l'idée, une fois l'« épreuve » de la justification marchande passée, qu'« on n'avait plus à se justifier ». Cela tendrait à confirmer cette idée que la justification marchande n'est pas exclusive, ni contradictoire avec les autres justifications, mais qu'elle était nécessaire et que le manager en question ne fait finalement que recenser ses différents aspects.

On retrouve d'ailleurs dans le discours de ce manager l'articulation entre logique économique et convictions personnelles.

« Donc, on est très content que, en fait, par cette analyse de la responsabilité de l'entreprise, par cette analyse de création de valeur, les actions qui en découlent et qu'on décide de faire parce qu'on considère qu'elles sont bénéfiques pour le groupe, eh bien, rejoignent celles qu'on aurait peut-être faites spontanément pour répondre à des valeurs personnelles de chacun des membres du groupe. Et c'est ça qui est intéressant, qui fait la force, et qui maintient dans la durée de telles initiatives, c'est qu'effectivement il y a des retombées en termes de valeur sociale mais aussi économique, mais que, de toute façon, elle s'appuie sur un socle, extrêmement solide, culturel du groupe. » (M3)

Ce qui importe finalement, c'est de trouver « la clé » qui permet de transformer la valeur sociale en valeur économique.

FIGURE 11.3 – L'épreuve du monde marchand



« Donc, c'est pas toujours un lien complètement direct mais, on arrive pratiquement dans toutes les dimensions de la politique de développement durable ou de la responsabilité de l'entreprise, à trouver au moins une clé de transformation de la valeur sociale ou environnementale en valeur économique. C'est pas forcément une formule mathématique qui va dire combien on gagne. Mais, on va comprendre qu'on y gagne quelque chose. » (M3)

Pourquoi transformer la valeur sociale ? Peut-être parce que comme le remarquait un manager précédemment, l'entreprise n'est pas une ONG.

On retiendra donc plusieurs choses ici. Tout d'abord, la justification du monde marchand apparaît bien a posteriori. Par contre, si la rationalité économique ne commande pas véritablement l'implication de l'entreprise dans la lutte contre le Sida, elle apparaît cependant comme la justification la plus légitime de cette action. De ce point de vue, l'étude sur l'impact économique du programme Sida de Lafarge apparaît bien comme une épreuve (voir figure 11.3), un moment où les différentes personnes impliquées ont dû prouver qu'elles inscrivaient bien leur action dans un supérieur commun particulier qui est celui du marché, et alors même que la justification la plus évidente pour tous les managers relève plutôt du monde domestique (culture), voire du monde civique (solidarité) ou du monde industriel (efficacité) comme on va le voir maintenant.

11.2.6 Le monde industriel

On ne sera pas surpris de constater que le monde industriel est très certainement celui qui est le plus présent dans les entretiens. En effet, les managers interviewés sont pour la plupart des ingénieurs et Lafarge est une entreprise industrielle où la grandeur est très liée à la maîtrise de processus industriels, notamment celui

de la fabrication du ciment. La justification de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida s'exprime ici en terme d'*efficacité*.

Le monde industriel chez Lafarge

On retrouve bon nombres des notions clés du monde industriel dans les entretiens. L'*efficacité*, bien sûr, et son pendant, l'*inefficacité*. Mais aussi la *performance*, les *critères*, la *mesure*, le *progrès*, l'*investissement*, l'*avenir*, la *formalisation*, le *lancement*, la *mise en œuvre*, etc. On pourrait par ailleurs compléter cette liste avec d'autres notions que l'on retrouve dans les entretiens et qui font, selon moi, partie du même corpus, notamment la *conduite du changement*, les *indicateurs* ou le *savoir-faire*. Pour plusieurs managers, l'efficacité est avant tout liée au terrain. C'est là que les processus industriels sont mis en place, et c'est à ce niveau que les problèmes doivent être réglés.

« Donc je suis, quand je parle d'efficacité, c'est l'efficacité terrain ! »
(M5)

La question va donc se poser ici de savoir si et comment l'intervention du corporate, c'est-à-dire du niveau global, est justifiée dans ces conditions-là.

La justification du programme Sida selon le monde industriel

La justification industrielle, à strictement parler, du programme Sida de Lafarge, c'est la préservation de l'efficacité. Se préoccuper de la santé des salariés, et notamment leur fournir des traitements antirétroviraux, devient alors un enjeu pour préserver leur savoir-faire.

« Là, c'était aller plus loin, et pourquoi il était indispensable d'aller plus loin, parce qu'effectivement, au-delà des maladies développées par les porteurs du virus, effectivement, à la fin, il y a une perte de savoir-faire, et il y a une difficulté à reconstruire aussi bien les équipes que retrouver le même niveau d'efficacité des équipes. Donc, niveau d'efficacité collectif et savoir-faire. Donc préservation, au-delà de la préservation des hommes il y a une préservation de l'efficacité des équipes et du savoir-faire. » (M3)

Toutefois, cette justification est plutôt rare puisqu'on ne la retrouve que chez un seul des managers interviewés. En fait, et paradoxalement, l'efficacité est plutôt mobilisée pour justifier l'implication du groupe, au niveau global, dans un projet qui, « traditionnellement », aurait dû rester au niveau local. Les managers appliquent ainsi au corporate une compétence, une qualité normalement réservée aux filiales. L'engagement global permet tout d'abord de supprimer des actions locales inefficaces.

« Je pense que ça rejoint la question de performance aussi, enfin, efficacité, performance, c'est... L'engagement global, l'engagement d'un suivi global, l'engagement de... Après c'est de rendre compte sur ce projet là, enfin sur cette partie là de l'entreprise et, si on dit : "bon, c'est local-local, on laisse faire, on verra bien". Eh bien, on a vu : dans certaines unités, il y a eu de la discrimination à l'embauche. C'est parce que l'engagement a été pris au niveau global de non-discrimination à l'embauche, que les comportements ont changé

au niveau local. Sachant qu'on sait très bien qu'il est d'une grande inefficacité de faire de la discrimination à l'embauche. Ca, c'est pas efficace. Bon. Donc, c'est dans ce sens là que l'engagement de la direction générale est critique sur ce type de projet. » (M2)

On a vu dans le chapitre précédent l'importance de la mise en cohérence de l'engagement global avec les pratiques locales.

Le groupe permet également plus d'efficacité par la formalisation du programme et son suivi avec la Road Map.

« La formalisation est un, c'est pas un carcan, c'est quelque chose qui clarifiait l'action de ceux qui avaient à la mener. Donc, je trouve que le travail qui a été, qu'on a pu faire à ce moment-là et qui nous a permis d'accélérer, et d'accélérer efficacement, je crois localement avec Care en particulier était tout à fait déterminant. » (M7)

« Alors que là, je veux pas dire qu'on soit totalement à l'abris d'un comportement local qui soit pas déviant par rapport aux engagements qu'on a pris, mais en tout cas, les conditions de réalisation de la Road Map de l'Afrique sont réunies parce que quelqu'un qui n'irait pas dans ce sens là : 1) maintenant, aujourd'hui, il serait sanctionné par le plan de performance puisque c'est intégré dans le plan de performance de l'unité [...]. » (M2)

Une fois compris l'intérêt de traiter le problème du Sida, l'efficacité devient donc un véritable enjeu « industriel » pour l'entreprise. La préoccupation de ce problème de santé, complètement étranger à son « core business », est donc finalement légitimée sur un modèle similaire à ce qui se passe pour le monde marchand.

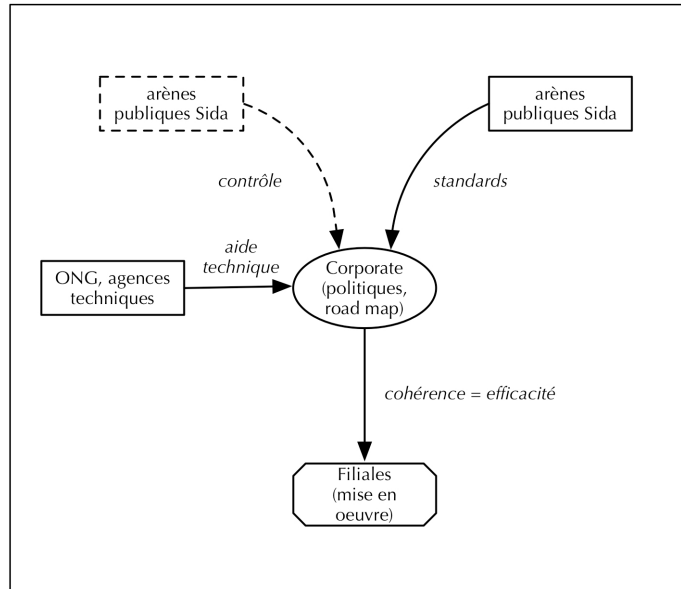
« [...] les entreprises ont un devoir d'efficacité et elles ont que, dès lors que, qu'il est bien compris que c'est leur intérêt d'entrer de façon active dans cette lutte, elles auront rapidement beaucoup plus de, oui, d'efficacité de, que, éventuellement, des organismes publics, parce qu'elles ont cette habitude de travailler dans la recherche de résultats, de rendre des comptes, sur ce qu'elles font. Donc, je pense qu'elles sont assez bien placées. » (M4)

Je terminerai cette série de citation par l'idée que le Sida est le problème de santé qui va bouleverser l'équilibre que les filiales du groupe avaient trouvé en gérant leurs propres infrastructures de santé publique.

« Et, il y a un moment, pas trop loin, je crois, où, même avec une organisation efficace de notre système de santé, on a rencontré les limites de l'inefficacité du système de santé dans lequel on est. » (M1)

Les centres de santé de l'entreprise ne sont pas adaptés pour traiter le VIH/Sida, tandis que les centres publics le sont encore moins. Ce déséquilibre va donc entraîner une remise en question non seulement de l'offre de santé que l'entreprise proposait jusqu'ici à ses salariés, mais également de son offre plus globale de services sociaux et, finalement, son rapport à la société. C'est la façon même dont cette offre est construite qui est challengée par le Sida. L'efficacité est exportée vers les aspects sociaux périphériques aux activités des filiales ou, plutôt, les aspects sociaux sont intégrés dans le processus industriel de l'entreprise.

FIGURE 11.4 – Le niveau global source d'efficacité



Le monde industriel met donc en exergue une articulation entre les niveaux local et global. L'efficacité n'est plus une qualité qui n'appartient qu'aux filiales, elle permet également de qualifier le corporate. L'efficacité de l'engagement social, qui se fait par ailleurs sous l'œil de l'opinion publique mondiale, doit être assurée par le corporate (voir figure 11.4).

11.2.7 Des registres orphelins

Plusieurs registres qui reviennent à de nombreuses reprises sont pourtant difficiles à insérer dans la typologie des mondes que dressent Botlanski et Thévenot. On a vu que c'était notamment le cas pour la culture, que j'ai proposée d'attacher au monde domestique. Mais ça l'est aussi pour la morale, l'éthique et le social, que j'ai évoqués également dans le monde domestique et dans le monde civique.

La morale

J'ai montré que la question de la morale était problématique dans la théorie des économies de la grandeur où chaque monde peut être considéré comme une morale spécifique – la morale étant, je le rappelle, définie comme un ensemble d'idéaux normatifs. Pourtant, lorsque les managers utilisent ce terme, c'est principalement pour évoquer des valeurs morales, ce qui les rattache, me semble-t-il, à nouveau au monde domestique. Ces valeurs morales sont également ambiguës car elles relèvent à la fois de convictions personnelles, surtout liées à la religion, et aux *Principes d'action* qui sont à mi-chemin entre un code moral et une visée éthique. La façon dont ceux-ci vont basculer d'un côté ou de l'autre dépendra notamment de la place que l'on accorde à la religion.

La religion

La religion est un autre registre complètement absent de la théorie des économies de la grandeur. Je propose également ici de le rattacher au monde domestique étant donné la façon dont il est mobilisé par les managers. La religion est surtout importante pour comprendre les valeurs morales mises en avant dans les entretiens. Historiquement, on a vu que celles-ci étaient les mêmes pour les individus et l'organisation.

« [...] les fameux *Principes d'action* du groupe, qui rappellent un certain nombre de valeurs, qui sont issues de la culture du groupe donc qui est – il ne faut pas se le cacher – est une culture fondamentalement basée sur les valeurs chrétiennes de respect, d'aide aux populations défavorisées, de participation au progrès social, et de croyance dans le progrès. » (M3)

Les *Principes d'action* pouvaient en partie apparaître comme étant emprunts d'éléments moraux issus du registre religieux. L'évolution mondiale du groupe semble pourtant remettre en question cette relation. Les *Principes d'action* étant progressivement moins marqués par la religion (qui ressort uniquement du registre personnel) et plus par une éthique en lien avec des acteurs et des arènes discursives globales.

L'éthique

J'ai évoqué la possibilité d'attribuer le registre éthique au monde civique. Cette proposition n'est pas si évidente que cela, notamment parce que les managers n'établissent pas une distinction très nette entre morale et éthique.

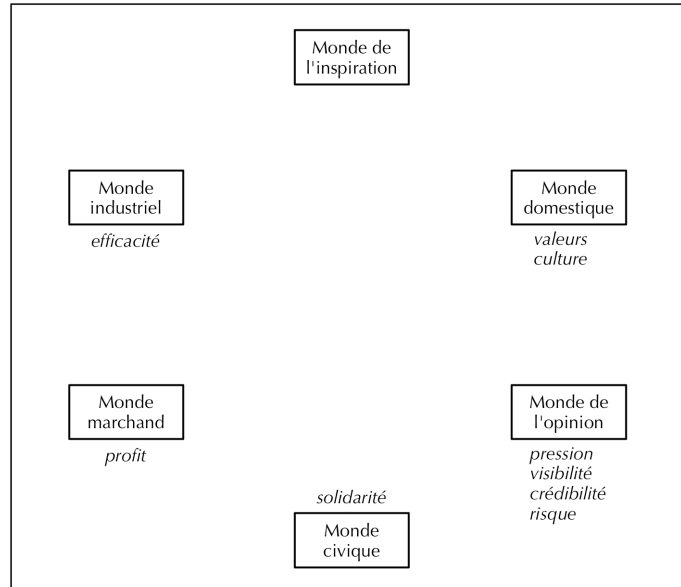
« En d'autres termes, notre action elle se situera à l'intérieur d'une éthique, à l'intérieur de règles de conduite qui sont celles du groupe et qui sont pas forcément celles qui vont être les plus efficaces dans le pays. » (M7)

Si l'on suit Paul Ricoeur sur cette question, on différenciera pourtant l'éthique, qui apparaît comme une visée bonne, qui se définit par et pour autrui, et dans le cadre d'institutions justes, et la morale qui est un ensemble de règles (RICOEUR, 1990). Il me semble alors pertinent de faire correspondre l'éthique au civique en me rapportant également à Habermas, idée que je n'exposerai cependant qu'à la fin de ce chapitre.

Le social et la société

Enfin, les managers évoquent également le registre social et, à plusieurs reprises, la société. C'est à la fois l'aspect social de l'épidémie de Sida qui est évoqué, et la relation avec la société que l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida implique. Bien sûr, chez Boltanski et Thévenot, ces deux concepts sont à nouveau surplombant et traversent tous les mondes. Mais, ici, ils semblent à nouveau correspondre au monde civique si l'on considère celui-ci comme l'occasion pour l'entreprise de s'ouvrir sur l'extérieur, ce que permet également le monde de l'opinion.

FIGURE 11.5 – La pluralité des mondes



11.2.8 La pluralité des mondes

Il ressort des entretiens une pluralité des mondes. Chaque monde est moins que jamais attaché à une personne en particulier et, ainsi, tous les managers mobilisent l'ensemble des mondes (sauf le monde de l'inspiration bien sûr). Chacun de ces mondes met en avant un ou plusieurs concepts particuliers (voir figure 11.5). Le monde domestique insiste sur les valeurs et la culture, qui sont les indicateurs de la place qu'occupe la tradition dans l'entreprise. Le monde de l'opinion insiste sur la pression qu'exerce la « sensibilité mondiale », ainsi que sur la visibilité et la crédibilité qu'apporte l'engagement du groupe, sans oublier les risques que cela comporte. Le monde civique est plus difficile à saisir hors du cadre national mais existe avant tout par l'intermédiaire de la solidarité qui s'exerce au sein du groupe et avec la société. Le monde marchand est paradoxal car il met en exergue le terme de *coût-efficacité* et non pas celui de *coût-bénéfice*. Cette différence n'a pas un sens évident si l'on en croit par exemple la littérature portant sur la santé publique (PHELPS & MUSHLIN, 1991), cependant elle pose question dans le cas des économies de la grandeur. Ne serait-ce pas le signe d'une ultime contestation du monde marchand par le monde industriel, ou bien, tout simplement, la difficulté pour les managers de distinguer les deux ? Toujours est-il que le monde marchand est malgré tout présent mais de façon ambiguë car la justification qui lui correspond est toujours relativisée ou, plutôt, accompagnée d'un autre monde. Elle apparaît ainsi comme étant incontournable, mais tout se passe comme si la reconnaissance de sa primauté servait surtout à conforter les autres mondes, ce qui me fait avancer l'hypothèse que l'épreuve que l'on recherche, si l'on suit la théorie, est liée au monde marchand. Je propose donc maintenant de passer au registre critique afin d'approfondir la relation entre les mondes.

11.3 Critiques au sein et entre les mondes

A ce stade de la présentation des résultats, nous n'avons toujours pas vu de désaccord dans le discours des managers. La justification existe, ce qui suppose donc l'existence d'un litige, ne serait-ce que sous la forme d'un débat. Mais celui-ci est encore loin d'être évident. La critique – qui est également bien présente dans les entretiens, même si elle reste tout de même assez limitée – sera alors l'occasion d'approfondir la relation entre les mondes et d'entrevoir les termes du débat. On verra d'ailleurs que parmi les six mondes en question, c'est le monde marchand qui fait l'objet du plus de critiques de la part des autres.

11.3.1 La critique vers le monde de l'inspiration

Etant quasiment absent des entretiens, aucune critique n'est relevée à destination du monde de l'inspiration. Seule une critique indirecte est relatée à destination du monde industriel (voir critique du monde industriel).

11.3.2 La critique vers le monde domestique

La critique du monde domestique est assez peu présente. Toutefois, si les valeurs, la culture, les *Principes d'action* sont valorisés par l'ensemble des managers, l'importance du monde domestique peut être toute de même relativisée.

Du monde marchand

La primauté du monde domestique est même directement contestée – mais c'est une critique très rare – par le monde marchand.

« Donc, on est très content que, en fait, par cette analyse de la responsabilité de l'entreprise, par cette analyse de création de valeur, les actions qui en découlent et qu'on décide de faire parce qu'on considère qu'elles sont bénéfiques pour le groupe, eh bien, rejoignent celles qu'on aurait peut-être fait spontanément pour répondre à des valeurs personnelles de chacun des membres du groupe. Et c'est ça qui est intéressant, qui fait la force, et qui maintient dans la durée de telles initiatives, c'est qu'effectivement il y a des retombées en termes de valeur sociale mais aussi économique, mais que, de toute façon, elle s'appuie sur un socle, extrêmement solide, culturel du groupe. Mais c'est sûr, je pense, qu'il ne faut pas mettre ça en avant parce que c'est pas la réalité business. » (M3)

Le fait de dire que ces valeurs ne peuvent être mise en avant « parce que c'est pas la réalité business » constitue une forme de critique du monde domestique dont le principe supérieur commun, quoi que reconnu, ne serait pas le plus légitime. La critique est tout de même atténuée et on retrouve ici plus une articulation positive qu'une critique. On devine cependant une dynamique dans laquelle on passerait d'un supérieur commun (la tradition) à une autre (le business).

La critique, comme on l'a vu dans les étapes du programme, vient aussi de Care.

« Parce que la tendance qu'on peut avoir quand on est un groupe aussi ancré localement dans ses, dans son, dans ses activités, avec la

communauté, enfin, des rapports, et particulièrement dans les pays en voie de développement où le niveau, entre guillemets, de richesse des entreprises par rapport au niveau de pauvreté dans l'environnement fait que le management local s'implique beaucoup dans les affaires sociales, localement. Et un des risques que Care nous a relevé très vite, c'est de dire, c'était d'aller trop loin, et notamment, de s'engager à fournir des antirétroviraux à l'ensemble des communautés. C'est-à-dire que, on peut par notre culture de groupe, humaniste, par, au-delà de la culture, cette nécessité de vivre ou de survivre dans la communauté, de faire survivre les communautés qui nous environnent quand elles sont dans un état d'extrême pauvreté, pouvait nous amener à prendre des décisions qu'on va dire extrêmement généreuses – et aucun manager n'aurait pu être critiqué de l'avoir fait. Le seul problème c'est que Care nous a dit : "si jamais vous prenez ce genre de décision, vous mettez en place un système qui n'est pas durable, qui n'est pas tenable dans le temps puisque si la maladie, le taux de prévalence continue à évoluer tel que, enfin, reste au même niveau, vous allez avoir de plus en plus de gens à soigner, dans les communautés et ça va pas être tenable économiquement", première chose, et, deuxième chose, "si vous êtes amenés à quitter la région pour une raison x, y, ou alors vous désengager partiellement, enfin, bon, d'une région, alors que vous fournissez des antirétroviraux et que les personnes qui reprennent cette activité, ou si l'usine doit fermer parce que la carrière est plus là, parce qu'il n'y a plus de carrière, parce qu'il n'y a plus d'activité possible, eh bien, vous tuez la population, quoi". » (M2)

L'action qui serait uniquement guidée par les principes du monde domestique ne serait donc pas toujours durable et pourrait aboutir à l'objectif inverse de ce qui est souhaité par les managers. La critique consiste alors à dire que le monde domestique n'est pas forcément le mieux adapté aux enjeux de société dans lequel s'implique le groupe, même si, pourtant, ce sont les principes de ce monde-là qui sont en grande partie déclencheurs de l'action.

11.3.3 La critique vers le monde de l'opinion

On a vu que le monde de l'opinion n'avait pas la place que les sceptiques vis-à-vis de l'action de Lafarge pouvait laisser penser. La seule justification qui s'inscrit pleinement dans ce monde-là mentionne les pressions de l'opinion publique mondiale. Cependant, le monde de l'opinion est plutôt valorisé a posteriori dans la cohésion interne et le bénéfice en terme d'image externe qu'il apporte. Mais ces aspects du monde de l'opinion font également l'objet de critique. Avoir trop de visibilité, trop communiquer sur un enjeu de société comme le VIH/Sida n'est pas toujours perçu comme une bonne chose.

Critique au sein du monde de l'opinion

On retrouve tout d'abord dans les entretiens une critique interne opposant la bonne communication (celle qui entraîne la reconnaissance, interne ou externe), à la mauvaise, celle de l'affichage (quand les annonces ne correspondent pas

aux faits). La critique du monde de l'opinion la plus évidente est donc celle qui consiste à remettre en cause une gestion non conséquente de la communication.

« [...] on était suffisamment méfiant pour ne pas le mettre en faisant, dans une plaquette de communication sur "Lafarge et le sida", quoi. Dans une agence de com. » (M2)

« C'est-à-dire qu'elle [l'entreprise] peut pas se contenter, donc, de faire de la pure communication qui ne serait que de l'artifice. Elle peut pas se contenter non plus de se dire "je fais un travail de fond, dans mon coin, et je suis le meilleur et le plus beau et puis je suis un grand incompris", parce que ça sert à rien non plus. » (M4)

Mais la critique du monde de l'opinion vient également du monde industriel et du monde domestique.

Du monde industriel, et de la combinaison des mondes industriel et domestique

Pas de communication sans faits concrets. C'est le credo qu'affichent les managers de Lafarge.

« Donc je suis, quand je parle d'efficacité, c'est l'efficacité terrain ! C'est pas, alors... je – je refuse, c'est un peu – je ne suis pas d'accord à ce qu'on parle d'efficacité communicationnelle, d'image institutionnelle du groupe en la matière. » (M5)

Cette forme de critique va, par ailleurs, souvent de pair avec un aspect « culturel » qui relève, quant à lui, du monde domestique. Le monde de l'opinion, dans sa forme communicationnelle, est alors l'objet de critique de la combinaison industrielle-domestique, l'efficacité se trouvant nécessairement liée aux valeurs du groupe.

« Bien souvent, dans le monde dans lequel on vit et c'est la... et c'est pour ça que je me bats contre la communication sur les sujets RH [ressources humaines] trop... c'est que la communication nous oblige à faire du mauvais travail, enfin, je pousse, mais je pense que c'est, je cite cette phrase que j'aime bien : "le bien ne fait pas de bruit, le bruit ne fait pas de bien". Et, alors, c'est une sagesse bourgeoise catholique, mais je pense que dans ces domaines-là et quand on parle de valeurs, je pense qu'on ne peut pas instrumentaliser nos valeurs. Bon, communiquer sur nos valeurs, c'est forcément une mauvaise communication. Les valeurs, c'est des actions. Et quelle que soit la fierté que j'ai à Lafarge, en communiquant sur nos actions on – tu vas me dire que c'est un peu théorique et philosophique mais – on dore toujours la pilule, parce que moi quand je vois les actions, je vois tous les projets d'amélioration. Donc c'est pas pour communiquer, j'ai l'impression que c'est toujours donner bonne conscience, enfin, même si on prend toutes les précautions. » (M5)

« Eh bien, si on prend les principes d'action du groupe, sur l'ambition d'être leader incontesté dans son domaine, ça génère un niveau d'exigence, qui doit s'exprimer partout, et notamment dans le domaine du sida, enfin, de la question de la santé publique, dans le

traitement du sida. Et puis ça enrichit, je dirais, la culture, c'est-à-dire que, à la fois l'efficacité qu'on retire du traitement de ce type de questions illustre que ces valeurs ne sont pas des valeurs d'affichage ou de déclaration unilatérale sans lendemain, si ce n'est le lendemain de la communication, de la pure communication. C'est-à-dire, qu'il y a un, ça te permet la reconnaissance par l'ensemble des collaborateurs, d'abord, et aussi de l'environnement dans lequel ils travaillent, la reconnaissance que ces valeurs sont une réalité pour le groupe, qu'elles ne sont pas seulement un « *buzzy word* » qu'on a au début de chaque discours en rappel des principes d'action, etc. C'est-à-dire que quand on parle des principes d'action les gens savent de quoi on parle. Enfin, je veux dire, la culture ça existe que parce qu'il y a des démonstrations, que des, qu'il y a une forme de réalité, quoi, même si elle est jamais totalement démontrée dans tous les domaines. Mais, en tout cas, je pense que là on a une illustration d'une culture réelle, et pas d'un truc qui soit purement déclaratif et sans lendemain. Mais j'oppose pas l'impact culturel et l'impact efficace, enfin, l'impact performance. La culture n'existe que parce que elle vit, et elle vit par la démonstration purement terrain, concrète. Mais c'est clair qu'il y a une dimension culturelle. » (M2)

Cette dernière citation est particulièrement intéressante. On voit que la question du Sida a, à la fois « enrichi » la culture du groupe, et l'efficacité qui en découle. Ce lien est particulièrement bien défini dans l'avant dernière phrase qui veut que la culture du groupe n'existe que par la démonstration qui en est faite constamment sur le terrain. A cette articulation domestique/industriel, le manager en question oppose donc une communication qui ne serait pas reliée aux faits, c'est-à-dire de la « pure communication », « purement déclaratif » et « sans lendemain ».

11.3.4 Critique vers le monde civique

Dans les entretiens, la critique vers le monde civique concerne principalement les institutions publiques et les règlements qu'elles imposent. Le collectif et le principe de solidarité font, quant à eux, l'objet de critiques très atténuées et qui mettent en jeu les limites de l'action de l'entreprise. Les autres aspects que je propose de lier au monde civique, et notamment les registres éthique, politique et social ne sont pas non plus concernés ici et interviendront plutôt dans la critique du monde marchand.

Du monde industriel

Une des premières critiques consiste à opposer les règles, les lois produites par les institutions représentatives aux directions, aux orientations, aux objectifs donnés par l'entreprise.

« Là encore, contrairement, et qui, oui, qui, pour moi, s'oppose à cette idée que l'on entend quelquefois du "y a qu'à", "y a qu'à faire des lois", "y a qu'à faire des règles", "y a qu'à obliger", "y a qu'à faire-ci", "y a qu'à faire-ça"... Non. On sait ce qui est la réalité de l'entreprise : on met en place les conditions pour ; on donne des

directions. Donc ça, c'est tout le rôle d'une direction, par définition, d'où son nom, hein, de donner des orientations pour, et de fixer des objectifs. Mais c'est aussi, derrière, de savoir entraîner dans son sillage toute personne ayant une responsabilité, à quelque niveau que ce soit. Donc, forcément, vu le nombre de personnes, ce sera plus ou moins réussi, et plus ou moins efficace, mais ça fait partie de la vie tout court. » (M4)

Cette critique porte avant tout sur l'efficacité.

« [...] les horizons de temps de mesures de l'efficacité de l'État sont beaucoup plus difficiles que pour l'entreprise ou pour des acteurs très locaux. » (M7)

« [...] au-dessous des « *permanent secretaries* » et des ministères, il y a des gens parfaitement inefficaces, souvent, mais c'est la même chose en France, à un moindre degré, où on voit des sociétés closes, des sociétés fermées, y compris dans l'administration. » (M1)

Les institutions représentatives ne sont pas seulement inefficaces, elle peuvent également jouer un rôle négatif, alors même que celles-ci pourraient jouer un rôle de facilitateur.

« Finalement dans un monde dans lequel il y a maintenant suffisamment de parties prenantes, dans un pays développé comme la France, il y a suffisamment de parties prenantes pour que, fondamentalement, que le rôle des pouvoirs publics ça soit un rôle de facilitateur, ça soit un rôle de gardien des grandes directions et de facilitateur. Mais de facilitateur pour que sur 200 sujets différents les parties prenantes trouvent les 200 solutions les meilleures. Voilà ! Ça paraît aller à l'opposé de ce qui est une démarche qui consiste à dire ou à faire de plus en plus de règles pour traiter de plus en plus de cas différents, des cas différents qui sont capables de s'exprimer et de se reconnaître comme des cas différents acceptés comme tels. (Prrr !) Donc... Un bel exemple de vérification, c'est un pays qui pond de plus en plus de lois : le nôtre. » (M7)

Le rôle de l'Etat est envisagé ici dans le cadre du modèle des parties prenantes, modèle généralement lié à l'entreprise ou à la gouvernance mondiale. Il est intéressant de voir ici la volonté de voir ce modèle appliqué au mode de gouvernance au niveau national.

On retrouve, enfin, la combinaison industrielle-domestique qui critique cette fois-ci le couple civique-marchande.

« Maintenant, bon, les choses étant ce qu'elles sont, le monde étant ce qu'il est, les limites sont plus données par les critères de, économiques, compétitivité et puis de responsabilité, parce que la judiciarisation fait que dès qu'on commence à s'intéresser à quelque chose, il y a tout un domaine, champ de responsabilité qui s'ouvre et qui peuvent être, alors qu'on a les meilleures intentions, sources de problèmes juridico-financiers absolument incroyables. » (M5)

On devine ici à nouveau une tension entre une façon d'assumer la responsabilité sociale selon la combinaison industriel-domestique et une autre qui relève de la combinaison civique-marchand, à laquelle on peut associer le monde de l'opinion. En effet, la première est forcément discrète car elle est tournée vers l'intérieur,

tandis que la seconde est globale et transparente et dépend donc de standards et du regard d'une opinion de même dimension.

11.3.5 Critique vers le monde marchand

On a vu que le monde marchand avait une importance paradoxale dans la justification. D'un côté, l'argument économique n'est pas la cause de l'action mais, d'un autre côté, la démonstration de la rentabilité économique du programme Sida apparaît comme une nécessité. Si le monde marchand est particulièrement mis en avant, il fait également l'objet de nombreuses critiques, à la fois internes et venant de plusieurs autres mondes.

Critique interne

Le monde marchand est tout d'abord présenté comme un modèle fermé qui s'isole de la sphère sociale.

« La construction traditionnelle du business c'est : je crée de la richesse, ou je crée l'épargne et le travail, comme disait Guizot, et puis le reste c'est pas mon problème. Donc, je paye mes impôts ou je paie le minimum, normalement, hein, et puis voilà. Donc ça, c'est un monde économique complètement, un modèle très, très traditionnel et très, et très fermé. » (M1)

Tout en reconnaissant la primauté de la justification par le monde marchand, un manager critique néanmoins sa « surjustification ».

« Donc c'est, ça ne veut pas dire. . . j'étais pas très content, d'ailleurs, quand on a expliqué, en justification à l'intérieur que lutter contre le sida c'est une action économique, je trouve qu'on était très réducteur de ce qu'on disait. Je trouve par contre que c'est pas idiot de le dire pour en convaincre d'autres. Je ne pense pas qu'on ait à aller aussi loin que de se justifier là-dessus, que l'ampleur de ce qu'on faisait n'était pas telle qu'on avait à donner de la surjustification. Mais il n'empêche que, in fine, dans la taille de ce qu'on fait, la raison d'être, l'objectif premier de l'entreprise peut pas être ignoré. » (M7)

On constate donc une certaine retenue, que l'on pourrait même peut-être qualifier de pudeur vis-à-vis des logiques du monde marchand. Un manager attribue cette « ambiguïté » à l'importance de la religion catholique dans le groupe.

« Et, à la limite, alors, à ceux qui sont dedans, mais d'autres gens du groupe qui regardent ça, ils sont presque déçus quand on leur dit : "on fait ça pour des raisons business". . . Donc, il y a une espèce d'ambiguïté dans le groupe sur ce sujet-là. Mais ça que toute l'ambiguïté de la religion catholique face à l'argent. Mais c'est vrai, hein, c'est vraiment ça. » (M3)

Du monde domestique

La primauté du profit, qui caractérise le monde marchand, est remise en question par la nécessité d'avoir un « certain niveau de morale ». Cette notion de morale reste néanmoins problématique, car on devine mal si elle se réfère au monde domestique ou au monde civique.

« Je crois que les organisations, mais alors là c'est une position plus personnelle qu'autre chose, je crois que les organisations doivent avoir un certain niveau de morale, et que la justification n'est pas le profit. Je crois que le moteur c'est le profit, parce que c'est un des meilleurs indicateurs d'efficacité qu'on est pu trouver jusqu'à présent, mais ce n'est pas la fin ultime. » (M1)

Un manager va encore plus loin et critique le monde marchand en décrivant un processus qui voudrait que l'argument économique soit systématiquement opposé à des actions qui ne dépendent pas de cette logique.

« Si vous voulez, si vous prenez l'exemple de notre propre expérience, on en parlait tout à l'heure à propos de coûts. Souvent la barrière à un certain nombre d'actions c'est de dire : "c'est pas possible, c'est ou trop compliqué, ou trop coûteux, ou bien on c'est en conflit avec d'autres objectifs". Et puis quand on l'a fait, on s'aperçoit que, donc, pour le faire faut y croire. Et une fois qu'on l'a fait la conviction se renforce parce qu'en général on se rend compte que ces préventions et ces préjugés n'étaient pas vrais. C'est vrai dans des tas de domaines. C'est vrai dans les domaines techniques, où les préjugés ne devraient pas exister mais si on devait faire la liste des études qui sur telle ou telle usine ont montré qu'on avait atteint la capacité et que cette fois c'était prouvé scientifiquement, et puis il y a un gars qui n'avait pas lu l'étude, qui arrivait et qui le changeait, c'était vrai. C'est vrai dans les domaines de l'environnement. L'idée qu'une carrière, remettre en état une carrière c'est nécessairement coûteux, alors qu'on sait maintenant pour l'avoir prouvé mille et mille fois que le plus souvent, à condition d'avoir conçu dès l'origine, la remise en état et finalement très peu coûteuse, et qu'on a des avantages annexes pour les ouvertures de carrières suivantes, c'est vrai dans des tas de domaines de l'entreprise. » (M7)

L'argument économique serait finalement le fait de « préjugés » qui se veraient systématiquement infirmés par l'expérience. Le plus important, c'est « d'y croire »¹.

Du monde de l'opinion

La critique venant du monde de l'opinion ne réfute pas le monde marchand mais conteste son exclusivité.

« Et pour moi, le développement durable et les entreprises qui dureront et qui attireront les gens, c'est des entreprises qui effectivement regarderont l'ensemble, regarderont l'entreprise et donneront une image de l'entreprise beaucoup plus équilibrée, et pas uniquement l'entreprise économique qui cherche à maximiser son profit coûte que coûte, où l'entreprise employeur, eh bien, qui paye, et puis qui se demande pas s'il faut faire autre chose, ou que, alors, le mauvais côté, l'entreprise qui pollue, qui ne s'intéresse à rien. » (M3)

1. Je rattache ici la *conviction* au monde domestique, car les convictions dont parle le manager en question renvoient avant tout aux valeurs et, surtout, aux principes du groupe.

La logique marchande ne peut être la logique unique de l'entreprise. Elle doit forcément coexister avec d'autres logiques explicitement mises en avant dans l'image que l'entreprise donne d'elle-même.

Du monde civique

La critique du monde civique n'est valable que si l'on accepte de lier le civique à l'éthique. D'autre part, il ne s'agit pas ici véritablement d'une critique, mais d'une articulation entre l'éthique et l'économique où le premier sert de garde fou au second.

« [...] c'est un problème de business et il faut qu'on soit, enfin, à la fois éthique et économique [...]. » (M3)

« [...] il peut y avoir un arbitrage à faire entre l'économique et l'éthique, et on essaie de donner des indications aux managers pour faire cet arbitrage au mieux. » (M5)

Du monde industriel

Les deux mondes de la sphère économique (l'industriel et le marchand) que décrivent Boltanski et Thévenot peuvent parfaitement s'opposer. Cela est particulièrement flagrant dans les entretiens où les logiques du monde marchand sont réfutées comme justification et où l'efficacité du monde industriel est mise en avant.

« Mais bon, je sais pas, peut-être. Mais bon, non, je pense qu'il y a, que la question des moyens est pas critique, mais quelles que soit d'ailleurs les activités qu'on fasse, la question c'est l'efficacité, qu'est-ce qu'on délivre, en combien de temps, et qu'est-ce que ça amène, quoi. » (M2)

« La question était pas une question de moyens, même si, comment dire, forcément, on est redevable de l'efficacité des moyens qu'on engage. » (M2)

La logique économique du programme Sida est à nouveau remise en question. Elle n'est pas contestée, mais relativisée. Ce qui est important, c'est l'efficacité et non pas tant les moyens qui sont engagés.

11.3.6 La critique vers le monde industriel

La critique vers le monde industriel, bien que peu présente, est à la fois interne, et issue des mondes de l'inspiration et de l'opinion. Elle est ici principalement le fait d'un seul manager qui l'envisage avant tout sur un mode analytique.

Critique interne

L'image d'entreprise d'ingénieurs est évoquée en grossissant le trait.

« C'est vraiment une entreprise de process : on est très fier de notre process cimentier, et tout, et de ses valeurs. » (M3)

Ce qui est critiqué ici, c'est le fait que les logiques des autres mondes – sauf le monde domestique avec « ses valeurs » – ont tendance à disparaître derrière la technicité des process.

Du monde marchand

La critique du monde marchand vers le monde industriel reprend cette idée que la tradition ingénieriale de l'entreprise a tendance à faire disparaître des objets issus d'autres mondes comme, par exemple, des produits et des clients

« Alors, en plus, chez Lafarge, c'est un peu particulier, parce que c'est une entreprise – [...] c'est rigolo, parce que je pense qu'il n'y en a pas beaucoup des entreprises comme ça – il n'y a pas de clients et pas de produits. » (M3)

Du monde de l'inspiration

Le monde de l'inspiration reprend également cette critique sous la forme d'une anecdote rapportée par un manager et pendant laquelle un activiste demande aux managers de Lafarge de faire preuve « d'intelligence émotionnelle ».

« [...] dire que c'est pas uniquement du technique et qu'il y a plein de choses derrière, et avoir un peu cette intelligence – alors qu'est-ce qu'il avait dit notre écossais préféré? il avait parlé, il était intervenu, toujours le même, Alistair McIntosh, Alastair McIntosh, ça, cette fois-ci, c'était à Tavernola, il avait demandé s'il pouvait venir à la réunion de [X] sur... Donc avant la réunion groupe, il y avait une réunion ciment ou [X] intervenait sur l'impact visuel et sur... Et il a parlé de, de psychologie opérationnelle – oh, je sais plus comment il a tourné ça, mais c'était assez bien vu... Il manque un peu, les cimentiers c'est vraiment, ils sont convaincus de ce qu'ils font, ils le font bien, ils ont des grandes valeurs mais ils manquent encore d'approche un peu psychologique de l'autre, c'est-à-dire comprendre qu'il y a des gens qui sont très différents, et de regarder, d'accepter qu'on puisse regarder leurs produits et leur industrie d'une autre façon. Beaucoup plus émotionnelle. Voilà, c'est l'intelligence émotionnelle. Et ça, on n'a pas... d'arriver à comprendre... Il avait fait un super discours Alastair McIntosh à Tavernola, qui a été soit très bien perçu, soit très mal perçu. » (M3)

La figure de l'ingénieur – mais de l'ingénieur qui a de « grandes valeurs » – est présentée comme étant émotionnellement froide, le rapport à la société devant, au contraire, passer par l'inspiration que suscitent les émotions.

Du monde de l'opinion

Une dernière critique vise l'application de « méthodologie technique » à des problématiques sociales.

« Enfin, je caricature, mais l'idée, c'était pas d'arriver avec une méthodologie technique qu'on imposerait à tout le monde mais de faire comprendre à chacun l'intérêt de la démarche du groupe de faire, de donner de la crédibilité à cette démarche en disant : le groupe veut vraiment s'engager et veut vraiment offrir des solutions les meilleures pour pérenniser son activité en protégeant les employés et leurs familles. Donc, il y avait vraiment une démarche de crédibilité, enfin,

de donner de la crédibilité à notre démarche, de trouver les bonnes voies pour avoir l'engagement des gens. » (M3)

L'engagement « des gens » que supposent des sujets comme le VIH/Sida ne peut pas découler d'un processus « qu'on imposerait » à tous, mais de la crédibilité que le groupe gagne en explicitant – en communiquant – l'intérêt de la démarche.

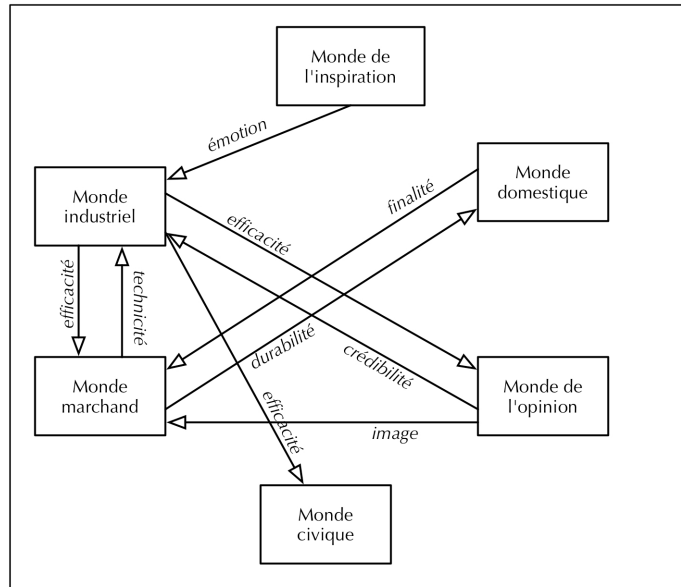
11.3.7 L'inefficacité, la communication et le profit

En résumé de cette section, on retiendra que le registre critique que l'on peut identifier dans les entretiens porte avant tout sur l'image (le monde de l'opinion) et l'économique (le monde marchand). Les critiques adressées aux autres mondes sont à la fois moins nombreuses et plus atténuées (voir figure 11.6). Cela ne veut toutefois pas dire que l'intérêt de la communication et la primauté du profit soient réfutés. Ils sont la plupart du temps relativisés et associés à d'autres mondes qui peuvent agir, comme on l'a vu dans la section précédente, comme des gardes fous – ce qui est plus particulièrement le cas avec le monde marchand. On remarque également que la critique ne semble pas porter sur la validité d'une épreuve en particulier, mais plutôt sur les supérieurs communs ou bien les ordres de grandeur en jeu dans chaque monde. Quelles conclusions peut-on en tirer pour qualifier la situation qui correspond à la mise en place du programme Sida ? Il est tout d'abord frappant de constater que si le monde marchand semblait le plus légitime dans la justification, il est aussi celui qui est le plus critiqué. Cette tension pourrait, selon moi, marquer une dynamique qui verrait l'entreprise en tant qu'association passer d'un supérieur commun à un autre – par exemple, du supérieur commun du monde domestique à celui du monde marchand. Mais une telle dynamique est loin d'être claire car les managers mobilisent en permanence plusieurs mondes à la fois et n'hésitent pas à critiquer ce qu'ils légitiment par ailleurs. Un litige transversal reste donc difficile à saisir, ainsi que la situation qui caractériserait le mieux les relations entre les mondes de la justification. Je vais toutefois proposer dans la section suivante une lecture possible de la dynamique que je viens d'évoquer.

11.4 Le désaccord et l'épreuve

On vient ainsi de voir que les entretiens menés avec les managers sont parcourus de justifications et de critiques, chaque manager mobilisant généralement plusieurs mondes à la fois. Par contre, il est difficile d'identifier dans ce corpus un désaccord majeur autour duquel articuler ces différentes justifications. Il est vrai que les controverses relevées dans le chapitre précédent sont plutôt discrètes, à tel point qu'il semble d'ailleurs préférable de parler de tensions et non de disputes à proprement parler. Dans cette section, je voudrais néanmoins mettre l'accent sur les quelques épisodes litigieux identifiés et racontés par les managers. Deux sont internes à l'entreprise, l'un au niveau global et l'autre au niveau local. Un autre est intime et concernent les convictions, les croyances mais également les compétences des managers eux-mêmes. Enfin, le troisième implique des acteurs externes à l'entreprise. L'examen de ces trois épisodes devra nous permettre d'avancer vers la fin de ce chapitre qui sera consacrée à l'épreuve et au consensus.

FIGURE 11.6 – Les mondes se critiquent



11.4.1 Le désaccord au sein de l'entreprise

Y-a-t-il ou non un désaccord au sein de l'entreprise sur la légitimité de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida ou sur la manière dont cette implication se fait ? La réponse que donnent les managers à cette question implicite dans les entretiens est mitigée. D'un côté, ils mettent en avant le consensus qui existait sur la nécessité d'agir. De l'autre, ils évoquent des épisodes litigieux pendant lesquels le type d'intervention a été remis en question. Loin de voir ici une contradiction – puisque les managers qui reprennent ces deux positions peuvent être les mêmes –, il me semble que cela permet de distinguer deux supérieurs communs qui s'articulent non pas sous la forme d'une opposition, mais plutôt d'une transition.

Un désaccord, quel désaccord ?

Certains passages dans les entretiens laissent penser qu'il n'y a pas eu de controverse au sein de l'entreprise concernant la formalisation et la mise en place du programme Sida :

« Moi, je n'ai jamais dû le faire [justifier l'implication de Lafarge]. Pour moi, les gens que j'ai vus étaient, enfin, très bien, on fait quelque chose, aucun feeling qui est de dire : "oh, non, on doit faire quelque chose parce que". Alors peut-être... non mais, il n'y a personne, personne qui a vraiment questionné. On peut dire, il y a des gens qui ont dit : "mais pourquoi 500000, pourquoi pas plus, pourquoi pas moins", mais ça c'est plutôt des détails et quand, au début... Mais non, personne. » (M8)

Ce qu'il y a d'intéressant avec cette citation, c'est qu'elle n'émet même pas l'hypothèse que le « on doit faire quelque chose » puisse être remis en question.

Cela laisse alors penser qu'il existerait un supérieur commun autour duquel les managers de Lafarge s'accordent et qui justifie/légitime implicitement l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida. C'est le « ça va de soi » dont parlent Boltanski et Thévenot pour caractériser ce type de situation. Par contre, c'est bien l'idée qu'il faille adjoindre un « parce que » à l'impératif dont il est question ici qui est perçue comme potentiellement problématique. D'un côté, ce que nous dit ce manager semble indiquer qu'il n'y a pas eu de désaccord entre les managers, de l'autre cela laisse entrevoir une articulation problématique entre un supérieur commun et un autre.

Si l'on suit Boltanski et Thévenot, l'absence de controverse, ou en tout cas de controverse trop visible, renvoie à une situation dans laquelle un conflit potentiel au sein d'un même monde est réglé par un arrangement discret. Dans ce cas, il n'y a pas d'épreuve et le différend est clos « en privé » pourrait-on dire. Mais, deux épisodes au moins montrent que cela n'a pas été si simple que cela.

Le comité de direction (local)

D'autres managers montrent en effet que des litiges ont existé. Le premier, qui met en scène un patron d'unité et son comité de direction, a déjà été évoqué dans le chapitre précédent. Le litige portait sur la différence qu'il existait entre la politique de l'entreprise qui rejetait toute forme de discrimination liée au VIH/Sida et les pratiques de dépistage systématique à l'embauche. Le manager qui évoque ce litige en relativise tout de même la portée puisqu'il parle d'une « micro-crise ». Selon lui, cette micro-crise a par ailleurs été réglée parce que dans le pays où cet épisode a eu lieu : « le chef a toujours raison, s'il a décidé finalement de faire ça, son choix est bon » (M1).

Cependant, il est utile d'insister sur les positions avancées de part et d'autre, même si celles-ci sont rapportées par un des acteurs seulement. Selon le manager en question, la position du comité de direction porte sur l'impact négatif que la présence de personnes développant le Sida peut avoir sur les bénéfices de l'entreprise. La perspective qu'ils adoptent renvoie donc au monde marchand puisqu'elle met en avant la notion de profit.

A l'opposé, la position du manager pour critiquer celle du comité de direction est le manque de cohérence entre les principes (la filiale s'engage à ne pas discriminer) et la réalité (il y a de la discrimination). Il attribue par ailleurs la position des autres managers à un comportement culturel. Toujours est-il que sa position est un mix entre les mondes industriel (efficacité) et domestique (respect) ou civique (solidarité).

On voit en fait émerger ici le fait que des logiques, des mondes différents se confrontent au sein du groupe Lafarge dans la mise en place du programme Sida. Cela semble particulièrement vrai du fait que les principales unités concernées par le programme sont récentes dans le groupe. Le programme Sida, et les controverses qu'il entraîne sont aussi l'occasion de la confrontation de la façon de faire implicite chez Lafarge avec d'autres *modi operandi*.

Le comité exécutif (global)

La deuxième controverse, déjà évoquée également dans le chapitre précédent, a eu lieu lors de la présentation pour validation des lignes directrices au comité

exécutif du groupe.

« Un des moments les plus délicats, c'était le passage au comité exécutif, de la politique et des programmes, mais déjà même de la politique. Alors je sais plus à quelle date c'était ça, le comité exécutif. Quand j'ai fait la présentation sur les guidelines. Et en fait, je me suis aperçu : que les unités avaient travaillé, la zone Afrique avait fait tout ce qu'il fallait ; le président était totalement impliqué ; mais, effectivement, entre-temps, le groupe avait changé d'organisation, puisque Bertrand Collomb était avant PDG quand il a lancé l'opération, il était plus que président, donc, pas présent au comité exécutif, auquel on a présenté la politique. Et, quand j'ai présenté la politique, manifestement, le niveau du comité exécutif était pas, pas vraiment au courant, pas impliqué, pas du tout... Donc, là il a fallu passer par des choses extrêmement précises sur combien ça coûte, enfin, heureusement qu'on avait tout ce travail qui avait été fait en amont et que, et autre, parce que le comité exécutif a validé mais c'était pas si évident, quoi, alors qu'on était très très engagé, par ailleurs, on avait mis déjà le pied dans la porte, et puis on avait passé la moitié du corps, au moment où il fallait passer l'autre moitié du corps, c'était pas évident que la porte s'ouvre, quoi. Donc, il a fallu convaincre le comité exécutif qui, bon, s'est trouvé rapidement convaincu parce qu'on a fait la connexion avec ce qui s'était passé en Afrique, enfin, les directeurs généraux des activités, enfin des branches. » (M2)

Il est possible de lire cet épisode selon une lecture politique où la nouvelle équipe remet en question le programme Sida afin de s'imposer face à une décision prise par l'ancien directeur exécutif. Cette lecture n'est toutefois pas très satisfaisante car elle évacue la deuxième partie de la citation qui porte sur le type de justification attendue par le comité exécutif, qui concentre sa demande de clarification sur l'aspect financier du programme.

Cet épisode a ainsi été vécu comme une véritable *épreuve* par le manager en question qui a dû prouver (justifier) la rationalité de l'engagement de Lafarge en grande partie selon un registre économique. Mais, il est toutefois frappant de le confronter avec le litige local évoqué juste avant car il semble que les situations sont finalement inversées. Je reviendrai sur cette notion d'épreuve et cette opposition entre deux situations à la fin de cette section.

11.4.2 Une controverse intime

Sans faire reposer sur les épaules du seul PDG la décision du lancement du programme Sida (on a vu que le rapport individu/collectif était plus complexe que cela), plusieurs managers interviewés insistent sur le caractère impératif de la tâche qui leur a été confiée en 2001 : « il faut faire quelque chose ! ». Aucun des managers en question n'avait alors été directement confronté au problème du Sida « sur le terrain ». Aucun n'avait par ailleurs été formé pour traiter un tel sujet. D'où le sentiment d'être « désarmé » et le « flou » dont parlent les managers :

« [...] c'est vrai qu'on s'en, au départ, on était un peu désarmé, on

voyait pas du tout ce que Lafarge, en tant que groupe international pourrait faire à ce sujet là. » (M2)

« [...] pour moi, enfin, que va foutre l'entreprise là-dedans, quoi, je veux dire. . . Voilà, donc ça, c'est ça, être désarmé, c'est beaucoup plus profond que simplement dire : "merde, j'ai pas de budget !", quoi. Tu vois, c'est désarmé sur le plan personnel, c'est dire : "attends, c'est pas un sujet pour moi, c'est pas. . .". Et puis, en fait, on s'aperçoit qu'on est totalement ignorant de cette question là et qu'on connaît pas ce que c'est que cette maladie. » (M2)

« Donc, je me souviens, c'était assez flou au début, on ne savait pas très bien comment faire. » (M8)

« Comme je te disais, moi, ça a quand même été une vraie découverte ça, de se rendre compte qu'il y avait un travail de fond qui était mené par des entreprises, et qui sont organisées entre elles. » (M4)

On voit ici que le litige est avant tout avec soi-même. Non seulement, il y a une remise en question ou, en tout cas, un questionnement profond sur la logique d'une telle initiative (« que va foutre l'entreprise là-dedans ? »), mais il y a également une controverse plus intime qui renvoie à l'identité à la fois personnelle et professionnelle (« c'est pas un sujet moi »). Un manager va plus loin dans son récit et nous livre le fondement du litige qu'il se pose donc avant tout à lui-même.

« Moi, je, enfin, moi je dirais, à titre personnel, la première fois que j'ai entendu parlé du sida, c'est en ayant croisé à l'hôpital un ancien camarade de fac dans les années 80, qui était au chevet de son ami, qui lui aussi était à la fac, et qui était en train de mourir du sida à l'hôpital Cochin. Et, pour moi, le sida, c'était vraiment, bon, une maladie des gays, quoi. Donc, quelque chose qui culturellement, qui est totalement, enfin, l'association lutte contre le sida et prosélytisme pour la, des comportements sexuels considérés culturellement comme anormaux, c'était ça le point de départ culturel si tu veux. » (M2)

Le Sida est une épidémie particulière dans la mesure où elle a toujours donné lieu à de nombreuses controverses qu'il n'est pas étonnant de retrouver dans le discours des managers. Il n'est pas question ici de pointer du doigt les préjugés des uns ou des autres, mais simplement de montrer le point de départ du programme Sida chez Lafarge où les managers en charge du projet se sont retrouvés face à une controverse qui les confrontait à eux-mêmes, ou plutôt qui confrontait leur identité personnelle avec leur compétence professionnelle. Le manager en question poursuit, expliquant qu'il a finalement dépassé ce litige avec lui-même.

« Donc, forcément, et je retrouve ça maintenant, parce que, bon, je suis plus au courant, j'ai pas cette, ce, la barrière culturelle est tombée si tu veux, en ce qui me concerne, mais je retrouve dans mes interlocuteurs cette, souvent, ce point où, et, pour moi, c'est évident que la façon dont certains membres de la société civile se sont emparés de la question est extrêmement néfaste, a créé plutôt des points de crispation culturelle où, eh bien, qui fait qu'on prend pas la question sur le bon plan, quoi, qu'on la prend pas du tout d'ailleurs. » (M2)

La résolution de cette controverse intime a vraisemblablement impliqué la mise en place d'une argumentation, d'une justification de la part de personnes qui

ne voyait pas l'implication de l'entreprise dans un tel sujet comme évidente au début. La justification marchande sera alors apparue comme particulièrement efficace, par la neutralité qu'elle apporte (par rapport au monde domestique et civique qui reposent sur des valeurs morales et une éthique) et la déconnexion qu'elle permet du problème du Sida avec la façon dont les managers ont pu envisager cette épidémie jusqu'alors.

11.4.3 Controverse avec des acteurs extérieurs à l'entreprise

Lafarge n'a jamais eu à faire face à une controverse comme celle à laquelle l'entreprise Coca-Cola a été confrontée, et si des litiges avec des acteurs extérieurs à l'entreprise ont existé, ils sont néanmoins très peu nombreux et ont été peu visibles et peu problématiques. Dans le chapitre précédent, j'ai évoqué par exemple le différend qui a eu lieu avec la personne chargée des questions de santé et de sécurité d'une fédération internationale de syndicats à laquelle l'entreprise présentait son projet de lignes directrices sur le Sida, épisode sur lequel revient un manager.

« Rapidement, l'exposition aux syndicats. La conférence à l'OIT [Bureau/Office International du Travail], etc., discussion avec les syndicats du secteur qui étaient peut-être pas tout à fait d'accord avec notre approche, hein, en disant : "attention, vous vous comportez comme une entreprise riche, payer les antirétroviraux, c'est pas ça qu'on vous demande". C'était comme ça, leurs premières réactions. »
(M2)

11.4.4 Une épreuve et un nouveau supérieur commun ?

Finalement, on voit enfin apparaître des litiges au sein des discours des managers, qui se sont principalement concrétisés à l'occasion de réunions du comité de direction d'une filiale de Lafarge et du groupe. Dans le premier cas, on a vu s'opposer le monde marchand et le monde domestique. L'épreuve n'a toutefois pas consisté en une *fête*, une *conversation* ou une *nomination* comme le proposent Boltanski et Thévenot, mais à faire jouer le rapport de grandeur qu'est l'autorité. A strictement parler, donc, il n'y aura pas eu ici d'épreuve stricto sensu. Il faut par ailleurs ajouter que cette situation a eu lieu localement.

Dans le second cas, qui est lui global, c'est plutôt le monde marchand et le monde civique qui se sont opposés. L'inclusion de l'entreprise dans un mouvement mondial de lutte contre le Sida a été partiellement remise en question. L'étude de coût-efficacité qui avait été menée par ailleurs a alors été une épreuve essentielle que les managers en charge du projet Sida devaient passer pour voir leur action légitimée en interne.

Mais, encore, une fois, il me semble que l'épreuve consistait moins à s'assurer que le profit était préservé qu'à s'inquiéter des limites du programme, qui remettaient finalement complètement en question la relation de l'entreprise avec la société. L'étude de coût-efficacité revient alors à vérifier que l'on ne va pas trop loin et que l'entreprise, en assumant une responsabilité éthique, ne remplace pas les pouvoirs publics ou les ONG.

11.5 La construction de l'accord : les assemblages composites

L'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida est le résultat d'une adéquation entre cinq mondes et le passage d'un couple de mondes à un autre, « sous l'œil », pourrait-on dire, du cinquième. L'adéquation c'est celle qui a lieu entre les mondes domestique (le problème du Sida concerne la famille que représente Lafarge), industriel (l'entreprise s'implique car elle sait que cela sera plus efficace que l'action publique), civique (elle le fait en solidarité avec la société) et marchand (elle a un intérêt économique à le faire). Le monde l'opinion montre que l'implication de l'entreprise peut également être perçue sous l'angle de la sociologie des *social problems*. Les mondes domestique et industriel peuvent être regroupés en un assemblage composite qui s'oppose à celui des mondes civique et marchand. Le Monde de l'opinion apparaissait alors comme la condition dans laquelle se fait cette évolution.

11.5.1 L'assemblage composite des mondes industriel et domestique

Le premier assemblage est celui du monde industriel et du monde domestique, c'est-à-dire l'efficacité associée aux valeurs. Les managers de Lafarge, du moins ceux que l'on appelle les « vieux Lafarge »², se reconnaissent volontiers dans une identité qui se définit à la fois par la technicité du métier de cimentier et par la culture de l'entreprise marquée, elle, par un humanisme chrétien. L'action est commandée par ce couple : elle doit être efficace et correspondre aux *Principes d'action*. Dans un sens, les actions guidées par les valeurs doivent se faire avec un souci d'efficacité, dans l'autre, l'efficacité des processus industriels doit se faire dans le cadre de certaines valeurs morales.

L'efficacité est alors avant tout liée au terrain, le corporate jouant le rôle de garant des *Principes d'action* qui, toutefois, correspondent avant tout à des valeurs qui sont portées par des individus. Les *Principes d'action* ne sont pas, de ce point de vue, une charte encadrant les comportements des salariés, mais bien une prise de position formalisant les valeurs dans lesquelles les salariés se reconnaissent individuellement³.

« Mais, une conviction peut-être, à la base, celle d'un individu mais, petit à petit, c'est la conviction d'un groupe d'individus. Donc, c'est quelque chose, une conviction c'est quelque chose à qui doit petit à petit se partager pour être, devenir quelque chose de, comment dire, de réel qui se transcrit en action efficace. » (M4)

« Un rôle de leadership exercé à sa manière est fondé sur son système de valeurs, sur le fait qu'un certain nombre de ses collaborateurs comme individu le partagent aussi. C'est forcément le même

2. Un « vieux Lafarge » est un employé représentatif de la façon dont le groupe fonctionnait jusqu'à présent. On peut le définir comme étant généralement un ingénieur, de nationalité française, porteur de valeurs humanistes et chrétiennes, et qui jouit d'une forte expérience locale.

3. Lors d'un de mes entretiens d'embauches, un manager remarque que le groupe recrute avant tout des gens dont le profil est en phase avec les caractéristiques décrivant le mieux un salarié type de l'entreprise : « on recrute des gens comme nous ».

système de valeur que celui du groupe Lafarge avec des conditions personnelles probablement plus, enfin son plus personnelles et plus fortes. » (M1)

Le compromis industriel-domestique, c'est donc la garantie que des techniciens n'agiront pas sur le terrain uniquement comme des techniciens, et qu'ils mettront « l'Homme au cœur de l'entreprise ». Les problématiques sociales dépendent alors du monde domestique, c'est-à-dire des valeurs dont sont porteurs les salariés. Le compromis avec le monde industriel se retrouve alors dans les considérations du type : c'est le patron local qui est le mieux placé.

« Et, c'était jamais dicté, c'était juste comme toutes les autres choses qu'on fait dans nos business, c'était au responsable local de gérer leurs priorités. » (M6)

« Moi, je ne mets pas mon nez dans ça, parce que je préfère que c'est les gens localement qui, eux ils ont le mieux possibilité de faire un jugement... » (M6)

« Alors qu'en général, les problèmes terrain restent, et que les problèmes et les faits sont têtus, donc, on est obligé de traiter les problèmes terrain. » (M5)

Ou bien encore dans le lien qui est établi entre coût et efficacité et non pas entre coût et bénéfices.

« [...] on traite nos gens parce qu'on veut protéger notre savoir-faire, qu'on veut protéger notre efficacité. » (M3)

Le programme Sida s'inscrit en partie dans cette façon de faire qui correspond à « l'ancienne tradition Lafarge » (M9). En partie car, comme on l'a vu, la façon dont le programme Sida a été mis en œuvre diffère sensiblement de la voie classique du fait de l'implication beaucoup plus forte que d'habitude du corporate dans le programme. Cependant, cela n'empêche pas les managers d'avoir recours à cet assemblage pour justifier l'implication de Lafarge. Cela se fait alors de façon quelque peu paradoxale, un nouveau compromis étant recherché pour concilier l'idée que l'efficacité est celle du terrain avec l'implication du groupe.

11.5.2 L'assemblage composite des mondes marchand et civique

Le second assemblage est celui du monde marchand et du monde civique, soit la rentabilité associée à la solidarité. Il n'est pas tellement surprenant de constater que, dans la description des figures du compromis chez Boltanski et Thévenot, un tel assemblage n'existe pas. Il est vrai que, selon les auteurs, le monde marchand est celui de l'égoïsme, tandis que le monde civique privilégie l'intérêt collectif. Mais, cette absence dépend aussi, je crois, du niveau national auquel est associé le monde civique chez les auteurs, en opposition donc à un monde marchand qu'on devine transnational. Si, par contre, on décroïssonne le monde civique, cette incompatibilité doit être remise en question. On pourrait alors intégrer l'intervention de Lafarge dans une scène politique mondiale.

Plusieurs managers insistent ainsi sur le fait que l'économie ne va pas sans l'éthique.

« Moi, ma conviction sur ce sujet, c'est, contrairement à ce que pense pas mal de politiques, des groupes internationaux qui réussissent sont ceux qui arrivent à avancer correctement leurs contraintes financières et leur rôle de responsables, enfin, de responsabilité sociale. » (M1)

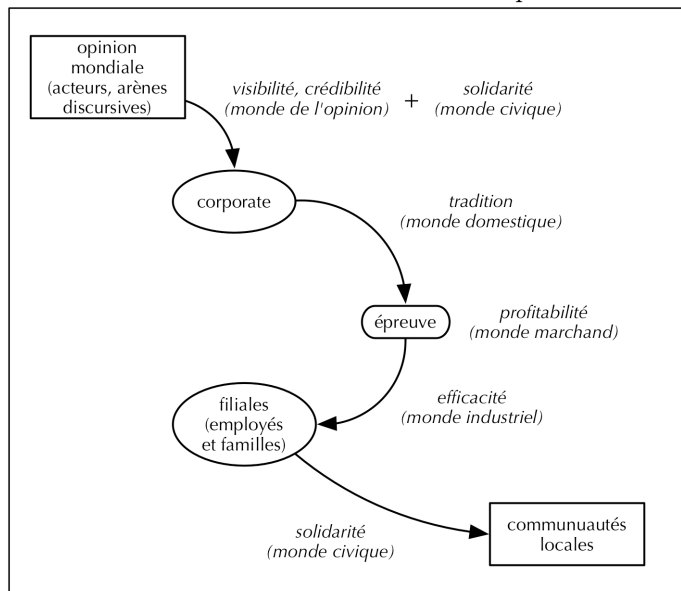
« [...] l'idée de fond, c'est, probablement, de dire : il n'y a pas le monde social et le monde économique, les hommes sont forcément au cœur, au cœur du système économique, et si on veut que les entreprises créent de la richesse, elles ont besoin d'avoir des infrastructures de qualité et un contexte dans lequel elles, elles puissent agir proprement, donc, si le système de santé tombe en ruine c'est catastrophique. Ça, c'est le point de vue business. » (M1)

« Alors, nous, c'est un problème de business et il faut qu'on soit, enfin, à la fois éthique et économique, mais il faut qu'il y ait une position du business. » (M2)

« Ça voulait dire qu'il n'y a pas d'action qui soit indépendante de la logique économique. Bon, on peut pas dépenser dans une affaire qui fait 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, on peut pas dépenser 50 millions contre le sida. Bon. Mais, en même temps, le groupe, à un certain niveau, doit être prêt à, quand même, consacrer une partie de ses moyens à des actions d'intérêt collectif. Et, cette idée de matching elle, elle a, elle combinait les deux, c'est-à-dire que je savais que, localement, ils allaient pas me proposer des chiffres idiots. Parce que, ils étaient, ils restaient dans une logique économique. On leur demandait des résultats, on leur demandait des rendements on leur demandait de créer de la valeur. » (M9)

On voit ici, comme on l'a déjà proposé précédemment, que si le monde civique engage l'entreprise contre le Sida, c'est bien le monde marchand qui « permet » la mise en œuvre d'un programme de lutte contre cette épidémie dans l'entreprise. Mais, par contre, le monde marchand doit nécessairement être relié au monde civique. Ici, la place de l'individu est moins marquée qu'elle ne l'est dans l'assemblage industriel-domestique. C'est le collectif qui prime et qui, comme on l'a vu, déborde largement le cadre des seuls employés de l'entreprise. L'action de l'entreprise se fait donc en phase avec la société ou, pour reprendre les termes de Ricoeur, dans une visée bonne, pour et avec autrui, et dans des institutions justes. Par contre, l'action éthique de l'entreprise ne peut se faire sans un souci de rentabilité, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas remettre en question sa profitabilité. Cette façon de concevoir l'assemblage marchand-civique est très différente de celle qui voudrait que l'action de l'entreprise soit uniquement guidée par des considérations de rentabilité qui – mais cela n'est finalement qu'anecdotique – concernent une problématique sociale dont d'autres se préoccupent éthiquement. J'ai démontré dans les sections précédentes que cette façon d'approcher le compromis marchand-civique n'était pas la bonne dans le cas du programme Sida de Lafarge.

FIGURE 11.7 – L’articulation des cinq mondes



11.5.3 Des mondes industriel-domestique vers les mondes marchand-civique par le biais du monde de l’opinion ?

En conclusion de ce chapitre, je voudrais tenter d’articuler les cinq mondes entre eux. Je propose pour cela de concevoir une chaîne de relations allant de ce que j’appellerai pour l’instant « l’opinion mondiale », qui est constituée de différents acteurs interagissant dans des arènes discursives globales, jusqu’aux « communautés locales » (voir figure 11.7). Entre les deux, on retrouve l’entreprise Lafarge avec, d’un côté le corporate, et de l’autre les filiales. On voit alors qu’à chaque étape de cette chaîne correspond un ou plusieurs mondes. La pression de l’opinion mondiale sur le corporate correspond, par exemple, au monde de l’opinion, mais aussi au monde civique si l’on considère cette opinion comme un cadre politique globale dans lequel s’insère l’entreprise. La décision de l’entreprise de s’impliquer et les choix qu’elle va faire dans la définition de son intervention vont alors en grande partie dépendre du monde domestique. Mais, pour véritablement concrétiser les choix réalisés, notamment la distribution d’antirétroviraux, il faut passer par l’épreuve de l’étude de coût-efficacité, c’est-à-dire le monde marchand. L’ensemble de cette procédure assure l’efficacité de la réponse au niveau des filiales. L’ouverture vers les communautés locales ressort enfin, et à nouveau, du monde civique car la relation de l’entreprise aux populations locales ne dépend plus d’une logique domestique et locale, mais bien d’une approche éthique et globale, qui ne fait donc que ressurgir sur le local (sans que cela prenne un caractère obligatoire).

Chapitre 12

Les interactions entre les acteurs

« Sans eux, je pense qu'on n'en serait pas là aujourd'hui. » (M2)

La deuxième grille de lecture des entretiens concerne donc les interactions entre les acteurs que les managers identifient. On a vu dans le chapitre méthodologique que ces interactions sont centrales dans la théorie des parties prenantes et qu'elles sont censées être guidées par l'intérêt spécifique de chaque acteur impliqué, celui de l'entreprise étant limité à son impératif de rentabilité. L'analyse des divers registres d'interactions puis des critiques que les managers adressent à d'autres acteurs fait néanmoins ressortir une approche beaucoup plus politique qu'économique.

12.1 La galaxie des acteurs impliqués/concernés par le programme Sida de Lafarge

Il faut tout d'abord remarquer que le terme de « partie prenante » n'est pas fréquemment utilisé. Seuls trois managers utilisent le terme dont un en ne le mettant pas directement en rapport avec l'entreprise mais avec l'Etat. Les définitions données sont assez générales, un manager associant les parties prenantes à la société.

« Donc, cette lutte contre le sida, elles s'intègrent véritablement dans une analyse plus globale de l'impact du groupe sur la société, sur les hommes, ce que j'appelle la société c'est vraiment tout ce qui est autour de l'entreprise, aussi bien ses salariés, que ses voisins, que les gouvernements, que toute cette population de parties prenantes. » (M3)

Un autre au public.

« Parce que, elle a besoin de faire savoir ce qu'elle fait pour asseoir sa crédibilité vis-à-vis du public. [...] Enfin, bon, je te dis, de tous les, de toutes les parties prenantes, pour prendre, essayer de prendre un terme français. Donc ça, je pense que c'est de toute façon quelque

chose qui, aujourd'hui, fait partie, est devenu une contrainte comme une autre d'une entreprise. » (M4)

Le premier manager cité revient sur le sujet en donnant une définition à la fois plus précise et plus vague car incluant à la fois les acteurs et les enjeux. Les parties prenantes dont il est question concernant les problèmes de santé, ce sont les employés.

« La responsabilité du groupe c'est : protéger ses parties prenantes d'une façon ou d'une autre, donc, pour les employés c'est vraiment protéger physiquement ses employés, donc il y a de grands problèmes de sécurité et des problèmes de santé ; c'est protéger ses actifs, ses réserves, en assurant leur exploitation optimale, et notamment sur l'aspect environnemental pour être sûr qu'on va continuer à ouvrir des carrières ; c'est protéger les populations voisines en protégeant leur environnement, donc en réduisant le bruit, des poussières et tout le reste ; c'est protéger l'environnement dans son ensemble parce que ça va permettre de mieux accepter notre industrie, ça c'est le changement climatique. » (M3)

Dans les entretiens, les acteurs apparaissent soit sous la forme de catégories d'acteurs (ONG, Etat), soit sont explicitement nommées (Care, GBC, Richard Holbrooke). J'ai plusieurs fois relancé les managers pour leur demander de préciser la définition de certaines catégories qui n'était pas claire. On se rend alors compte que les catégories utilisées pour caractériser les acteurs font références à des ensembles très divers.

« Donc le seul qui peut faire un peu le go-between entre toutes ces organisations, c'est-à-dire entre l'entreprise, le gouvernement et les organisations internationales, c'est l'ONG ou c'est le GBC – bon, on peut assimiler le GBC à une ONG » (M3)

« Alors, il y a le secteur médical, bon, qui rentre plus ou moins dans les ONG, ou plus ou moins dans la santé publique du pays quand on parle des locaux, voire plus ou moins dans l'entreprise quand il s'agit des médecins d'entreprise. Donc là, on est plus par fonction, de même que j'ai pas cité le fonds mondial mais, pour moi, c'est lié au système ONG, enfin c'est, là, on est à un niveau, c'est le niveau distribution des moyens. » (M4)

« Pour, c'est une ONG. Je sais pas si, là aussi, pour moi, [rire] je fais peut-être un peu des amalgames mais, enfin, c'est comme ça que je les situe, même si c'est vrai, ils sont pas tout à fait non-gouvernementaux parce qu'ils sont, ils dépendent, la GTZ, elle dépend de l'État allemand, elle a un lien direct ? Ouais, bon, donc, oui, elle entre pas tout à fait dans la catégorie ONG, mais c'est, elle fait l'équivalent pour moi. C'est, ça reste proche. Care est une pure ONG. Bon, le corps médical comme, effectivement, International SOS peut aussi nous apporter un certain nombre de choses, là aussi, je ne sais pas comment le classer... Bon, tu peux faire la distinction, effectivement, je pense qu'on doit être plus précis entre ce qui est de la pure ONG et ce qui est de l'ordre des agences d'État, mais dans la réalité c'est quand même très proche en termes de, enfin, c'est comme ça que je le perçois, en termes de fonctionnement. » (M4)

On voit ici que, selon les certains managers, les ONG renvoient non seulement à des organisations non gouvernementales telles que définies classiquement, mais incluent également d'autres types d'acteurs tels que les coalitions d'entreprises, les agences de coopération bilatérale, voire même les institutions internationales. Elle est alors définie non pas en fonction de sa non affiliation à un Etat, aux pouvoirs publics, mais par rapport à son champ d'action supposé, à savoir l'humanitaire. Cela est intéressant dans le cas des agences bilatérales et des organisations internationales qui n'apparaissent pas comme représentant la puissance publique.

L'ambiguïté de la définition existe également pour l'acteur public, représentant l'Etat : ce n'est pas le seul gouvernement qui est évoqué, mais parfois également les autorités locales.

« Eh bien, c'est toute la question de la participation des, eh bien ce que j'appelle moi, je connais peut-être pas le mot dans chacun des pays mais c'est le, toute la représentation publique qui peut être au niveau des équivalents des gouvernements d'Etats, gouverneurs locaux ou des représentants de l'Etat jusqu'au niveau le plus local. »
(M4)

On voit alors la difficulté de se référer à une catégorie en particulier tant les définitions qui en sont données peuvent varier. Ces catégories sont pourtant bien présentes dans les entretiens aux côtés des acteurs qui sont directement nommés.

Tous les acteurs cités n'interviennent pas de façon identique dans le programme Sida de Lafarge. Ce niveau d'implication est une des questions soulevées lorsque l'on parle des parties prenantes. Une partie prenante peut-elle être seulement concernée, c'est-à-dire potentiellement affectée, par l'action de l'entreprise dans l'enjeu Sida ? Ou bien, faut-il que l'acteur en question interagisse de façon active avec l'entreprise ? C'est ce que nous allons voir maintenant en nous focalisant sur la façon dont les relations entre les acteurs sont envisagées dans les entretiens.

12.2 Les relations entre acteurs

Je vais maintenant explorer les différentes interactions entre les acteurs, qu'ils aient été directement impliqués dans la formalisation ou la mise en place du programme Sida, ou bien qu'ils aient simplement été concernés théoriquement par celui-ci. J'ai relevé dans les entretiens plusieurs logiques différentes dans la façon dont les managers envisagent les relations avec les acteurs essentiellement externes à l'entreprise. J'examinerai ici les logiques d'intérêt (le rapport gagnant-gagnant), de partenariat, de responsabilité, de subsidiarité, de pression et d'« advocacy », de légitimité.

12.2.1 Le rapport gagnant-gagnant

Je voudrais commencer par la relation sur laquelle la théorie des parties prenantes repose mais qui ne se retrouve que marginalement dans les entretiens (on ne la retrouve principalement que chez un manager) : la relation d'intérêt entre les acteurs. Selon la théorie des parties prenantes, l'entreprise a un intérêt

à respecter celui de l'ensemble de ses parties prenantes. L'intérêt de l'entreprise est ici compris comme étant un intérêt économique : s'impliquer dans la lutte contre le Sida, en respectant l'intérêt des parties prenantes concernées, permet à l'entreprise de maximiser son profit.

Si l'on suit un des managers interviewés, les parties prenantes sont, dans ce cas précis, les employés de Lafarge, leurs familles et les communautés locales. L'équation qui permet donc de réunir intérêt de l'entreprise et intérêt des parties prenantes consiste à préserver le capital humain, le savoir-faire de la première.

« Donc, voilà, ce premier point qui était un peu long, c'est véritablement d'expliquer pourquoi Lafarge s'engage contre le sida, c'est pas du tout pour des raisons caritatives, c'est pas du tout parce que tout d'un coup on se dit : "ouh la la, c'est un gros fléau, faisons quelque chose, on a les moyens de le faire, faisons-le". Mais plus parce que c'est une nécessité relative à ce qu'on a pu identifié comme relevant de la responsabilité du groupe. La responsabilité du groupe c'est : protéger ses parties prenantes d'une façon ou d'une autre, donc, pour les employés c'est vraiment protéger physiquement ses employés, donc il y a de grands problèmes de sécurité et des problèmes de santé ; c'est protéger ses actifs, ces réserves, en assurant leur exploitation optimale, et notamment sur l'aspect environnemental pour être sûr qu'on va continuer à ouvrir des carrières ; c'est protéger les populations voisines en protégeant leur environnement, donc en réduisant le bruit, des poussières et tout le reste ; c'est protéger l'environnement dans son ensemble parce que ça va permettre de mieux accepter notre industrie, ça c'est le changement climatique. Les trois grands enjeux, on va dire : santé-sécurité, changement climatique et biodiversité-gestion des carrières. » (M3)

L'entreprise est gagnante et les employés aussi, on est alors dans cette relation *gagnante-gagnante* (« *win-win* » en anglais), terme qui n'apparaît pourtant à aucun moment dans les entretiens. Par ailleurs, si cette relation d'intérêt peut se comprendre lorsqu'il s'agit des employés de Lafarge et, éventuellement leurs familles, qu'en est-il lorsqu'il s'agit des communautés locales ? En quoi le fait de prendre soin de celles-ci représente-t-il un intérêt en terme de profit pour l'entreprise ? Théoriquement, l'intérêt pourrait être ici une question de permis d'exploiter, mais cela n'est évoqué qu'une fois au sujet de la réhabilitation des carrières. Reste alors cette idée qu'en s'impliquant auprès des communautés, l'entreprise limite la diffusion du VIH/Sida sur le lieu de travail. C'est la formule d'un directeur des ressources humaines d'une filiale lors d'une réunion avec des pairs-éducateurs : « *we work in the plant, but we sleep with the community* ». En soignant la communauté et, donc, en limitant la diffusion du Sida sur le lieu de travail, l'entreprise préserve son capital humain et assure sa profitabilité. Cet argument peut aller beaucoup plus loin, et c'est effectivement ce que fait un manager lorsqu'il introduit la notion de marché dans l'équation.

« Parce que c'est toujours la même philosophie. C'est de dire : "on a des responsabilités", et c'est vrai qu'en Afrique quand on regarde quels sont les attentes de la population en Afrique, eh bien, c'est déjà être en bonne santé, être à l'abri d'un certain nombre de choses. Et même si c'est pas lié à nos produits comme je t'ai – non, je ne t'ai peut-être, je n'ai peut-être pas dit ça au début – que le développe-

ment de l'entreprise, c'est le développement de ses marchés, et le développement de nos marchés en tant que matériaux de construction, c'est le développement des communautés croit donc, tout ce qui va contribuer au développement des hommes, en, des communautés locales, va contribuer – alors, c'est sûr, ça serait peut-être pas avant 15 ans dans 10 ans – va contribuer au développement de nos marchés. Donc, à partir du moment où le sida est identifié comme un des freins majeurs au développement économique de l'Afrique, il est de la responsabilité de Lafarge de combattre le sida. C'est pour ça que ce n'est pas, c'est en ce sens-là que ce n'est pas déconnecté. » (M3)

« [...] ça rejoint l'idée que ça n'a pas de sens de s'occuper que de Lafarge parce que ce qui est visé c'est le développement entier du pays, parce que c'est le développement de marchés mais, dans un premier temps, disons, le développement du pays [...]. » (M3)

Ce qui le mène par ailleurs à identifier une connection entre l'entreprise et le gouvernement.

« [...] c'est sûr que la responsabilité d'un gouvernement c'est de veiller à la bonne santé et à la protection de ces populations. Donc, là encore, il y a un lien à trouver entre l'action de Lafarge et l'action d'un gouvernement. » (M3)

On retrouve ici une des limites de la théorie des parties prenantes et leur utilisation de l'intérêt économique comme fondement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les domaines ou les activités dans lesquels l'entreprise a théoriquement intérêt à s'impliquer sont infinis. La théorie des parties prenantes ne dit pas grand chose des choix, des arbitrages qui sont faits par les managers – ou par la société dans ce qu'elle perçoit de la nécessité de l'implication de l'entreprise dans tel ou tel domaine. Je laisserai cette réflexion de côté pour le moment en la réservant à la discussion.

Finalement, cette relation d'intérêt est peu mobilisée par les managers dans les autres entretiens. On retrouve même des positions beaucoup plus floues sur ce que les uns ou les autres gagnent.

« Interviewer : Et dans l'échange entre ces acteurs et Lafarge, Lafarge reçoit plus, enfin, est plus gagnant ? »

« Interviewé : Je pense que Lafarge était énormément gagnant, et qu'en même temps, le fait que Lafarge s'implique dans le sujet a un impact sur son environnement. C'est-à-dire que le, les acteurs avaient intérêt à ce que l'engagement de Lafarge soit visible pour pouvoir supporter leur propre « *advocacy* » et leur propre existence. C'est-à-dire que, on voit Care passer un partenariat avec une grosse boîte américaine sur le sujet aujourd'hui, sur la base du partenariat avec Lafarge, c'est-à-dire que le fait d'avoir avancé avec ces acteurs et d'avoir mis Lafarge sur orbite entre guillemets leur est, est utile à la cause qu'ils défendent et donc leur est utile à eux-mêmes. Donc, peut-être qu'aujourd'hui, la relation s'équilibre plus. Mais, bon, c'est pas du tout de même nature, c'est pas du tout de même, je dirais, c'est pas comparable, quoi. En tout cas, il y a pas de, je pense pas qu'on ait bâti autour de ça une espèce de collusion, c'est-à-dire que,

de, les termes de l'échange étaient pas clairement définis. On ne savait pas où on allait les uns et les autres. Je pense que Care dans sa relation avec l'entreprise ne savait pas non plus si ils allaient pas perdre un peu leur âme. Je pense qu'ils ont été aussi imprudents que nous. Mais, ça, ça vaut bien, enfin, quand on parle d'une relation équilibrée c'est bien, quoi. Quand on se met dans une zone à risque l'un et l'autre et puis on se dit : "attends, déjà, et puis on va voir, on va voir ensemble pour s'en sortir", c'est plus facile que d'être chacun dans sa zone de confort. Là, on s'est mis dans une zone d'inconfort. » (M2)

On est loin ici d'une situation dans laquelle chaque partie prenante (l'ONG en l'occurrence) a un intérêt clairement identifié et bien compris. On a vu dans la partie sur les étapes et les controverses que les premières rencontres avec les responsables de Care avaient été marquées par une mise au point de leur part sur quelles devaient être les positions de l'entreprise et de l'ONG dans un éventuel partenariat. L'entreprise devait réfléchir en termes de rentabilité et l'ONG en termes humanitaires. La répartition des rôles n'est pas si tranchée que cela, en tout cas pour les managers.

Il manque également une partie prenante essentielle dans cette équation : l'actionnaire. En effet, que ce soit dans la théorie de l'agent principal ou celle des parties prenantes, l'intérêt économique de l'entreprise n'est valable que parce que l'actionnaire la réclame. Or, cet acteur est quasiment absent des entretiens. Une des seules références explicites prend le contrepied de ce que la théorie nous permet d'attendre puisque l'implication de l'entreprise dans la lutte contre le Sida doit permettre aux actionnaires de « se sentir légitimement fiers ».

« Et, moi, je crois que ça, finalement, la difficulté pour l'entreprise c'est de donner assez de visibilité à l'extérieur à ce qu'elle fait, pour-quoi, eh bien, pour que ça soit, pour qu'à la fois elle ait de l'aide et du soutien, parce qu'à la fois aussi vis-à-vis de ses actionnaires de montrer qu'elle fait des choses qui sont bonnes pour l'image de la boutique et dont les actionnaires peuvent se sentir légitimement fiers, et c'est probablement, ça a toujours été important, formellement, peut-être un peu plus important maintenant, mais ç'a toujours été important, c'est pas une nouveauté, c'est... Et puis, parce que... aussi sur la perception interne de l'entreprise et sur la volonté pour les gens de le faire. » (M7)

Ce que l'on retire de ces différentes citations, c'est que la notion d'intérêt, dans sa relation avec les parties prenantes, est marginalement présente et considérablement mise à mal par la perspective à la fois domestique et civique des managers. Mais si les interactions avec les autres acteurs ne sont pas guidées par l'intérêt de l'entreprise, par quoi le sont-elles ? et quelles formes prennent-elles ? C'est ce que nous allons voir maintenant.

12.2.2 Une logique de partenariat

Un des principaux registres utilisés pour qualifier les relations entre acteurs est celui du partenariat. Est-on toujours dans le cadre de la théorie des parties prenantes ? Cela n'est pas si sûr car, ici, l'intérêt particulier disparaît au profit de considérations beaucoup plus pratiques puisqu'elles concernent l'aide que

l'entreprise peut retirer d'un partenariat avec des acteurs externes, afin de formaliser et mettre en place son programme VIH/Sida. On quitte la finalité pour arriver à la question des moyens. Il faut donc distinguer dans la théorie des parties prenantes la forme que prend l'interaction entre les acteurs et l'intérêt que chacun a de participer.

La théorie des parties prenantes reste valable si l'on considère, d'une part, que les partenaires en question ont affecté l'action de l'entreprise sur le sujet et, d'autre part, que les différents partenaires ont également un intérêt particulier partagé à travailler ensemble. Cependant, on peut se demander si dans le partenariat, il n'est pas avant tout question de l'intérêt général et non pas de différents intérêts particuliers, question qui montre à nouveau une des limites de la théorie des parties prenantes qui a du mal à gérer le rapport du général au particulier.

Plusieurs managers insistent sur l'intérêt – en terme de moyens donc – du partenariat pour chacun des acteurs. D'un côté, l'entreprise a besoin d'aide en matière d'expertise, le Sida étant un sujet tout à fait étranger à son cœur d'activité. D'un autre côté, elle peut apporter aux autres acteurs des moyens, mais surtout de l'efficacité et des infrastructures.

« Il faut absolument associer le gouvernement, puisque lui, le gouvernement local, c'est de sa responsabilité. Il sait pas faire, il a pas les moyens, mais, il a envie de faire. Donc, une envie, qui est le gouvernement, une expérience, qui est l'entreprise, l'entreprise n'a pas de légitimité à demander quoi que ce soit, le gouvernement aimerait bien mais il ne sait pas faire, donc il faut qu'il y ait un troisième type d'intervenants. » (M3)

« L'entreprise c'est aussi un endroit structuré où, avec des installations, avec des organisations, avec un jeu de relations qui permet de faire passer des messages, de développer des systèmes éducatifs, donc, comme on disait, c'est aussi, par ailleurs, des moyens, des réseaux, des, toute un ensemble de choses qui peuvent apporter de l'efficacité, et puis par ailleurs, par contre, les ONG, eh bien, c'est la pratique. Ce que les ONG vont apporter ce sera la pratique de cette question spécifique du traitement des questions de santé, d'hygiène et de relations dans les communautés ce qui, qui, elles, sortent du domaine pur de l'entreprise. Donc, c'est, je pense qu'effectivement c'est le bon, c'est la bonne association, c'est-à-dire chacun apportant son, et restant dans son propre domaine de compétences. Une ONG peut avoir la présence sur le terrain. Une ONG peut avoir, donc, le développement direct avec les communautés. Elle a pas forcément tous les moyens matériels, et elle a pas forcément toute la structure d'organisation que, dont bénéficie l'entreprise. » (M4)

« Donc, très vite, on sort de la sphère de l'entreprise, ça veut dire que très vite, il faut qu'il y ait le relais par, ce que j'ai appelé entre guillemets, le corps d'État, public, enfin, l'autorité publique. C'est-à-dire que l'action doit être faite ensemble. Nous, on peut contribuer, on peut apporter un, une aide physique par la distribution de médicaments ou simplement sous forme [...] d'argent équivalant à la distribution d'un certain nombre de médicaments correspondant aux personnes qui gravitent autour de nous mais, on, cela doit s'inscrire dans une politique, justement, plus générale de façon à éviter

de, cette problématique du choix des personnes qui peut vite devenir... » (M4)

« Parce qu'effectivement, en tout cas vu par les entreprises, les entreprises ont la possibilité économique, financière, politique, technique de faire des choses. Pour ça, il faut faire des partenariats, il faut faire des partenariats avec les gouvernements et des partenariats avec des ONG. Je crois que l'expérience de Lafarge nous a montré que les ONG peuvent très utiles et que, on ne pouvait nous aider à surmonter des problèmes sociologiques, politiques dont on n'est pas des spécialistes, et que ça, dans l'ensemble, ça a pas mal marché. » (M9)

C'est généralement un jeu à trois ou quatre qui se dessine dans cette relation : l'entreprise, les ONG et l'Etat, dans leur définition la plus large, et les communautés locales. Le rôle des ONG est donc d'apporter une aide à l'entreprise.

« En fait, on s'est rendu compte qu'on pouvait trouver de l'aide auprès de Care, en particulier, pour savoir comment faire, on s'est tout de suite senti en situation de pouvoir le démultiplier et de faire quelque chose qui a vraiment accéléré, je crois, notre action [...]. » (M7)

« [...] il faut, encore une fois, il faut trouver, avec l'aide, d'ailleurs, de Care et des organismes compétents, et de voir ce que font d'autres. Qu'est-ce qui est le plus efficace, dans le respect des personnes et dans l'efficacité de l'action. » (M5)

Les ONG peuvent également servir d'intermédiaire (« *go-between* ») entre le gouvernement ou les organisations internationales, d'une part, et l'entreprise, d'autre part, pour aider celle-ci à avoir accès à des financements internationaux ou transférer le programme de l'entreprise vers les gouvernements.

« Donc le seul qui peut faire un peu le *go-between* entre toutes ces organisations, c'est-à-dire entre l'entreprise, le gouvernement et les organisations internationales, c'est l'ONG ou c'est le GBC – bon, on peut assimiler le GBC à une ONG – c'est-à-dire une organisation qui a des compétences, qui sait, qui a la connaissance, avant d'avoir la compétence qui a la connaissance de ce qui se passe sur le terrain donc qui sait que Lafarge a fait un truc à un endroit, qu'une autre entreprise a fait à un autre endroit. Qui a la compétence, qui sait où mobiliser les fonds, qui sait comment les mobiliser et, donc, la connaissance, la compétence, et puis la crédibilité, pour être entendu par une grosse machine comme la banque mondiale. » (M3)

En retour, l'entreprise apporte de l'efficacité, que ce soit dans l'utilisation des moyens ou la mise en œuvre des programmes.

« [...] c'est-à-dire qu'on est là pour aider à la mise à niveau d'un système, mais on n'est pas là pour le faire tenir à nous seuls. » (M2)

Les managers vont au-delà de la simple question de l'intérêt. Ils insistent sur ce que l'entreprise peut apporter à la lutte contre le Sida, comment elle peut contribuer à améliorer la réponse contre l'épidémie. Ils envisagent ainsi l'entreprise dans un enjeu global et non pas comme le centre de cet enjeu. Mais la question n'est pas seulement de se répartir les rôles, mais également de partager de la responsabilité.

12.2.3 Responsabilité et subsidiarité

Le thème de la responsabilité, lorsqu'il est envisagé dans le cadre d'interactions avec d'autres acteurs, est très lié à celui de la subsidiarité, terme particulièrement polémique et politique. D'un côté, l'entreprise se reconnaît une responsabilité à intervenir – responsabilité qu'elle partage d'ailleurs avec d'autres acteurs dans le cadre de partenariat –, mais, d'un autre côté, elle se défend de vouloir de substituer à l'Etat qu'elle reconnaît comme l'acteur le plus légitime pour assurer la mission de santé publique.

« Et tout ce qui est [...] enfin, tout ce qui est développement de Corporate Social Responsibility est intéressant parce qu'eux, bon, ça touche la santé, mais ça touche aussi tout ce qui est environnement, développement durable au sens général, et, le partage des responsabilités entre gouvernements et sociétés privées, en particulier les groupes internationaux, est une question, une question ouverte. » (M1)

La question est ouverte, mais problématique. L'idée de subsidiarité semble tout d'abord dépendre du contexte particulier des pays dans lesquels Lafarge est amenée à mener des actions importantes.

« Alors, il faut bien voir que, enfin, on parle de sida, et on parle de sida en Afrique. Donc, on parle de quelque chose qui est dramatique, qui touchent directement nos collaborateurs et les familles dans lesquelles on est, et ça, dans des pays dans lesquels l'action pour lutter contre ça est extrêmement inefficace. Donc, trouver ce domaine à la fois d'action et de légitimité pour l'entreprise est assez facile si elle le veut. D'accord ? Si vous me disiez : "Lafarge et la lutte contre le sida en France, qu'est-ce qu'on fait ?", on est dans un cadre, à l'évidence, complètement différent. » (M7)

On remarquera toutefois que la question n'avait pas été véritablement posée avant le Sida et que c'est donc bien l'implication dans cet enjeu qui fait émerger cette problématique. Je rappelle en effet ici que de nombreuses filiales fournissent tout un ensemble de services, dont la responsabilité appartient également à l'Etat, aux populations locales (notamment la construction d'écoles, la fourniture d'eau, d'énergie, la construction de routes, et également des services de santé).

L'entreprise est donc amenée à intervenir, mais tout en s'en défendant, ou, plutôt, en rappelant sans cesse que la santé publique ne relève pas de sa responsabilité – ce qui est également paradoxal avec la reconnaissance d'une responsabilité sociale. Le principe de non-subsidiarité énoncé dans les lignes directrices en matière de santé du groupe revient ainsi à plusieurs reprises dans les entretiens.

« [...] il n'est pas de la responsabilité – tout est vraiment une question de responsabilité –, il n'est pas de la responsabilité de Lafarge de se substituer à la responsabilité d'un gouvernement. Et c'est sûr que la responsabilité d'un gouvernement c'est de veiller à la bonne santé et à la protection de ces populations. » (M3)

« Il faut absolument associer le gouvernement, puisque lui, le gouvernement local, c'est de sa responsabilité. » (M3)

« On n'a pas la même compréhension du gouvernement. Parce qu'on ne voudrait pas faire le travail du gouvernement. On veut faire ce

qu'il faut faire mais, les gouvernements sont là, on paye les impôts, alors, on peut pas remplacer le gouvernement. Mais en même temps, on a besoin de faire des choses si il faut faire. Alors ça, c'était ça la politique... » (M6)

Il est intéressant également de constater qu'un manager associe l'idée de non-subsidiarité non plus aux gouvernements, mais aux ONG, qui se transforment ainsi en garantes de la santé des populations.

« Et les deux se sont rejoints, en fait, après un voyage de Bertrand en Afrique, un peu toujours avec la même problématique, finalement, qui est de se dire : "on peut pas se substituer aux pouvoirs publics, on peut pas se substituer aux ONG, et en même temps il y a un moment où l'entreprise peut effectivement contribuer à quelque chose qui est utile et, tout en restant dans son registre". » (M7)

Ce même manager synthétise finalement assez bien l'ambiguïté dans laquelle se trouve l'entreprise en ce qui concerne cette question.

« C'est-à-dire que, comment est-ce que dans des États dans lesquels le gouvernement, l'administration, sont complexes, inefficaces, voire, dans un bon nombre de cas, corrompus, comment à ce qu'on fait quelque chose sans leur dire : "on fait sécession", et tout en échappant à ça ? Je sais pas si on a bien répondu d'ailleurs. Mais en tous les cas on a essayé. Soyons clairs, c'est une vraie difficulté de positionnement. C'est quelque chose qui consiste à dire : "on va pas créer Lafarge Kingdom autour de nos usines dans lesquelles c'est une espèce de monde Lafarge, dans tous les domaines, qui sera recréé, y compris la santé publique". En même temps, la valeur de l'entreprise et la valeur de la nôtre c'est de se dire : "je suis tout près du problème, je suis pas en face d'un problème qui est un problème massif et théorique, comment est-ce qu'en étant tout près du problème on peut agir ? J'ai les hommes sur place, j'ai les moyens sur place, j'ai la connaissance du local, j'ai la connaissance des gens, comment est-ce que sans, encore une fois, recréer une espèce de fief différent à l'intérieur du pays, comment est-ce que je suis efficace là-dessus ?". C'est ça que j'appelle son domaine légitime. Donc il y a deux choses : où est-ce que je me place par rapport au gouvernement et où est-ce que je me place par rapport à mon métier ? » (M7)

Pour finir, un manager revient sur la critique que la personne responsable des questions de santé d'une fédération internationale de syndicats à adresser à l'entreprise lors de la présentation du projet de lignes directrices.

« Rapidement, l'exposition aux syndicats. La conférence à l'OIT, etc., discussion avec les syndicats du secteur qui étaient peut-être pas tout à fait d'accord avec notre approche, hein, en disant : "attention, vous vous comportez comme une entreprise riche, payer les antirétroviraux, c'est pas ça qu'on vous demande". » (M2)

On voit ici que l'intervention de l'entreprise n'est pas toujours perçue comme une bonne chose a priori. Certains acteurs ne s'arrêtent pas au seul aspect positif de la distribution d'antirétroviraux par l'entreprise, mais identifient également un risque d'une montée en puissance de la responsabilité de l'entreprise qu'ils

ne souhaitent pas, principalement pour des raisons idéologiques (refus de l'intervention du secteur privé dans le domaine du public) ou pratiques (l'intervention des entreprises ne garantissant pas l'équité de l'accès aux soins).

Il semble pourtant que la responsabilité de l'Etat se retrouve finalement prise en sandwich entre la reconnaissance d'une responsabilité globale par l'entreprise, et une situation locale qui ne peut pas rester tel quel. L'entreprise est donc, dans tous les cas, amenée à intervenir. Et si l'Etat est théoriquement intégré dans le programme de Lafarge, il n'est quasiment jamais impliqué dans la pratique. Les managers comprennent bien et appréhendent ce que cette situation suppose en terme de changement de modèle et de nouvelle responsabilité pour l'entreprise. L'entreprise ne risque-t-elle pas d'être sollicitée par d'autres filiales et sur d'autres sujets? Il y a également un risque de critique fort de la part des ONG ou des activistes, voire des syndicats. Mais, à l'inverse, ces acteurs risquent aussi demander à l'entreprise de s'impliquer encore plus, et d'étendre sa responsabilité.

12.2.4 Pression et plaidoyer

Outre le débat politique sur la subsidiarité de l'entreprise, les interactions entre les acteurs sont également faites de pression, de plaidoyer et de prises de positions que l'on pourrait qualifier de politique. Les managers évoquent à plusieurs reprises les pressions que l'entreprise subit de la part d'autres acteurs. Ils évoquent également les actions de plaidoyer que celle-ci conduit et la position qu'elle défend vis-à-vis d'autres acteurs quant à ce que devrait être son rôle, sa responsabilité dans la lutte contre le Sida.

La pression sur les entreprises par les médias ou l'opinion publique peut être particulièrement forte, comme on l'a déjà montré dans le cas de Coca-Cola, ou comme l'évoquent les managers avec d'autres exemples que le Sida.

« Le deuxième enseignement c'est que, à la fois la pression de la presse, mais aussi de certaines ONG comme acteur ou autres, qui avaient attaqué Coca-Cola sur les questions de fourniture d'anti-rétroviraux, on avait tendance à penser que le problème c'était le traitement. » (M2)

« Oui, je pense qu'on a commencé massivement par le sida parce que c'est une grande cause, parce que d'autres entreprises, d'autres gouvernements, parce qu'il y a un appui fort, mondial, là-dessus, donc il y a un vrai mouvement planétaire autour de cette question, parce que, et pourquoi il y avait ce mouvement, c'est parce que c'était identifié comme étant une, enfin, une menace forte pour l'ensemble des populations. » (M4)

« Deuxième point de départ, c'est bien sûr la sensibilisation, je dirais, par les médias d'une manière générale et par ce qu'on entend sur l'impact du sida [. . .]. »

Ces pressions renvoient d'ailleurs au monde de l'opinion dont il a été question dans le chapitre précédent. Mais l'entreprise ne fait pas que subir une pression qui ne s'adresse d'ailleurs pas uniquement à elle. Elle a également une position active sur la question du Sida avec un rôle de plaidoyer vis-à-vis, tout d'abord d'autres entreprises.

« Bon, c'est sûr que ça a un effet d'entraînement, on commence petit, avec des petites boules de neige, qu'on traite une population qui est vraiment pas énorme par rapport à la population globale de l'Afrique subsaharienne si on ne regarde que cette région là, mais, on est convaincu, donc, ça, c'est le rôle qu'on peut avoir dans la Global Business Coalition contre le Sida, c'est le rôle qu'on peut avoir en présentant nos actions devant le Global Compact, en les mettant, tout bêtement, sur le site Internet, de l'ONU comme bonnes pratiques de mise en œuvre des principes de plus de responsabilités des entreprises, c'est ce que [...] qu'on peut faire dans le cadre de groupes de travail du WBCSD. » (M3)

Ce plaidoyer s'inscrit même dans une des controverses dont il a été question dans le premier chapitre de cette question, à savoir le procès de Prétoria.

« Alors, il y a eu ensuite, disons, un cheminement, à l'intérieur du groupe et un cheminement à l'extérieur du groupe. Bon, d'abord à l'extérieur du groupe, il y a eu tout ce débat sur la disponibilité des drogues (M9 se reprend), enfin des drogues, des médicaments – c'est du français – et le fait... Alors moi, j'étais, je trouvais assez dramatique le tour que prenait cette discussion – c'était les boîtes pharmaceutiques avaient fait des procès en Afrique du Sud, etc. On était dans une situation où, au nom des principes de l'économie libérale et au nom des principes de la mondialisation du commerce, on était en train de dire que on allait laisser crever des millions de personnes alors qu'on avait des médicaments disponibles et dont le coût marginal de fabrication n'était pas démesuré par rapport aux enjeux en question. Alors moi, ça me paraissait, conceptuellement, extrêmement grave et je sais qu'à l'occasion de certaines réunions, Davos ou autres, enfin, où on parlait de globalisation, j'ai eu l'occasion, j'étais pas le seul d'ailleurs à dire à nos collègues de l'industrie pharmaceutique : “attention ! on est en train de démolir l'idée même de mondialisation, l'idée même de globalisation, l'idée même d'économie libérale si la conséquence de l'économie libérale c'est de laisser crever des millions de gens”. » (M9)

Enfin, le plaidoyer se fait également auprès des gouvernements.

« Donc, il faut, mais, et puis dire : “attention ! là-dessus, il faut que vous, gouvernement, vous, organisations internationales, vous fassiez quelque chose”. Et il y a une advocacy, il y a une... Et donc, eh bien, on le fait. » (M9)

« Alors, autre point qui m'a relativement, dont j'ai trouvé que c'était quand même assez satisfaisant, c'est que, bon, eh bien, on a commencé à parler de l'Inde et de la Chine et que quand on voit, en Chine, que ça commence à bouger, on voit bien que les entreprises étaient un peu à la pointe, on voit que – à la pointe conceptuelle, hein, pas forcément, pas des choses, bien que, enfin, disons, à la pointe d'en parler, de considérer que c'était un problème – que les gouvernements... le gouvernement chinois a fini par s'y mettre, même si là, il y a une politique où on fait la part du feu en isolant un peu dans des, un peu comme des pestiférés les paysans du Yunnan qui, donnant leur sang, vendant leurs sang ont été complètement contaminés

– bon, eh bien, c’est pas parfait, mais enfin, je sais pas s’il y a des meilleures solutions – pendant que, ils essaient de traiter les zones où le, la séropositivité est encore à, à un niveau suffisamment faible pour qu’on puisse empêcher l’explosion, empêcher là, l’évolution exponentielle qu’on a connue ailleurs. » (M9)

« Si on doit faire quelque chose, c’est aussi ça, c’est faire que la communication évolue, et là, ça, je pense que ça passera par une action sur les gouvernements des pays développés sur la communication. . . » (M2)

Ce double registre alliant pression de l’extérieur et action de plaider de la part de l’entreprise apparaît plutôt difficile à faire entrer dans la théorie des parties prenantes, où l’intérêt particulier prime. Une grille de lecture plus politique paraît alors plus appropriée, constat d’autant plus vrai lorsque l’on se penche cette fois-ci sur le registre critique de l’interaction entre les acteurs.

12.3 Critique des acteurs

Les managers peuvent avoir une position très critique vis-à-vis des autres acteurs, qu’ils soient ou non impliqués dans les activités de l’entreprise. Cette critique peut être pratique, comme lorsqu’elle porte sur la notion d’efficacité par exemple, mais aussi beaucoup plus politique, entre autres lorsqu’il est question de responsabilité.

12.3.1 L’inefficacité

On ne s’étonnera pas de retrouver dans les entretiens de nombreuses critiques relatives à l’efficacité des autres acteurs. Cette critique s’inscrit tout à fait dans le monde industriel, dont on a vu dans le chapitre consacré à la justification qu’il constituait un des registres dans lesquels les managers de Lafarge se reconnaissent le plus volontiers. Cette inefficacité est le fait des gouvernements :

« Dans la mesure où, si on a lancé cette politique, ce type de politique dans les pays africains, c’est parce que les gouvernements ne font, ne font pas grand-chose, ou en tout cas, ne sont pas efficaces, dans ce domaine. » (M1)

« Or c’est là-dessus qu’il devrait aider les gouvernements ou les gouvernements devraient s’aider eux-mêmes. Ça, c’est vraiment, c’est vraiment une question ouverte. » (M1)

« Alors, c’est pour ça qu’on a des cliniques, parce que le service de santé du gouvernement, ça ne suffit pas pour. . . Et ici je prends le cas de [l’usine X], dans le, dans la partie des écoles, on voit dans le management estate, il y a une école où les salles sont climatisées. Il y a 10 ou 12 étudiants dans chaque salle. On descend dans le worker, qui s’appelle le wokers’ village, il y a deux professeurs dans chaque, on the top of the shelf. On descend vers le workers’ village, et il y a 50 ou 60 enfants dans chaque salle, avec un professeur, et si je vais trois kilomètres plus loin, chaque classe c’est une centaine d’enfants. » (M6)

Mais, c'est aussi le cas des ONG.

« Paradoxalement, je trouve, les, les ONG – je vais être critique mais tant pis – analysent, analysent très bien ce qu'il y a à faire, il y a des centaines de séminaires sur le sujet mais, par contre, l'orientation résultat et la mise en œuvre, la mise en œuvre effective posent problème, comme pour d'autres d'ailleurs, ils ont beaucoup de mal à le faire. » (M1)

« Moi, ce qui m'inquiète ici c'est que, c'est devant l'inefficacité des structures sociales. Qui est à peine compensé par les ONG il y a des moments où je me dis, qu'à la limite, les ONG favorisent la permanence de l'inefficacité des organisations de société ici, ils prennent le relais, ne redonnent pas le pouvoir à ceux qui devraient l'avoir. » (M1)

« Les politiques ont été très bon pour ça, où certaines ONG, affichait un truc et puis pas le faire complètement, on n'en faire que 10 %. » (M1)

« [...] il faut voir qui est, s'il y a, est-ce qu'il y a une ONG professionnelle, qui ajoute de la valeur, qui est réaliste, qui veut juste, qui vont juste venir à Lafarge, dire : "bon, donnez-nous 50000 dollars, parce qu'on a besoin d'argent". Parce que les gens comme ça, fffuittt [onomatopée], à la porte. » (M6)

« Mais je crois qu'il faut être très clair avec les ONG qu'on attend qu'ils soient efficaces, fiables, et c'est pas juste pour supporter leur organisation, parce que ça sert à rien du tout. Et si, à terme, les ONG veulent réussir, elles vont devenir, je crois qu'elles être obligés de devenir plus transparents et de gérer beaucoup plus, bon, mesurer leur efficacité, en terme de chaque dollar donné, combien de centimes arrivent au fin. Parce qu'avec plusieurs, c'est presque rien. Pour chaque dollar donné, c'est dix centimes ou... Ca, c'est pas acceptable. » (M6)

« Moi, la plupart du temps, je suis assez négatif sur les ONG. Il y a des ONG qui sont magnifiques, exemple (Peace Corps), mais [...] les ONG sont très décevantes. Leurs gens habitent les meilleures maisons, les meilleurs appartements, conduisent les plus grands 4x4 et dépensent des fortunes en organisation et ne mettent rien dans la société. Bon, ça c'est une généralisation, parce que les superbes comme le Peace Corps... et il y a les autres qui sont juste « *jobs for the boys* ». Alors pour nous, pour choisir des ONG avec qui on peut travailler, c'est pas évident. [...] Je crois qu'il y a un début d'une réalisation par les gouvernements africains qu'ils peuvent mieux travailler avec des multinationales qu'avec certaines ONG pour avoir une route de distribution de services, de médicaments, de formations. Parce que, pour nous, si on traite mieux les personnes, le coût marginal de traiter 2000, c'est presque rien. Si on est une ONG qui va mettre en place une organisation, ça coûte cher. Alors, je veux pas être trop négatif mais il faut comprendre tout ça. J'ai pas la solution mais je crois qu'on va avoir plus et plus les gouvernements qui veulent travailler avec les sociétés [entreprises] pour, les grandes sociétés pour faire ça. » (M6)

Sans oublier les organisations internationales.

« Bon, le sida, dont on parlait tout à l'heure, ça a failli être ça. Et le mode de gouvernance mondiale en matière de sida c'est pas encore génial. L'efficacité du Fonds mondial est très limitée, bon. Ils arrivent pas à dépenser leur argent comme on disait tout à l'heure. » (M9)

« Alors, je, bon, on a de difficultés : la première difficulté c'est que ça se passe mal, et qu'en fait ces histoires de co-investissement, le Fonds mondial, etc., on n'arrive pas pour l'instant, à cause de problèmes de mécaniques inter-étatiques, et de la façon dont le fonds mondial a monté sa mécanique – c'est-à-dire un peu le problème Nations-unies où il faut que les gouvernements soient d'accord pour qu'on fasse quelque chose, et que les gouvernements ont toujours des raisons de pinailler, de pas être d'accords. Donc ça, ça marche pas, ça a pas marché en tout cas en 2004. On espère que ça marchera mieux en 2005 – enfin, la preuve n'est pas encore faite. » (M9)

Il faudrait ajouter à cette liste la GBC dont on a déjà vu qu'elle avait été jugée inefficace et trop portée sur les « paillettes » par les managers de Lafarge ou d'autres entreprises. Un manager, par exemple, doute de l'apport de cette organisation.

« Moi, je ne suis pas sûr que la Global Coalition nous ait, honnêtement, je ne suis pas sûr qu'ils aient apporté grand-chose, mais je suis peut-être un mauvais juge. » (M7)

L'inefficacité des autres permet aux managers de démontrer l'efficacité de l'entreprise et sa légitimité à intervenir. Cette question devient donc le marqueur identitaire de l'entreprise.

12.3.2 Critique du local-local

La critique se fait également à destination d'autres entreprises et sur leur réticence ou leur refus à s'impliquer de façon visible et globale. Un manager critique ainsi la position du directeur d'une filiale d'une entreprise dont le siège social est basé en France.

« Donc ça, c'est un monde économique complètement, un modèle très, très traditionnel et très, et très fermé. On peut rendre un exemple, celui de, tu te souviens de [X], celui de, le patron de cette petite boîte pharmaceutique qui est ici au [X], qui dépend de [l'entreprise X] ? Tu l'avais rencontré chez moi. Eh bien lui, c'est exactement ce modèle-là, il est pas indien. Il a accueilli la, la responsable du développement durable de [l'entreprise X] très fraîchement, hein. Elle m'a raconté, et... Il dit : "non, j'ai beaucoup trop de problèmes à régler, ce que vous proposez ça m'intéresse pas et je crois beaucoup, plus à l'expérimentation locale...". Ce qui ne fait rebondir sur ce point-là, c'est, comment dire, Lafarge et la plupart des groupes internationaux maintenant ont, ont compris, ont compris qu'on ne pouvait pas faire du business en ignorant l'environnement, le contexte, l'infrastructure et du reste, tout ce qui est autour du développement durable. Il y a beaucoup de boîtes qui ne sont pas, qui ne sont pas sur ce

modèle-là et qu'il pense, comme [X], que des initiatives individuelles et ponctuelles régleront la, régleront la question. » (M1)

Un autre manager revient également sur la position des entreprises françaises avec lesquels il était amené à dialoguer dans le cadre d'un groupe de travail sur le Sida.

« [...] et tous les autres [les entreprises participant au groupe de travail Sida du CIAN] disaient : "ouh, la, la, on peut pas parler. On peut pas parler parce que notre direction générale souhaite pas qu'on parle à, de ce sujet, enfin, bon, on veut bien...". Enfin, il y avait un côté un peu confidentiel, même carrément confidentiel, et assez rapidement, on s'est trouvé, enfin, je me suis trouvé parce que c'est moi qui ai participé directement à ça, je me suis trouvé gêné, parce que nous, on avançait et on avançait en toute transparence, on était... avec Care, avec la coalition mondiale, avec, etc., donc, on avait pas, enfin on disait : "on sait pas très bien où on va, mais on y va", et les autres, avec, effectivement, [l'entreprise X], [l'entreprise Y], [l'entreprise Z], etc., disaient : "ouh, la, la, nous... c'est local-local, quoi, tout ça c'est du local-local, on regarde, on machin...". donc, on sentait pas une volonté de s'engager globalement comme nous on le faisait. » (M2)

Paradoxalement, c'est la perspective locale et l'action individuelle, ainsi que la confidentialité des actions, qui sont critiquées ici, alors même que l'on retrouve parfois dans le discours de certains managers interviewés ces mêmes thèmes qui semble avoir en grande partie caractérisé Lafarge jusqu'à une période récente. Là encore, la critique, qui apparaît à nouveau comme étant politique, permet de légitimer l'action globale de l'entreprise.

12.3.3 L'image que donnent les minorités vocales

Bien qu'absentes du programme, les associations de militants (les activistes) sont implicitement évoquées dans deux critiques en particulier. La première reprend l'idée d'une certaine injustice sur le fait que le Sida s'est imposé comme un enjeu mondial et a mobilisé énormément de ressources alors même que d'autres épidémies existant depuis de nombreuses décennies n'ont finalement jamais retenu l'attention.

« Ça fait un, je crois que c'est aussi un phénomène, d'explications que je lui trouve, mais alors là elle est un peu polémique, c'est que, comme le sida est un phénomène qui, qui a touché les occidentaux, et en particulier des minorités très vocales – pour parler franglais – il y a une forte réaction sociale. Alors que la misère de, des malades de la malaria, ça dure depuis, depuis la nuit des temps et, et ça scandalise moins. » (M1)

La seconde porte sur l'image que les activistes ont donné du Sida.

« Je pense qu'aujourd'hui on est à côté de la plaque, en Europe. Parce que, les personnes qui sont saisies de la question sont des militants d'autres causes que la question du sida. Un état de mélange de lutte contre l'homophobie, la lutte contre le sida avec une ambiance de Gay Pride, de machin, etc., c'est-à-dire que l'image est totalement brouillée alors que c'est une question de santé publique, quoi. » (M2)

Cela reprend finalement l'idée que l'épidémie a été en grande partie attachée à l'homosexualité, c'est-à-dire à des problématiques ne portant pas strictement sur la santé publique. Encore une fois, on quitte complètement le registre de la théorie des parties prenantes et la notion d'intérêt économique. Cependant, on est certainement là sur des positions personnelles, mais qu'il est toutefois important de saisir pour comprendre de façon exhaustive la manière dont les acteurs externes à l'entreprise ont été envisagés.

12.4 Des acteurs dont les interactions sont politiques

Les interactions entre les acteurs sortent donc en grande partie du rapport gagnant-gagnant que suppose la théorie des parties prenantes. On retrouve un registre beaucoup plus politique où Lafarge prend position par rapport à un enjeu global en mobilisant ses pairs, en essayant d'influencer les gouvernements et les organisations internationales, mais aussi en partageant une responsabilité dans la mise en œuvre très pratique des programmes localement. Les managers n'hésitent pas à critiquer le mode d'intervention des autres acteurs ainsi que leur contribution à la façon dont l'épidémie de Sida est construite. Il est finalement possible de voir toutes ces interactions comme l'occasion, pour l'entreprise comme pour les autres acteurs, de construire de la légitimité au niveau global. Chaque acteur tente, par la mise en place de partenariat, mais aussi par critique, de construire sa propre légitimité à intervenir. C'est un des thèmes qui sera traité dans la dernière partie de cette thèse.

Chapitre 13

L'espace vu de Lafarge

« Et que, on est un des points de ce réseau et on peut, par ce qu'on fait, influencer sur ce qui se passe, tout près, mais aussi très loin. »
(M9)

Le dernier chapitre de cette partie sera donc consacré à la façon dont les managers envisagent la dimension spatiale de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida. Il s'agit ici d'identifier quels sont les types d'espaces et les échelles dont il est question dans les entretiens, ainsi que les articulations entre ces différents espaces et niveaux. L'enjeu est de comprendre quelle(s) conception(s) du Monde est/sont mobilisée(s) par les managers et, éventuellement, de repérer sous sa forme spatiale la dynamique de changement de modèle (de la morale vers l'éthique, ou du local vers le mondial) évoquée à plusieurs reprises dans les chapitres précédents. Je commencerai donc par analyser le contenu des entretiens avant de présenter les différents schémas de synthèse proposés par sept des neuf managers.

13.1 Le problème des définitions

L'analyse de la dimension spatiale des entretiens fait rapidement émerger plusieurs difficultés d'interprétation. Tout d'abord, on remarque très clairement que ce sont les niveaux local et mondial qui sont les plus fréquemment employés, les niveaux national ou régional étant quasiment absents en tant que tels. Des continents ou des pays sont tout de même mentionnés, surtout l'Afrique, mais aussi, par exemple, la France, le Kenya ou l'Afrique du Sud. Mais, même dans ces cas là, ces mentions restent minoritaires.

D'autre part, l'analyse des entretiens a vite montré qu'il serait vain d'y chercher des définitions précises à la fois des espaces et des échelles. Par exemple, les managers utilisent souvent les notions d'international, de mondial et de global de manière indifférente. Il n'est pas non plus facile d'identifier les situations dans lesquelles ces derniers parlent du global comme un niveau hiérarchique (une taille), ou bien comme une propriété (celle d'englober). On retrouve par ailleurs la même ambiguïté pour le niveau local dont on peut supposer qu'il renvoie parfois également au national.

Enfin, il est difficile de voir si les échelles renvoient à des objets spécifiques. Le corporate semble bien être mondial, tandis que les filiales sont locales. Cependant, la notion de groupe paraît beaucoup plus transversale alliant à la fois le local et le mondial. Il en va sensiblement de même pour les autres acteurs cités. S'il est certain que les organisations internationales comme le Fonds mondial ou la Banque mondiale, ou encore des organisations transnationales comme la GBC correspondent au niveau mondial, la façon dont est envisagée la catégorie ONG est également plus transversale.

L'intérêt de l'étude de la dimension spatiale du programme Sida de Lafarge ne semble donc pas résider dans la recherche de définitions ou dans le fait d'isoler les termes les uns par rapport aux autres. C'est plutôt la manière dont les managers articulent les échelles ou les espaces dont ils parlent qui semble pertinente, ainsi que les processus que cela met en exergue. Et c'est ce que je propose de voir maintenant.

13.2 L'articulation locale/mondiale

Tous les managers reconnaissent l'existence de deux niveaux dans l'entreprise : le local et le global. Le global est le niveau de l'« exposition », de la « visibilité » et du « positionnement » face aux grandes enjeux globaux. Le local, quand à lui, renvoie à l'« action », au « terrain » et aux usines.

« [...] dans un groupe comme Lafarge, eh bien, on a différents niveaux. Donc, c'est sûr que c'est le groupe Lafarge, dans son positionnement international, et comment on intervient, comme on se positionne face aux grands enjeux globaux, et puis c'est la société Lafarge par ses usines et là, c'est très local. C'est chaque usine, chaque entité opérationnelle, ce le fait que notre organisation font que toutes ces entités opérationnelles sont quasiment indépendantes.
» (M3)

Ces deux niveaux sont articulés en permanence selon différents aspects. On verra tout d'abord ici la double pression qui suppose finalement des niveaux indépendants les uns des autres. On verra ensuite que l'engagement global permet l'efficacité locale. Le rôle particulier du comité santé Afrique sera alors envisagé comme instance de dialogue entre les deux niveaux. J'aborderai la question de la mondialité des enjeux ainsi que celle du niveau de responsabilité de l'entreprise, avant d'envisager le positionnement politique de celle-ci face au Sida. Je terminerai en relevant les tensions qui sont également à l'œuvre dans cette articulation.

13.2.1 La double pression

Les entretiens confirment, tout d'abord, l'idée d'une double pression, à la fois locale et globale, à l'origine de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida. La longue citation suivante donne certainement la description la plus claire de ce processus.

« [...] l'exemple du sida est assez [...] intéressant parce que, à mon avis, si on regarde comment les deux se combinent [le local et le

mondial], [...] je pense que, d'abord, sur des initiatives comme ça, finalement, le local, il démarre assez souvent parce que quelques collaborateurs locaux se disent, en gros : "le groupe ne peut être que favorable, c'est dans la ligne des valeurs du groupe". Donc, le local avec une toile de fond groupe commence à être un déclencheur. D'accord ? Bon, ensuite [...] le fait d'être global donne finalement à la fois une taille et une visibilité à l'entreprise qui fait que, elle est, plus que la PME peut probablement, on est plongé dans un certain nombre de grands enjeux mondiaux, de grands enjeux de société, de grands enjeux de santé. Clairement, les patrons de Lafarge ont plus de sollicitations et d'ouverture sur les grands enjeux que, là, une PME du Maine-et-Loire. Il y a absolument rien de péjoratif dessus, il y a simplement le monde dans lequel on se déplace et le type de sollicitations qu'on a. Donc, on a probablement plus de perception naturelle de certains enjeux globaux, par notre taille et une autre... le fait qu'on se promène dans plein de pays, que les entreprises purement nationales et même, et encore plus purement régionales. Bon. Et ça c'est, quand on regarde l'exemple du sida, ça a été la sollicitation de la Global Coalition, ça a été les rencontres avec Care, ça a été les rencontres avec d'autres industriels qui faisaient des choses dessus. » (M7)

Selon un autre manager, cette double pression met en lumière deux échelles qui sont finalement déconnectées l'une de l'autre. Ce qui ne veut pas dire néanmoins qu'elles ne s'articulent pas, ni que cette articulation ne produise aucun résultat in fine. Mais simplement, qu'elles ne font pas « partie d'une même volonté commune », ce qui revient à dire que les logiques d'action en jeu dans ces deux niveaux sont essentiellement différentes.

« Je [...] pense que ces deux types d'actions [local et mondial] sont déconnectés, si je puis dire, elles sont cohérentes mais je ne vois pas nécessairement d'interférence opérationnelle entre l'une et l'autre, enfin, il est clair que la discussion, la capacité d'avoir des [anti]rétroviraux, l'action de Bertrand Collomb aide l'action terrain dans des négociations globales, mais, je ne peux pas dire que ça se limite là parce que – "limite" serait peut-être trop péjoratif, mais il y a pas de choses... Je pense que ce serait un peu artificiel de vouloir montrer que ça fait, que ces deux origines font partie d'une même volonté commune. » (M5)

C'est donc la rencontre entre ces deux logiques qu'il est intéressant de repérer ici, toujours avec cette hypothèse en tête que l'on assiste au passage de la primauté de l'action locale vers une intervention de plus en plus globale.

13.2.2 Engagement global = efficacité locale

On a vu dans les deux chapitres précédents que la question de l'efficacité était centrale dans les entretiens, et que celle-ci était souvent associée au terrain. Plusieurs managers montrent que l'implication du global intervient comme un catalyseur, un accumulateur, un émulateur qui, finalement, permet d'accroître l'efficacité locale.

« Donc il y a, le global, là, il donne un autre éclairage. Cet autre éclairage il a rejilli après sur quelque chose qui est, qui est demi local, demi global, qui est l’Afrique. Et quand on regarde après comment les deux intérêts agissent, eh bien, ça a été quoi ? Ça a été l’expérience des uns au service des autres, donc l’expérience de Care au service des unités, l’expérience d’une unité au service des autres, et de retrouver, en fait, dans la lutte contre le sida ce qui est exactement le moteur global-local du groupe. C’est-à-dire, de se dire : le global peut déceler des ambitions, peut déceler des opportunités, puis le global permet d’accumuler de l’expérience qui n’est pas accessible à chacune des unités, le global permet de mettre les unités dans une forme d’émulation entre elles – le mot émulation est un mot positif et pas, et jamais un mot négatif –, et tout ça, ça donne une action in fine qui n’est qu’au niveau local, qui est plus efficace que si elle avait été soit purement globale, c’est-à-dire par le haut, avec des relais d’action assez faible, soit purement locale où chacun avait à redécouvrir péniblement ce qui était le plus efficace. Moi... Sur, enfin, là-dessus, sur le sida, ça me paraît assez évident ! » (M7)

Un autre manager présente, quant à lui, le niveau global comme un « gage d’efficacité ».

« Sachant que localement, comme il avait fait son voyage en Afrique il voyait qu’il se passait déjà des choses, donc c’était pas partir de rien du tout non plus. A la fois, la conscience que localement il se passe des choses, que, si on prenait un engagement global, on pourrait aller plus vite et faire les choix les plus cohérents. C’est-à-dire que l’engagement global c’est un gage d’efficacité, puisque, on va dire : “voilà, on va faire quelque chose, on va le suivre, on va être capable de t’en parler, on va être capable, etc.”. Et ça c’est de l’efficacité. Parce qu’il pourrait se passer plein de choses en local, comme il se passe plein de choses en local pour les autres entreprises françaises. Mais simplement, la question c’est, à un moment, c’est : quelle est l’efficacité de ce qui se passe en local ? » (M2)

Il poursuit de façon plus précise en prenant l’exemple de la discrimination à l’embauche.

« Je pense que ça rejoint la question de performance aussi, enfin, efficacité, performance, c’est... L’engagement global, l’engagement d’un suivi global, l’engagement de... Après c’est de rendre compte sur ce projet là, enfin sur cette partie là de l’entreprise et, si on dit : “bon, c’est local-local, on laisse faire, on verra bien”, eh bien, on a vu. Dans certaines unités, il y a eu de la discrimination à l’embauche, c’est parce que l’engagement a été pris au niveau global de non-discrimination à l’embauche, que les comportements ont changé au niveau local. Sachant qu’on sait très bien qu’il est d’une grande inefficacité de faire de la discrimination à l’embauche. Ca, c’est pas efficace. Bon. Donc, c’est dans ce sens là que l’engagement de la direction générale est critique sur ce type de projet. » (M2)

Une autre citation du même manager synthétise bien ce raisonnement.

« C : Donc, cet engagement global, c’est une façon d’appuyer le local.

M2 : Oui, et en même temps s'assurer que le local va bien dans le bon sens.

C : Et c'est uniquement ça ?

M2 : Si on parle de l'efficacité dans l'entreprise et de la performance dans l'entreprise : oui. Parce que ça permet autour d'un engagement écrit de faire un plan de performance – alors, ça s'appelle Road Map, ça s'appelle tout, comme tu veux, hein, plan de performance, système de management, peu importe, et un suivi d'indicateurs, pertinents. Le fait de, qu'il y ait ce challenge, cette tension entre le global et le local, fait que, on progresse et qu'on va de l'avant. Mais si tu crées par cette tension là, entre le global et le local, chacun est dans sa zone de confort. En interne, ça c'est, voilà, alors, après, bien sûr, ça a d'autres impacts, mais pour, si on parle de l'interne, ça, ça me paraît évident. » (M2)

L'« engagement écrit » est important à retenir ici. On a pu voir en effet dans les chapitres précédents qu'il constituait un moyen, discursif, d'interagir avec des acteurs extérieurs, l'entreprise affichant publiquement sa position et donnant des gages sur le fait qu'elle suit les recommandations établies par la communauté Sida. Mais cet engagement est aussi essentiel vis-à-vis des filiales, car il permet à la fois d'initier l'action quand cela n'a pas été déjà fait, et de cadrer les programmes déjà en place en évitant notamment tout comportement qui ne serait pas reconnu comme éthiques par la communauté internationale.

Ce raisonnement est d'ailleurs repris par un autre manager pour lequel la formalisation permet d'établir un « dialogue » entre le corporate et les filiales.

« Bah, c'était, si tu veux, elle se passe toujours, l'important, c'est d'essayer de la formaliser pour avoir un dialogue entre par exemple le Corporate et les unités locales. [. . .] Un des intérêts, un des avantages de l'intervention du groupe, c'est de forcer les gens à expliciter ce qu'ils font, et à travers cette explicitation d'agir de façon consciente et raisonnée, et de comprendre les dynamiques organisationnelles ou les dynamiques de responsabilité que l'action d'individus entraîne. » (M5)

Enfin, on retrouve dans un autre entretien, l'idée d'accélération et de démultiplication que joue le niveau global par l'intermédiaire des partenaires qu'il permet d'identifier ainsi que par la « légitimité » qu'il permet de définir.

« En fait, on s'est rendu compte qu'on pouvait trouver de l'aide auprès de Care, en particulier, pour savoir comment faire. On s'est tout de suite senti en situation de pouvoir le démultiplier et de faire quelque chose qui a vraiment accéléré, je crois, notre action, après, qui était de se dire : “eh bien, on va, bien sûr, l'action à se passera localement, on fera en sorte que cette action elle soit aidée, c'est-à-dire, on aidera les uns les autres à apprendre de ce qui a marché et de ce qui a pas marché, on les aidera aussi à définir ce qui est leur domaine dans lequel ils sont légitimes”, parce que jusqu'à présent, ils le faisaient un petit peu, je dirai pas en cachette, ils le faisaient un petit peu en se posant des questions à eux-mêmes, eux-mêmes, donc à la fois en termes de “quel est le champ dans lequel ils sont légitimes”, j'y reviendrai, “quel montant de l'effort financier ils peuvent faire

pour qu'il ne se pose pas des espèces de fausses contradictions", et à partir du moment où on a commencé à rentrer là-dedans notre action s'est vraiment accélérée, démultipliée et avec la visibilité interne, et au passage externe, qu'on voulait. Je ne sais pas si je suis bien clair, mais c'est, finalement, au début il y a d'abord de l'initiative locale, il y avait prise de conscience par des voyages, en particulier un voyage, et ça, dans un cadre extérieur ou la sensibilisation internationale est forte, et il commence à y avoir des groupes constitués qui disent : "eh bien, joignez notre action", et certains qui disent : "non seulement, joignez nos actions, mais on peut vous aider". » (M7)

Le Corporate aide ainsi les unités, notamment par l'intermédiaire d'autres acteurs comme des ONG (Care) ou des organisations divers (GBC), à identifier les meilleures pratiques en matière de programme de lutte contre le Sida. A quoi renvoie le domaine légitime dont il est question dans cette citation ? Il s'agit ici des limites de la responsabilité de l'entreprise, notamment en terme de fourniture de traitements antirétroviraux, et que j'ai déjà évoqué dans un précédent chapitre.

L'intervention du groupe semble donc entraîner plus de cohérence à tous les niveaux et, finalement, plus d'efficacité locale. Cette articulation spécifique est même qualifiée de « moteur du groupe ». Cependant, il apparaît également que jamais l'intervention globale de l'entreprise n'avait été aussi forte sur un sujet a priori autant déconnecté de son métier. On peut alors se demander pourquoi l'intervention du groupe dans les problématiques sociales n'a pas été vraiment systématique avant l'arrivée du Sida ? Une des réponses possibles tient à la mondialité de l'enjeu lui-même. On a vu précédemment que le PDG du groupe avait été en partie sensibilisé par les patrons locaux eu-mêmes, pourtant peu enclins à demander l'intervention du corporate. Tout se passe donc comme si l'enjeu les avait dépassés.

13.2.3 La mondialité de l'enjeu

La mondialité de l'enjeu Sida n'a pas toujours été évidente comme le rappelle un des managers qui répondait ainsi à la proposition de Care de travailler sur le Sida.

« Et je leur avais dit : "mais écoutez, non, je ne vois pas trop, tout ça c'est local, on n'a pas d'approche globale de ces questions-là". »
(M2)

Peu à peu, l'idée que le Sida est bien un enjeu global et que, surtout, le corporate a la responsabilité de s'en préoccuper fait son chemin. On retrouve alors à plusieurs reprises sous une forme très explicite la reconnaissance de cette mondialité, comme on l'a vu d'ailleurs dans la première citation de la sous-section consacrée à la double pression.

« Bon, ensuite [...] le fait d'être global donne finalement à la fois une taille et une visibilité à l'entreprise qui fait que, elle est, plus que la PME peut probablement, on est plongé dans un certain nombre de grands enjeux mondiaux, de grands enjeux de société, de grands enjeux de santé. Clairement, les patrons de Lafarge ont plus de sollicitations et d'ouverture sur les grands enjeux que, là, une PME

du Maine-et-Loire. Il y a absolument rien de péjoratif dessus, il y a simplement le monde dans lequel on se déplace et le type de sollicitations qu'on a. Donc, on a probablement plus de perception naturelle de certains enjeux globaux, par notre taille et une autre... le fait qu'on se promène dans plein de pays, que les entreprises purement nationales et même, et encore plus purement régionales. » (M7)

Le Sida est un des grands enjeux auxquels l'entreprise est confrontée de par sa taille. On retrouve chez d'autres managers des termes plus forts, comme celui de « challenge mondial » par exemple.

« Et c'est ça qu'on essaie de faire passer, c'est le lien direct entre de telles actions sur le terrain, qui visent à répondre et à trouver des solutions, en tout cas, dans un premier temps locales, à un véritable challenge mondial, mais que c'est pas une action isolée parmi d'autres au sein de la stratégie du groupe, mais que c'est véritablement intégré dans l'approche, c'est intégré dans l'approche globale opérationnelle du groupe. » (M3)

La manager poursuit en inscrivant le Sida dans une liste plus large de grands enjeux mondiaux.

« Oui, alors, les grands enjeux, eh bien, c'est le changement climatique, c'est les épidémies comme le sida, c'est la protection de la biodiversité, en tout cas de celle qui – la biodiversité c'est le sujet que je dois connaître moins, le moins bien – mais la protection de la biodiversité, c'est garder, alors il y a plein de choses dans la biodiversité, notamment, la conservation d'un certain nombre d'espèces végétales ou animales essentielles pour le développement de l'homme. » (M3)

Un autre manager parle, pour qualifier le Sida, de « cause », mais aussi de « menace » et de « catastrophe ».

« Parce que de toutes façons le sida est une grande cause mondiale. Que, alors le paludisme est une grande cause africaine. Oui, je pense qu'on a [...] commencé massivement par le sida parce que c'est une grande cause, parce que d'autres entreprises, d'autres gouvernements, parce qu'il y a un appui fort, mondial, là-dessus, donc il y a un vrai mouvement planétaire autour de cette question, parce que, et pourquoi il y avait ce mouvement, c'est parce que c'était identifié comme étant une, enfin, une menace forte pour l'ensemble des populations. » (M4)

« Je pense que le, enfin, oui, je pense fondamentalement, vu les chiffres qui étaient donnés, de toute façon, on sentait, tout le monde a senti la nécessité de prendre à bras-le-corps le problème du sida rapidement si on voulait pas que ça devienne une catastrophe mondiale, enfin, c'est déjà une catastrophe mondiale, mais que ça devienne, que ça prenne des proportions complètement hors de contrôle. » (M4)

Ces diverses citations ont donc l'intérêt de faire sortir l'entreprise du centre du problème. Ce n'est plus autour d'elle que tournent les différents acteurs impliqués dans son programme Sida, mais tous, y compris l'entreprise, sont réunis autour de l'enjeu Sida lui-même. L'intervention de l'entreprise est ici clairement

intégrée dans un mouvement mondial dont l'objectif est d'éviter une « catastrophe ». Les intérêts spécifiques de la théorie des parties prenantes disparaissent alors au profit d'un intérêt commun à « tout le monde ». On voit alors que la responsabilité de l'entreprise s'établit également au niveau mondial, et que celle-ci est partagée avec des acteurs de même dimension.

13.2.4 Une responsabilité qui évolue

La mondialité de l'enjeu semble alors entraîner une responsabilité qui est différente de la façon dont elle est traditionnellement envisagée chez Lafarge.

« Tout à fait, moi je considère que notre responsabilité est à la fois locale et globale. Et c'est un peu, si vous voulez, alors le local, c'est clair. C'est, quand on va au Bangladesh, bon, eh bien, on fait une usine, on commence donc par prendre du terrain aux paysans locaux, bon, eh bien, ça veut dire qu'il faut les reloger, ça veut dire qu'on est dans la situation du Teil 1870. Alors, on fait différemment, on essaye de pas construire les logements nous-mêmes, on essaye de pas être les gens qui vont organiser la vie de ce village, on essaie de faire ça avec des ONG, de les aider mais de leur laisser l'initiative, de les aider à faire une école qui n'est pas l'école Lafarge avec un instituteur Lafarge, mais qui sera leur école avec leur instituteur, mais, c'est un peu la même idée. C'est que le local, bon. Alors, quand on est au niveau du sida, bon, eh bien, c'est le local, la prévention autour de nous, etc. Mais il y a aussi une responsabilité globale, et c'est pour ça que moi je me suis beaucoup impliqué dans des tas d'instances qui sont globales. D'abord, c'est pour ça que j'ai toujours pensé que, aller à Davos c'était intéressant parce que, dans une vision qui est pas la vision que les gens de Porto Allegre ont de Davos, qui n'est pas une vision de directoire mondial mais qui est, au contraire, une vision de comprendre ce qui se passe et apporter un témoignage global. Mais c'est pour ça aussi que, on a été leader dans le WBCSD sur les histoires de changement climatique, de problèmes globaux. Nous avons une responsabilité de ça. Sida : problème global. A la fois global et local. » (M9)

La responsabilité globale que suppose la globalité de l'enjeu Sida ne se substitue pas à la responsabilité locale, simplement elle s'y ajoute du fait de la mondialité de l'enjeu en question. Le manager poursuit en liant la responsabilité de l'entreprise à sa taille.

« Nous avons une responsabilité... à partir du moment où nous sommes une des grandes entreprises mondiales – alors on est plutôt petit par rapport aux grandes, mais dans notre secteur on est leader – bon, traditionnellement, Lafarge a toujours eu une visibilité supérieure à celle de son importance économique réelle. C'était vrai en France, on a toujours été une entreprise française très visible, alors, et qui a voulu exercer cette responsabilité au niveau national, il faut que ça reste vrai au niveau mondial, ça fait partie des gènes de Lafarge de, disons, d'être un leader et pas un suiveur, dans ce domaine aussi. Et c'est vrai qu'on en fait, qu'on en fait beaucoup plus, enfin, moi, je me trouve dans des cénacles où, eh bien, il y a

des entreprises infiniment plus grosses que Lafarge. Mais, j'ai le sentiment que, on peut jouer un rôle, et qu'on a le devoir de jouer un rôle. » (M9)

On obtient donc une double responsabilité, à la fois locale et mondiale. La question qui se pose est alors de savoir si cela n'est finalement valable que pour des enjeux comme le Sida, ou bien si le fait, pour l'entreprise, de s'être impliquée dans la lutte contre le Sida va modifier en profondeur sa façon globale (dans le sens de générale) d'assumer sa responsabilité. On a vu en effet que l'engagement mondial de l'entreprise correspondait à plus de formalisation, mais aussi plus de dialogue avec des acteurs externes, et plus de contraintes dans la communication des actions réalisées.

13.2.5 Positionnement politique

Un manager en particulier défend l'idée d'un positionnement, que l'on qualifiera ici de politique, du « business ». Dans la citation suivante, le manager en question montre le cheminement de ce positionnement, au début « franco-français » et finalement mondial. Le point de rupture étant l'approche trop « locale-locale » des entreprises partenaires du début.

« Donc là, il y avait aussi, de ce côté-là, une espèce de commencement de réflexion et d'interrogation des business français avec une... c'était assez curieux parce que rapidement, comme nous on avançait, on s'est trouvé un peu entreprise entre guillemets modèles ou, en tout cas, à qui on demandait d'exposer un peu notre état de la réflexion, etc. et tous les autres disaient : "ouh, la, la, on peut pas parler. On peut pas parler parce que notre direction générale souhaite pas qu'on parle à, de ce sujet, enfin, bon, on veut bien...", enfin il y avait un côté un peu confidentiel, même carrément confidentiel, et assez rapidement, on s'est trouvé, enfin, je me suis trouvé parce que c'est moi qui ai participé directement à ça, je me suis trouvé gêné, parce que nous, on avançait et on avançait en toute transparence, on était... avec Care, avec la coalition mondiale, avec, etc., donc, on avait pas, enfin on disait : "on sait pas très bien où on va, mais on y va", et les autres, avec, effectivement, [l'entreprise X, l'entreprise Y, l'entreprise Z] etc., disaient : "ouh, la, la, nous... c'est local-local, quoi, tout ça c'est du local-local, on regarde, on machin...", donc, on sentait pas une volonté de s'engager globalement comme nous on le faisait. Et, un des points importants de notre engagement, c'était de travailler à faire que ce groupe de travail débouche sur une vraie organisation de business français qui s'engage sur la question du sida, et comme on a vu que, de toute façon, les entreprises ne s'engageraient pas, ne souhaitent pas s'engager comme nous on l'entendait, en toute transparence, on a décidé de, plutôt de travailler à l'implantation de la coalition mondiale dans l'environnement français et européen, plus qu'à, une espèce de structure, que d'autres business voulaient voir financée par le Ministère de la coopération... Alors, nous, c'est un problème de business et il faut qu'on soit, enfin, à la fois éthique et économique, mais il faut qu'il y ait une position du business. Après, qu'on puisse dialoguer avec l'ensemble des ac-

teurs, c'est autre chose, mais d'abord sachons vraiment ce qu'on veut faire et disons le. Comme nos partenaires dans ce groupe de travail n'avaient pas, enfin, n'étaient pas prêts à le faire, bon, on a préféré quitter le groupe de travail, et donc, c'est la séparation entre ce, le Sida-entreprises et la coalition mondiale basée à Paris, qui est quand même aussi une des formes de notre engagement. Sachant qu'un des résultats de ça, c'est qu'aujourd'hui, il y a six, sept, je sais plus combien, huit entreprises qui sont membres maintenant de la coalition mondiale et qui donc ont rejoint cette approche, qui est une approche d'affirmation, enfin, d'affirmation qu'il y a un problème, et ensuite d'un positionnement global, avec une articulation locale mais d'un positionnement global, voilà, ce sont des groupes qui s'engagent contre la, le problème du sida, qui définissent une politique et qui sont capables de la défendre. » (M2)

Les entreprises doivent se positionner politiquement avant de dialoguer avec d'autres acteurs. Elles doivent savoir ce qu'elles veulent et le dire. Ce positionnement doit, par ailleurs, être à la fois « éthique et économique ». Il n'est donc pas question ici de défendre une position a priori, mais simplement de faire en sorte que les entreprises, en se regroupant, définissent la position qu'elles veulent adopter dans leur contribution à la solution au problème du Sida. L'« engagement » et la « transparence » s'opposent donc au côté « confidentiel » du groupe de travail du CIAN et du « on peut pas parler » que le manager prête aux autres entreprises françaises impliquées. Le « local-local » s'oppose également à l'approche locale-globale que défend Lafarge. On remarquera cependant que la place du niveau national reste ambiguë ici. D'un côté, il y a le refus implicite de dépendre du Ministère de la coopération, la communication de Lafarge ayant toujours pris soin de préciser que l'implantation du groupe était relativement nouvelle en Afrique¹. Mais, de l'autre, il y a également cette volonté de fédérer les entreprises françaises, ce qui sera finalement initié avec l'ouverture d'un bureau européen de la GBC.

13.2.6 Le comité santé comme « instance » de l'articulation local/global

Je voudrais maintenant revenir sur l'articulation entre les niveaux locale et mondial, et plus particulièrement sur l'interface qui permet le dialogue entre les acteurs appartenant aux deux niveaux. Plusieurs managers la situent ou l'incarnent dans le Comité santé Afrique.

« Alors, ce qui, la zone africaine – puisque, en fait, tout ça, à chaque fois, il y a un espèce d'aller-retour entre le global et le local – et [X] dit : “eh bien, moi, je constitue un comité de santé Afrique pour s'occuper de cette question là notamment, et un des moyens que le Corporate s'implique, etc., c'est qu'il participe au comité santé”. Donc, le lien entre, on va dire, le global et local trouve une instance, un lieu de rencontre et, assez clairement et rapidement, on dit : “eh bien, c'est le comité santé Afrique qui est le pilote de tout ça et qui,

1. Je rappelle que le sigle CIAN signifie Conseil des Investisseurs en Afrique Noire, mais se fait aujourd'hui appelé Conseil français des Investisseurs en Afrique.

en tout cas, va être, va proposer, à la direction, un plan d'action concret avec une meilleure vision, déjà, au moins du sujet". » (M2)

« Et donc avec la, les mises en place progressives, enfin, structuration des équipes locales, désignation d'un responsables, contacts avec les entreprises, le travail qui a été fait en central [...], tout ce travail de coordination, de contacts avec les ONG et les différents, bon, le Fonds mondial, les différents partenaires autour de ça. Et puis, également, donc, petit à petit, la création du comité santé qui n'est pas que, qu'une instance administrative, qui est une façon d'avoir un vrai regard sur ce qui se fait localement, une remontée d'informations, un retour dans le comité de direction Afrique, donc, vis-à-vis des décideurs, et qui a obligé également à, cette fois, structurer l'action de façon claire en se donnant des objectifs, des indicateurs, des tableaux de bord. Donc, là, on est au niveau de la, de l'implication de l'ensemble de la ligne RH. Donc c'est pas seulement l'implication, enfin c'est la traduction de l'implication de l'entreprise, mais qui n'est pas qu'un message, un message bien-pensant vis-à-vis de l'extérieur, mais qui se traduit par des choses réelles et concrètes et une implication petit à petit de toutes la cascade hiérarchique, jusqu'au niveau des usines. Donc, la mise en place du comité santé, pour moi, c'est ça. Donc, c'est le retour, c'est le suivi de l'action. » (M4)

Le Comité santé Afrique est donc « l'instance », « le lieu de rencontre » qui réunit le global (c'est-à-dire le « Corporate », le « central ») et le local (les « unités »). C'est finalement le pont entre les actions globales, qui correspondent notamment à de la « coordination » avec de multiples acteurs potentiellement partenaires, et les actions locales dont la structuration découle de cette coordination. On pourrait donc voir le comité santé comme une fenêtre sur le Monde, ou plutôt une fenêtre par laquelle regarde en partie le Monde car l'implication d'acteurs externes reste toutefois limitée.

13.2.7 Le multilocal

Les managers renvoient finalement la dimension spatiale du programme Sida au concept de multilocal déjà présenté dans le premier chapitre de cette partie. Celui-ci peut donc être compris comme une combinaison du local et du global. Il dépasse alors la simple idée d'un remplacement du terme de multinational par celui de multilocal, ce qui refléterait mieux l'évolution du monde contemporain et l'importance que prend le local face au déclin du national (TAYLOR, 2003). Si l'on suit les managers, le multilocal correspondrait en fait à la mise en réseau de situations locales.

« Donc, effectivement, on est sur une espèce de dualité entre le global et le local. Et, en fait, le principe même de Lafarge, multilocal, ce qu'on retrouve dans le business, on le retrouve exactement dans ces questions de santé. C'est rien d'autre que ça finalement. C'est tout à fait à l'image de l'activité de Lafarge qui a une activité et des marchés qui sont essentiellement locaux, et beaucoup de spécificités locales qu'il faut prendre en compte pour le business, et en même temps, tout l'intérêt d'être un grand groupe, eh bien, c'est d'avoir

de la puissance, c'est d'avoir une envergure internationale, une reconnaissance internationale et, le dire, des synergies d'un continent à l'autre. Là, quand on voit que l'exemple de l'Afrique va être repris par l'Asie et que donc, l'activité de Lafarge contre le sida va pouvoir s'appuyer sur une région pour développer sur d'autres et pas sans cesse réinventer la roue, là, on est tout à fait au niveau du groupe international. Même si, après, au niveau purement local en Asie, il y aura certainement de nouvelles choses à mettre en place parce que ça ne ressemblera pas exactement à la situation de l'Afrique en termes d'organisation des communautés ou en, de vie familiale ou, je ne sais pas, enfin, bon, ça, il y a, on doit tenir compte des deux. Mais, oui, je crois que, en fait, je réfléchis un peu tout haut, mais c'est vraiment représentatif, très, c'est tout à fait à l'image de l'ensemble de, eh bien, de toutes les activités du groupe. Et c'est peut-être pour ça, d'ailleurs, qu'on peut, on devrait être assez fort dans ce domaine parce que, a priori, on est assez structurée pour ça, globalement. Avec un assez fort, malgré tout, une assez forte présence centrale, mais aussi beaucoup de relais et d'infrastructures locales. » (M4)

« Ce qui me frappe, d'ailleurs, c'est assez intéressant en termes de réaction, c'est quand on voit, un des défis de notre groupe opérationnellement [...] ce qu'on appelle de ce beau mot de multilocal, ça correspond à quoi ? Ça correspond au fait, d'abord, que chacun de nos contextes locaux – je suis revenu sur le buisiness – a des caractéristiques différentes : les marchés sont différents, les clients sont différents, les carrières sont différentes. Et puis, en même temps, le fait d'être global, d'être présent dans un même métier dans beaucoup de pays, ça donne des avantages qui sont essentiellement des avantages d'expérience. Tout le défi du groupe, c'est de formaliser cette expérience et puis de la faire passer sur les métiers locaux. » (M7)

Le concept de multilocal a un intérêt particulier dans le cas de Lafarge où le local a toujours eu une importance supérieure à tout autre niveau. On peut considérer que ce terme correspond finalement au fait que le global apporte quelque chose de plus au local, qui reste néanmoins le niveau privilégié de l'action. En effet, le global joue le rôle d'un catalyseur, d'un accélérateur, d'un accumulateur. Il permet le partage d'expériences et constitue donc un avantage par rapport à situation « purement locale » ou même « purement globale ».

13.2.8 Tensions et risques

Enfin, je voudrais terminer ici avec les tensions ou les risques que les managers relèvent dans l'articulation du local et du mondial. Une des tensions relevées se traduit par ce que l'on pourrait appeler le risque du courtisan où la motivation des individus au niveau local est de « faire plaisir » au Corporate.

« Donc, alors, effectivement, maintenant, quand tu vois, c'est Care et Habitat for Humanity qui sont les deux partenariats globaux, et on peut dire que les deux sont venus totalement par le terrain. On pense, rêve modeste et fou, que le corporate peut apporter une valeur ajoutée et ne pas tuer l'efficacité terrain. Le danger, c'est toujours

que les gens, maintenant qu'il y a un drapeau corporate, fassent ça pour faire plaisir au corporate. Alors, on peut dire : c'est pas grave si ils le font. Le problème c'est que si ils le font comme ça, ils le feront mal. Donc, c'est, bon, il ne faut pas non plus exagérer, il ne faut pas pousser le paradoxe trop loin. » (M5)

Cependant, un autre manager montre que ce risque est limité par la logique économique des managers locaux.

« Et, cette idée de matching elle, elle a, elle combinait les deux, c'est-à-dire que je savais que, localement, ils allaient pas me proposer des chiffres idiots. Parce que, ils étaient, ils restaient dans une logique économique. On leur demandait des résultats, on leur demandait des rendements on leur demandait de créer de la valeur. » (M9)

Une autre tension a déjà été mise à jour dans le cas de la relation avec la GBC.

« Voilà, et alors, après, bon, eh bien, après on a, on a cheminé, à la fois, sur deux plans qui ont, entre lesquels il y a un assez grand écart psychologique et culturel, c'est le truc : Global Business Coalition, côté un peu flamboyant, un peu fund raising, dinners, rencontres avec des grands de ce monde, etc., pour dire "c'est important, il faut faire quelque chose" – et où, d'ailleurs, un certain nombre d'entreprises américaines qui ont aucun lien avec aucun pays du sida sont impliquées par simple désir de montrer qu'elles sont impliquées dans une grande cause mondiale. Alors ça, c'était un certain niveau, et puis l'autre niveau, c'est le niveau du terrain, le niveau de l'action intérieure de l'entreprise, le niveau des échanges entre entreprises, beaucoup plus compliqué, beaucoup plus ingrat, et avec une, des réactions culturelles parfois contre le niveau du dessus, qui est de dire : "non, mais attendez, tout ça c'est pas un truc de paillettes, c'est un truc d'intendance, et si d'intendance ne marche pas...". Alors moi, la position que j'ai prise là-dessus – et avec des, des tentations, de dire : "bon, les Américains c'est des paillettes, faisons un truc français plus concret, plus sérieux, plus..." – et moi, la position que j'ai prise c'est de dire : "eh bien, les deux niveaux sont nécessaires, on fait pas de grande campagne, sans faire de l'image, sans faire de la communication, sans faire des paillettes". D'ailleurs, même au niveau national, c'est ce qui s'était fait, c'est-à-dire la campagne française sur le sida a mélangé des grands trucs médiatiques et puis des choses un peu, un peu plus humbles et plus difficiles sur le terrain. » (M9)

Ici le monde de l'opinion (niveau mondial) rencontre la critique du monde industriel (niveau local). Le manager montre comment les deux niveaux, avec les caractéristiques qui leur correspondent (c'est-à-dire les « paillettes » d'un côté et le « terrain » de l'autre, avec toute l'efficacité que ce niveau suppose), ont été finalement combinés dans une approche très pragmatique qui correspond également, selon le manager, à celle qui existe au niveau national.

Un autre risque identifié est celui de la « mise à mal » du « modèle économique local » par l'engagement éthique du Corporate.

« Et un des impacts qui apparaissaient le plus criant au départ, quand on a vu que, plus loin, c'était peut-être pas la chose la plus importante, enfin, il fallait quand même la traiter, c'est la question

du traitement : qui paye ? Combien ? En gros, est-ce que l'entreprise s'engage pas dans un domaine qui va faire que ses coûts sont pas maîtrisés et donc, eh bien, mettre à mal le modèle économique local. Et, très vite, avec Care, on a travaillé sur cet axe des coûts, et, voilà. » (M2)

On en revient alors à la justification marchande du programme Sida qui, encore une fois, arrive en aval de la décision de s'engager, mais est néanmoins nécessaire pour légitimer la mise en œuvre de l'intervention au niveau local.

Avant-dernière tension, celle qui existe dans l'appropriation du programme par le groupe. Il ne s'agit pas ici du *corporate*, mais du groupe, c'est-à-dire des filiales dans leur ensemble.

« Aujourd'hui, je crois qu'on est, bon, c'est un chantier fort et motivant mais que les acteurs le sentent essentiellement comme un chantier fort et motivant au niveau régional d'abord. Je suis pas sûr que ce soit encore devenu un enjeu de groupe, ce qui s'explique, hein, bien entendu, toutes les, tout le monde n'a pas, toutes les régions ne sont pas exposées de la même manière. Bon, même si on sait que, à terme, il y a peut-être aussi l'Europe de l'Est qui risque de rentrer aussi dans le groupe des pays sensibilisés. » (M4)

L'enjeu est mondial, l'implication de Lafarge également, mais l'impact en terme d'internalisation du programme resterait restreint. Ce qu'explique un autre manager par le « nombre quand même limité de pays directement concernés ».

« Alors, maintenant, effectivement, j'ai été très frappé dans la réunion qui a regroupé 120 hommes de ressources, hommes et femmes de ressources humaines à Athènes en octobre 2004 où j'avais recueilli des meilleures pratiques [...]. Dans le chapitre mobilisation il y a eu plusieurs exemples sur le Sida, et qui ont fait découvrir, ont été perçus, ont été jugés comme très intéressants par de nombreux RH qui ignoraient totalement notre action en ce domaine. Alors, je ne suis pas choqué, parce que les gens qui devaient le savoir, je pense, le savait, mais compte tenu de la, du nombre quand même limité de pays directement concernés, ce n'est pas choquant qu'on n'ait pas nécessairement communiqué plus sur le sujet. » (M5)

On revient ici à une approche du Monde comme un ensemble de parties et non pas comme un tout, approche contenue elle dans l'idée d'enjeu mondial.

Enfin, un manager conclut avec le risque du repli vers le local, introduisant la notion de progrès que permettrait le niveau global et le partage d'expérience qu'il permet.

« Le grand danger, pour moi, à l'heure actuelle, ce serait que chacun retourne vers sa propre table et fasse son, sa petite cuisine, parce que là on progressera plus. » (M1)

Aucun de ces risques ne semble toutefois avoir eu un réel impact sur le programme Sida de l'entreprise, l'articulation entre le local et le mondial ayant finalement tenu. On laissera alors pour la conclusion la façon dont le programme a évolué par la suite.

13.2.9 La relative absence du niveau national

Le terme même de « national » (si l'on exclut les termes relatifs au processus de nationalisation de l'industrie) n'est utilisé que cinq fois dans tous les entretiens et par deux managers uniquement. Même si ce faible nombre est déjà significatif, cela ne veut pour autant pas dire qu'il faut s'en contenter, mais plutôt qu'il faut chercher dans d'autres mots la présence du national, à condition toutefois d'en donner soi-même une définition. Je proposerai donc ici de chercher à reconnaître le niveau national dans les entretiens en fonction à la fois des acteurs et des territoires qui y sont associés.

Les territoires correspondent à des pays, des Etats, dont les plus fréquemment cités sont l'Inde, la Chine, la France, les Etats-Unis, le Kenya et l'Afrique du Sud. Dans la plupart des cas, il s'agit donc de situer une usine, un groupe d'individus ou une donnée statistiques. Les acteurs sont les gouvernements, l'Etat en tant qu'organisation politique, les autorités publiques. Là encore, on retrouve des acteurs spécifiques (la « France », les « Etats-Unis », « Bush ») ou génériques (les « gouvernements », « l'Etat »).

En terme d'acteurs, on constate que l'Etat est souvent mentionné de deux manières, qui confirment toutes les deux les remarques faites sur le sujet dans le chapitre présentant les résultats de l'observation participante et dans le chapitre sur les acteurs. Tout d'abord, les managers insistent sur la responsabilité de l'Etat (gouvernement, autorités publiques) en matière de santé publique. Ensuite, ils mentionnent cette acteur dans un registre la plupart du temps critique, insistant sur son inefficacité ou, justement, la faiblesse de son intervention. Mais, à aucun moment, l'Etat ou un acteur « purement national » n'est mentionné en tant que partenaire, ou au contraire en tant qu'obstacle, dans la formalisation et la mise en œuvre du programme Sida. L'intervention de cet acteur est toujours hypothétique.

La présence de l'Etat est donc en grande partie virtuelle, comme lorsque les managers se réfèrent au cadre juridique dans lequel l'entreprise évolue.

« Donc, son domaine, il va, c'est quoi, c'est un domaine d'acteur économique local, qui travaille dans un environnement politique réglementaire donné, sur lequel elle a une influence qu'à très long terme, une influence qui est par ses yeux à elle. » (M7)

Cette virtualité intervient donc, en théorie, et indirectement, sur l'entreprise et la mise en œuvre de son programme de lutte contre le Sida, même si, là encore, on a vu dans le cas du problème de la discrimination à l'embauche, que l'entreprise avait réglé ce problème en ne tenant pratiquement pas compte de ce cadre juridique, par ailleurs, inexistant sur cette question. Au contraire, le processus mis à jour par les managers consiste justement à dépasser ce cadre juridique par une articulation mondiale/locale basée sur l'engagement.

Toujours est-il que l'Etat apparaît comme un acteur important dans les lignes directrices en matière de santé publique de l'entreprise. Un manager remarque pourtant, dans le cas du Sida, que la mondialité du problème « dépasse les pays » (M5). Ce qu'un manager résume en une formule sur laquelle je reviendrai plus tard.

« Bon, et ça, construire un monde meilleur, ça se construira pas uniquement à partir des Etats, d'Etats indépendants et qui font ce

qu'ils veulent, ça se conduira pas non plus à partir de l'entreprise. »
(M9)

La tension entre l'importance virtuelle de l'Etat et du niveau national et leur absence opérationnelle révèle je crois l'évolution du rapport à la société de l'entreprise qui doit assumer une responsabilité de plus en plus importante, mais qui le fait en prenant soin de ne pas s'engager trop loin. L'Etat reste l'acteur légitime, même si cette légitimité n'est convoquée que dans un futur à moyen terme. On peut toutefois se demander si malgré ces précautions oratoires, l'implication de l'entreprise n'est pas finalement irréversible ?

13.2.10 Conclusion

Une place limitée pour le national et une articulation locale/globale. C'est avant tout l'efficacité qui est mise en avant pour légitimer l'intervention du globale, ce qui peut faire penser que l'on est en fait dans le registre de la justification. Il s'agirait en quelque sorte de démontrer la valeur ajoutée du corporate et de son engagement global selon un critère qui se rapporte avant tout au local. Mais, plus généralement, la dimension spatiale des entretiens va dans le sens des dynamiques de la mondialisation. Et cela n'est pas valable uniquement pour le fonctionnement de l'organisation, mais également pour la façon dont elle envisage son rapport à la société. La mondialité de l'enjeu Sida est reconnu, ainsi que la responsabilité mondiale qu'elle implique pour Lafarge. Le positionnement politique de l'entreprise est également évoqué. On voit ainsi se dessiner un Monde global par rapport auquel se positionne l'entreprise et selon lequel elle évolue.

13.3 Les dessins du Monde

L'analyse des sept schémas de synthèse² réalisés par les managers est également particulièrement intéressante pour comprendre la façon dont ceux-ci envisagent la dimension spatiale du programme Sida de Lafarge et comment ils conçoivent le Monde.

13.3.1 L'usine

Le premier schéma est purement local puisqu'il représente l'usine. On y voit des employés, leurs familles, mais plus généralement, la population représentée s'inscrit dans une société (sous-entendu une société nationale). Le manager articule ici les dimensions sociale et économique de l'intervention de Lafarge. On remarque que le global n'est pas représenté, ni même les différents acteurs ayant été impliqués à un moment ou à un autre dans la formalisation ou la mise en œuvre du programme. C'est donc un modèle qui semble renvoyer à la perspective traditionnelle de l'action de Lafarge en matière de responsabilité sociale, particulièrement centrée sur le local.

Commentaire : « Je dessinerais quelque chose comme une usine. . .
Bon, on a 30% des personnes qui vont mourir. Parce que c'est ça.

2. L'idée de réaliser un schéma de synthèse est venue lors du troisième entretien. Les deux premiers managers interviewés n'en n'ont pas fait.

FIGURE 13.1 – L'usine



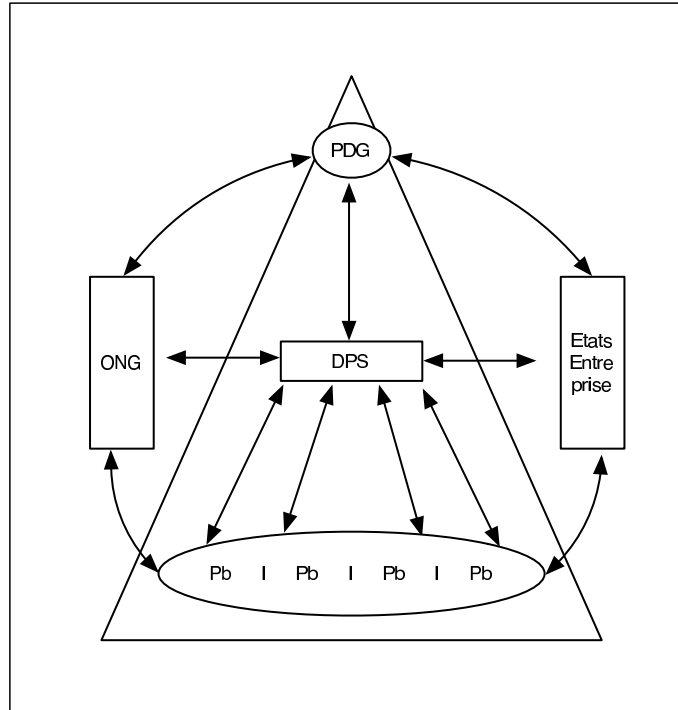
Comment faire fonctionner pas seulement une usine, mais une société avec 30% des adultes qui vont mourir. Alors je suis en train de mettre des stick people. Quelques uns qui sont à l'horizontal. Il y a la partie sociale de ça, et la partie économique de tout ça. Et bien sûr, il y a toutes les familles autour qui souffrent. » (M8)

13.3.2 La pyramide

Cette perspective classique se retrouve en partie dans le deuxième schéma qui prend la forme d'une pyramide dont la base est composée de « tas de petits problèmes » et renvoie au « terrain ». A l'opposé, on retrouve la « tête » de l'entreprise, qui est associée cette fois-ci à une « impulsion » et une « contribution ». Il ne faut donc pas voir ce schéma comme une représentation « top-down » du groupe, mais plutôt comme une articulation de deux niveaux différents, celui de l'expérience terrain, et celui de l'impulsion. Le manager précise d'ailleurs que la tête peut ne pas exister. L'étage intermédiaire de la pyramide est alors occupé par la Direction des Politiques Sociales, qui joue le rôle de médiateur entre le terrain et les acteurs extérieurs, plus que la direction. On retrouve en effet plusieurs acteurs qui sont « en dehors du système », à savoir, d'un côté, les ONG, qui apportent de l'aide, et, de l'autre, les Etats, dont le rôle dans la résolution du problème reste toutefois très incertain. On retrouve donc une vision plutôt traditionnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise avec un niveau terrain, que l'on qualifiera de local, important et une représentation dont l'entreprise occupe le centre, les autres acteurs n'intervenant qu'en appui.

Commentaire : « Moi, je te... des tas de petits problèmes. Je mets la tête, on va dire. Et puis, je mets des organismes extérieurs. Alors, là, je mets PDG, pour simplifier. Donc alors là, c'est ONG. Et puis là,

FIGURE 13.2 – La pyramide



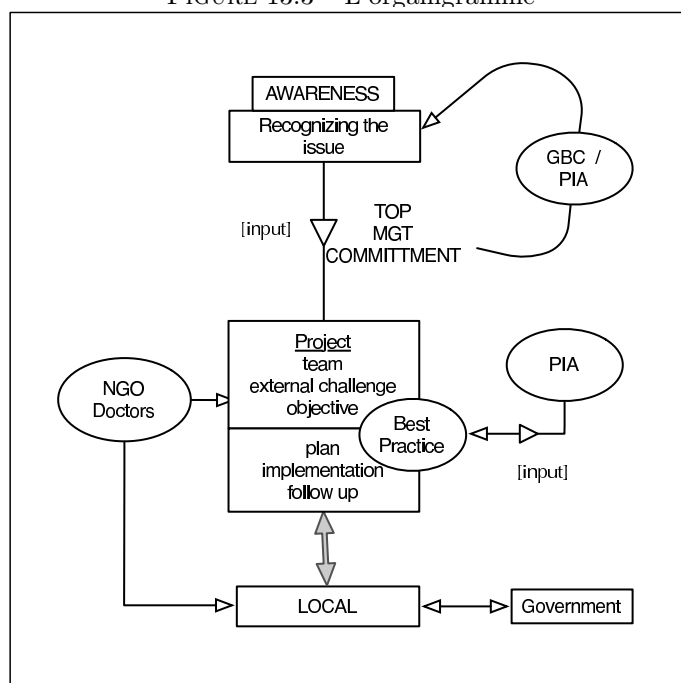
qu'est-ce que je peux mettre, oui, enfin, bon, je mets aussi ONG, mais tu comprends, c'est pas... Ou, je mets, non, Etats, institutions. Est-ce qu'on met les ONG dans les institutions? Est-ce qu'il y a des... Enfin, Etats, je mets Etats. Ce que je te dis, c'est que les problèmes sont sur le terrain. C'est pris par la DPS (corporate), qui dialogue, qui renvoie, et qui joue avec cette partie, avec des ONG pour les aider, qui font le lien, parce qu'elles interviennent... elles sont pas là les ONG, elles sont en dehors du système. Alors tu peux dire que là tu as la société, et les ONG jouent... et c'est comme ça. Alors ça, à la limite, peut ne pas exister [la tête], c'est la partie... la tête, non, mais pour dire quelle est l'implication de Bertrand Collomb. Ça ne veut pas dire... Là, c'est évident, on ne peut rien faire sans l'accord de la tête. Mais je te parle plus d'impulsion et de contribution. Là, on a bénéficié de la tête et donc, et les Etats et les ONG... Etats, je ne sais pas moi. Je pense qu'à travers les ministères... il y a un lobby d'Etat. Enfin, je ne sais pas. » (M5)

13.3.3 L'organigramme

On retrouve une verticalité des échelles dans un schéma qui s'apparente quelque peu à un processus industriel, avec, en bas, le local, où le programme est mis en œuvre, et, en haut, non pas des acteurs ou des arènes, mais la sensibilisation au problème et la reconnaissance du problème par l'entreprise, mais on peut supposer également par toute une communauté d'acteurs. L'entreprise en tant

qu'acteur est fragmentée ici entre le « top management », l'équipe qui gère le projet, et le local. La position centrale est néanmoins occupée par le projet, c'est-à-dire par la dimension très pratique de l'implication de Lafarge. Les acteurs externes sont, d'une part, les ONG et le corps médical qui interviennent aux niveaux local et intermédiaire, et, d'autre part, la GBC, qui contribue à accroître la sensibilisation au problème du Sida, et le PIA qui joue à la fois ce même rôle de sensibilisateur, mais aussi un rôle plus pratique dans le partage d'expériences entre entreprises. Enfin, on retrouve les gouvernements qui définissent le cadre juridique dans lequel l'entreprise intervient, et à qui appartient la responsabilité de la santé publique.

FIGURE 13.3 – L'organigramme



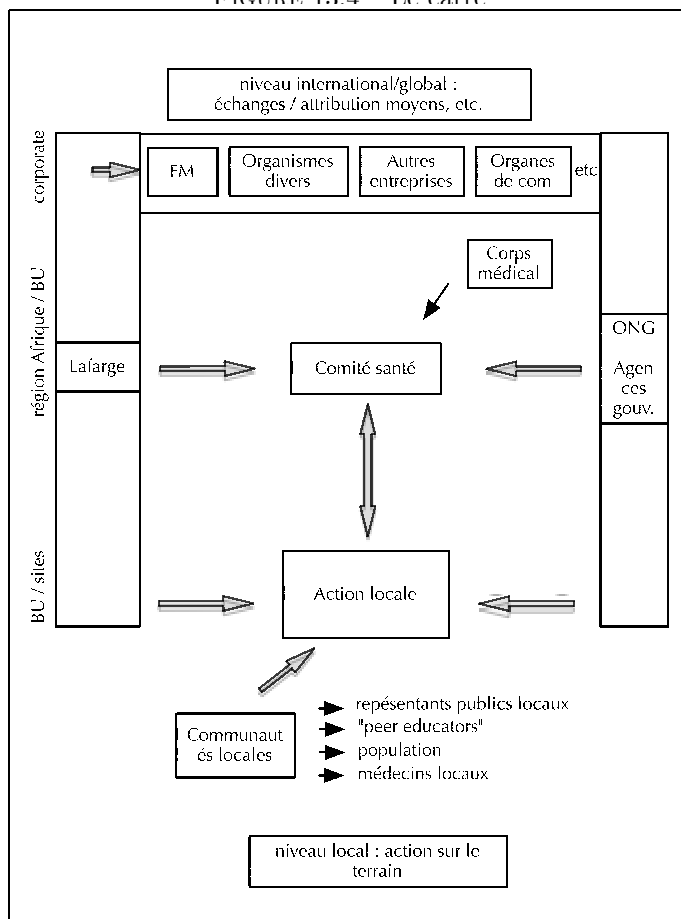
Commentaire : « Je crois que ça commence avec awareness. Recognizing the issue. Then there's top management committment. Then there's project, team, external challenge, objectives, planning, implementation, follow up. Pour nous, il y a un peu, alors GBC, PIA. Avec du feedback. Là, il y a... Il faut mettre quelque part ici best practice. Alors, c'est là... Et, il y a NGO, doctors. Là, il y a la... Là, c'est... Je sais pas comment mettre ça... Le local, c'est intégré dans notre projet. Là aussi, il y a un peu de input [vers « recognizing the issue »]. Là, peut-être... Et il y a... Voilà. » (M6)

13.3.4 Le carré

Le schéma suivant commence à décentrer l'entreprise et insiste sur la transversalité de certains acteurs. On retrouve bien ici deux niveaux extrêmes, le global,

en haut, et le local, en bas. D'un côté, l'« échange » d'expériences, l'« attribution de moyens », etc., et, de l'autre, l'action sur le terrain. On retrouve, par ailleurs, une médiation opérée, non pas par la DPS, ni par l'équipe chargée du projet, mais par le comité santé Afrique, présenté précédemment comme l'instance qui permet d'articuler le local et le mondial. On remarquera alors que le comité n'est pas représenté ici comme faisant partie de l'entreprise, et occupe le centre du schéma. C'est le lieu où le dialogue avec les ONG et les agences gouvernementales peut se nouer. L'entreprise se retrouve donc décentrée et, par ailleurs, apparaît comme étant transversale à tous les niveaux, tout comme les ONG et les agences gouvernementales. Le manager insiste alors sur le fait que le schéma ne doit pas être lu selon un fonctionnement vertical. Ici, c'est véritablement la concertation, qui se déroule à plusieurs niveaux, qui importe, et qui se traduit par un déploiement sur le terrain, sans que cela n'exclut pour autant l'existence de remontées du terrain lui-même.

FIGURE 13.4 – Le carré



Commentaire : « En fait, le schéma que je peux te faire, c'est un peu autour de... peut-être essayer de mettre un peu les différents acteurs, comment on voit le... »

[...]

Ca devrait prendre à peu près cette allure là. C'est-à-dire, ce qu'on a dit ici, si tu veux, à ce niveau là, si on met la dimension internationale. Donc, ici il y a le Fonds mondial, les organismes divers, les autres entreprises, tout ce qui est les organes de com'.

Et puis, on a deux grands partenaires, on va aussi bien à ce niveau là que (??). Donc, nous, on serait là. Lafarge et ONG, ou agences gouvernementales. Il y a peut-être un nom générique pour ça? Je ne sais pas. Organismes de développement? Action de santé? Enfin, bon, je mets comme ça.

Nous, Lafarge, on est là. Donc, avec une interaction ici. Ca, ce sera le haut du chapeau, c'est ce qu'on pourrait appeler le niveau international/global. Et ici, on va être au niveau local.

Là, on va être au niveau de l'échange.

Mais aussi attribution de moyens, etc.

Niveau local qui est action sur le terrain.

Donc, ici, nous ici, au niveau médian, je dirais. Là, on a comité santé. Là, il y a également le corps médical. Puis, que ce soit par le biais du comité santé aussi, bien entendu, par les entreprises comme les ONG, ici, on va retrouver également l'action locale.

Et là, l'action locale, ça va se faire aussi, donc, côté Lafarge, bien entendu. Donc, ici, on est au niveau plus corporate. Là, on est au niveau région Afrique/BU. Et là, on est au niveau BU/sites.

Action locale avec autres, bien entendu, donc c'est là qu'on va dire également communautés locales. Donc, ça, ça va comprendre, on a dit, les représentants locaux, enfin publics locaux. C'est les, je le mets en anglais, les peer educators. C'est l'ensemble de la population. C'est les médecins locaux.

J'ai rien oublié?

Interviewer : Les organes de com', c'est ?

Interviewé : D'une manière ou d'une autre, quand on a publié des choses, que ce soit à travers notre rapport annuel ou à travers un certain nombre de choses, il y a un aspect quand même échange de com'... C'est l'aspect groupe Lafarge. Et c'est vrai que là-dessus je suis plus sur l'aspect santé, pas forcément uniquement Sida.

J'en ai peut-être un peu oublié dans le lot, mais je pense que ça résume... Bon, j'ai pris ce schéma sur l'aspect organisation, après on pourrait plus le prendre sur l'aspect action ou développement. Bon là... Mais pour essayer de résumer... Je crois que pour traduire un peu tout ce que l'on fait et l'implication, c'est un travail en concertation ici, avec les autres. C'est la mise en place d'une organisation, de comité, etc. au niveau des régions. Et ensuite de déploiement au niveau local.

C'est les grands axes. C'est pas parfait évidemment, mais c'est...

Interviewer : Plutôt du haut vers le bas?

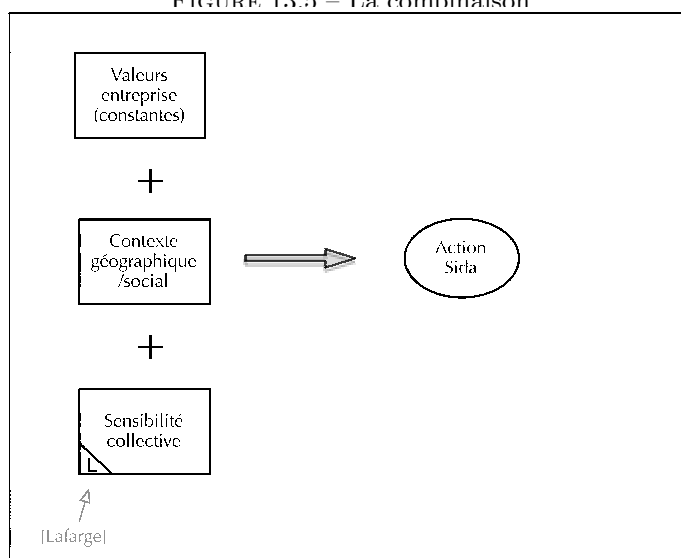
Interviewé : C'est une bonne question. Il y a certainement aussi des remontées. Parce que l'action locale... je veux dire quand tu es... Il y a des choses qui remontent aussi. C'est pas purement du haut vers le bas. Tu as une organisation qui s'est mise en place peut-être du haut vers le bas. Mais, aujourd'hui, ce qui se fait au niveau local n'est pas dicté par le haut. C'est pas mon sentiment. C'est-à-dire qu'ici on est dans une instance où il y a quand même beaucoup de choses qui ont été fixées en commun, et qu'est-ce qu'on a fait, on a mis en forme et fédéré ce qui se faisait dans différents points au niveau local. Donc, ça marche quand même vraiment

dans les deux sens. C'est pas à lire comme un schéma pur de fonctionnement vertical. » (M4)

13.3.5 La combinaison

La combinaison propose une représentation plus conceptuelle, et moins spatiale, du programme Sida de l'entreprise. Ici, l'action Sida (celle de l'entreprise) a été rendue possible par la combinaison de trois choses : les valeurs du groupe, le contexte géographique et social, et la sensibilité collective. Le contexte géographique et social fait référence au niveau local, tandis que la sensibilité collective renvoie au niveau global. Les valeurs de l'entreprise, quant à elles, peuvent être comprises comme la représentation symbolique de l'entreprise. Le manager ajoute également de la dynamique à son schéma. Il insiste tout d'abord sur le fait que la sensibilité collective est en mouvement, ce qui l'incite d'ailleurs à penser que Lafarge, par son action, a « modestement » contribué à accroître celle-ci. D'autre part, il indique, à l'inverse, que les valeurs sont des constantes, mais que la façon dont elles sont exprimées diffère en fonction des époques. On peut alors imaginer une relation entre les valeurs et la sensibilité collective, la seconde pouvant être considérée comme la condition qui fait que les premières sont exprimées de façon différente aujourd'hui par rapport à il y a plusieurs dizaines d'années.

FIGURE 13.5 – La combinaison



Commentaire : « Qu'est-ce qu'il y a comme composantes ? Il y a des valeurs [de l'entreprise]. Ce à quoi on croit. Celles-là sont relativement constantes. Ça, ça s'ajoute à un contexte géographique. C'est ça qui s'est passé pour nous. Des pays dans lesquels on était. Géographique et social en même temps. Et puis, il y a un arrière-fond qui est une sensibilité collective. Et que c'est finalement la combinaison des trois, dans le cas dont on parle, des actions contre le Sida, c'est

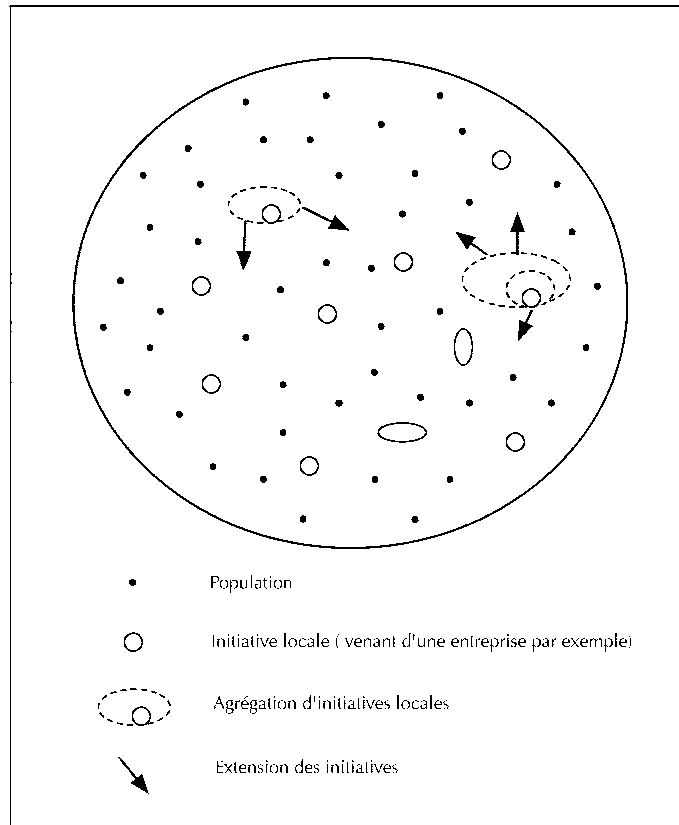
ça... Ce que je veux dire par là, c'est que si on avait pas eu ces valeurs, on aurait probablement attendu davantage, on aurait pas fait comme on a fait. Ce que je vous ai expliqué, c'est que si la sensibilité collective n'avait pas été ce qu'elle est, c'est pas qu'on soit des sans-cœurs, nos yeux auraient pas été davantage attirés, les moyens n'auraient pas été davantage construits, on aurait probablement trouvé que c'était abominable, mais que, déjà, procurer des jobs dans des pays en détresse c'était déjà bien. Si on était pas amené à aller dans des pays dans lesquels l'écart entre ce qui était fait et ce qui était du possible, même modeste, était pas évident, on n'aurait pas fait. Donc, ce que je veux dire, c'est que – c'est pas nier notre mérite – mais c'est que là où Lafarge, je pense, a apporté une différence, c'est ça [les valeurs]. Parce que c'est ça qui a probablement empêché... et que ça c'est pas nous qui l'avons fait [la sensibilité collective], même si très modestement, on contribue très très modestement parce... C'est en mouvement ça, donc ce qu'on dit sur ce qu'on fait sur le Sida, ça contribue modestement à renforcer les sensibilités collectives sur le fait que c'est inacceptable et que ça peut être réduit considérablement. Donc, on y joue, si je fais un dessin, ça c'est... on y joue un très modeste rôle qui est là. Puis là, c'est là où on est allé. Et puis, c'est la combinaison des trois qui fait ce qu'on a fait. Et qu'au passage... C'est permanent ça [les valeurs], ça c'est pas en mouvement, dans les convictions, mais curieusement, on s'aperçoit que c'est en mouvement dans la façon dont on l'exprime. Simple-ment, parce que l'exprimer dans un groupe qui est dans 75 pays, ça n'est pas la même chose que quand on l'exprimait aux portes de l'église au sud de Lyon, au Teil. Donc, elles changent pas au fond, mais elles changent avec le temps. » (M7)

13.3.6 Les îlots

La métaphore des îlots de richesse dans un océan de pauvreté a été souvent reprise par divers acteurs dans les conférences mondiales portant de l'implication du secteur privé sur le Sida dans les pays en développement. L'idée est que l'intervention de l'entreprise ne peut se limiter à ses seuls employés sans faire courir le risque d'un accroissement des inégalités au sein d'une population, notamment face à l'accès au traitement. Un manager reprend cette métaphore en montrant que l'action de l'entreprise constitue effectivement un îlot, mais que celui-ci doit pouvoir grossir (ce qui se fait notamment par l'intermédiaire de partenariats public-privé) et rejoindre ainsi d'autres initiatives a priori isolées afin de, petit à petit, couvrir de façon exhaustive, et avec l'intervention des gouvernements, un territoire donné. Il n'est donc pas évident de savoir si le cercle représenté ici est le Monde ou bien un quelconque territoire. Toujours est-il que l'on voit apparaître l'idée d'une articulation entre une logique de réseau et une logique territoriale, l'accès aux services disponibles dans le cadre de programme Sida étant finalement plus facile dans le réseau que dans le territoire. Cela pose alors la question de la justice spatiale qui sera évoquée en conclusion de cette thèse.

Commentaire : « Au-delà de ça, l'action de Lafarge contre le sida, elle ne se limite pas à ces actions locales. Ces actions locales, elles sont essentielles,

FIGURE 13.6 – Les îlots



elles sont justifiées par justement la responsabilité du groupe vis-à-vis de ses employés et vis-à-vis de la préservation de ses richesses internes, mais, il est clair que c'est un vrai souci – même plus qu'un souci, un véritable enjeu mondial – et que si on veut véritablement faire en sorte que l'action locale de Lafarge – Lafarge en Afrique c'est, bon, c'est important et c'est tout petit, c'est minuscule population qu'on peut toucher en tant que Lafarge en Afrique – il faut arriver à ce que, eh bien, la petite zone de Lafarge rejoigne la zone traitée par une autre entreprise et que tout ce qui se passe au milieu, lié une espèce de petit point, enfin, une espèce de petite boule de neige, de petit flocon qui devient des boules, des boules, et petit à petit – alors, je ne sais pas comment décrire ça, mais bon : (M3 prend un papier et un crayon et dessine. Elle commente son dessin) il n'y a des petits points partout qui grossissent, qui grossissent, et puis après, il y a des gouvernements qui font qu'ensuite, eh bien, on arrive à couvrir tout le territoire et toute la population. Donc, en fait, un espèce de... Mais pour arriver à ça, c'est pas localement que ça marche, parce que, effectivement, dans des zones retirées où on est en Afrique, bon, la communication passe mais, en fait, les gens, c'est pas du tout la même chose que dans un pays développé où il y a la télé, tout le monde parle, tout le monde sait ce qui se passe. En Afrique, en Asie, quelqu'un qui est là, on ne sait pas ce qui se passe là. Et donc, il y a besoin de participer à la prise de conscience collective, on pourrait dire ça comme ça. Et là, c'est là où intervient la force

d'être un groupe international parce qu'effectivement, par notre visibilité internationale on a les moyens de participer à cette prise de conscience collective et à faire en sorte que de nouvelles petites boules apparaissent et que, on peut faire en sorte deux choses : que de nouvelles petites – on va pas mettre boules – petits îlots de traitement apparaissent et que ; en plus, au niveau international, on puisse mobiliser des leviers qui vont faire le lien en entre toutes, entre tous ces îlots. Et ceux qui vont faire le lien en, eh bien, ça va être des organismes internationaux comme la banque mondiale, les organismes d'aide bilatérale qui vont, avec le gouvernement, donner les moyens de faire en sorte que ces îlots, eh bien, qu'il y ait un maillage global de la population. Donc, en fait, il y a vraiment deux niveaux : il y a un niveau très opérationnel de Lafarge sur le terrain aujourd'hui dans la région Afrique, demain en Inde, en Chine, peut-être en Europe de l'Est, enfin, dans un certain nombre de pays où on pense que l'épidémie est en train de se développer ; et, un niveau beaucoup plus global où on utilise l'influence du groupe, le côté, le positionnement même de notre président, pour être encore plus personnel, le positionnement de notre président dans un certain nombre d'instances, l'aura qui peut avoir, la crédibilité qu'il peut avoir, eh bien, on l'utilise pour mobiliser d'autres leviers qui vont faire le liant et qui vont participer à la création d'un maillage. Bon, c'est sûr que ça a un effet d'entraînement, on commence petit, avec des petites boules de neige, qu'on traite une population qui est vraiment pas énorme par rapport à la population globale de l'Afrique subsaharienne si on ne regarde que cette région là, mais, on est convaincu, donc, ça, c'est le rôle qu'on peut avoir dans la Global Business Coalition contre le Sida, c'est le rôle qu'on peut avoir en présentant nos actions devant le Global Compact, en les mettant, tout bêtement, sur le site Internet, de l'ONU comme bonnes pratiques de mise en œuvre des principes de plus de responsabilités des entreprises, c'est ce qu'on peut faire dans le cadre de groupes de travail du WBCSD. » (M3)

13.3.7 Le réseau

Enfin, le dernier schéma ressemble en grande partie à ceux que j'ai proposé dans le chapitre méthodologique lorsqu'il s'est agi d'identifier un terrain réticulaire. Le cercle qui est représenté ici est bien le Monde. Celui est parcouru de réseaux, Lafarge n'étant qu'un des points de cet enchevêtrement. La spécificité de cette représentation est que l'entreprise n'est pas conçu comme une partie du réseau, mais comme un de ses points.

Commentaire : « Je peux dire aussi, si vous voulez, que, dans le fond, ce que je veux dire, c'est qu'il y a le Monde, donc c'est un cercle, et puis, il y a l'action, c'est des réseaux.

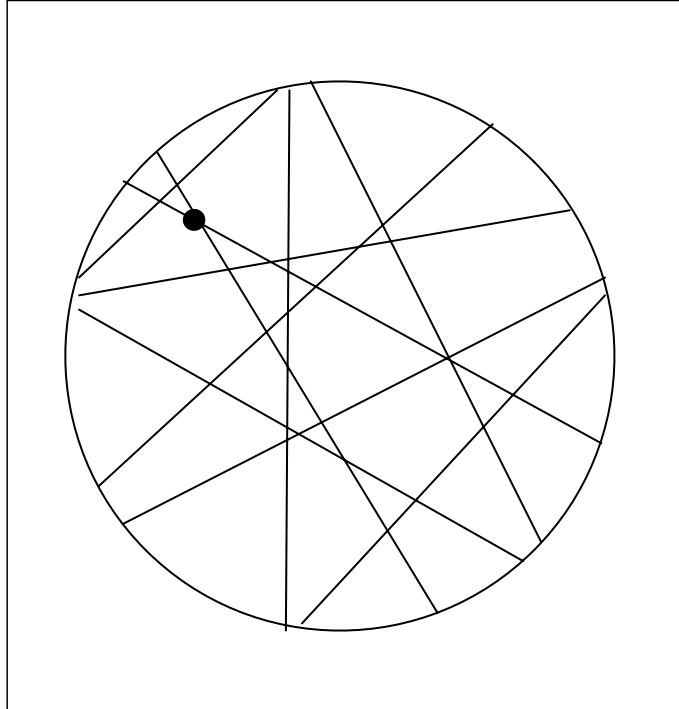
Et que, on est un des points de ce réseau et on peut, par ce qu'on fait, influencer sur ce qui se passe, tout près, mais aussi très loin.

Alors, il faudrait un peu de dynamique, donc il faudrait que cette boule, elle aille quelque part, mais je ne sais pas très bien. » (M9)

13.3.8 Conclusion

Les schémas proposés par les managers offrent finalement une gamme assez intéressante des différentes visions du Monde en jeu dans le programme Sida de

FIGURE 13.7 – Le réseau



Lafarge. A un extrême, on retrouve une représentation uniquement locale, ouverte sur la société, mais qui se limite à l'usine, sans même faire intervenir le corporate, du moins graphiquement. A l'autre extrême, c'est le Monde global qui se dessine, fait de réseaux enchevêtrés. Dans l'intervalle, les managers proposent des représentations multiscalaires, souvent avec un haut (le global) et un bas (le local) sans que cela ne corresponde jamais à un fonctionnement hiérarchique du type « top-down ». L'aspect le plus remarquable dans le cadre de cette thèse est certainement le décentrement que l'on voit s'opérer entre les différents schémas. Si l'entreprise est au centre dans trois cas, elle est aussi envisagée comme étant à sa périphérie dans trois autres cas, un schéma restant ambigu sur cette question. On remarque également que l'acteur étatique (que ce soit l'Etat ou les gouvernements) apparaît également dans ces représentations, même si son rôle est loin d'être toujours clairement défini. Tous ces schémas pourraient donc finalement sembler paradoxaux, voire contradictoire. Il me semble qu'ils sont représentatifs de la diversité des conceptions en jeu chez les managers, mais également que la vision d'un Monde global existe bel et bien.

13.4 Un espace paradoxal

La dimension spatiale n'est pas toujours simple à saisir dans les entretiens des managers. Les niveaux scalaires se confondent les uns les autres, et les concepts mobilisés sont parfois paradoxaux. Globalement, les hypothèses proposées dans le chapitre méthodologique sont vérifiées. Les échelles sont largement enchevê-

trées plutôt que hiérarchisées. D'autre part, le global renvoie moins à une taille qu'à un principe de cohérence, tandis que le local renvoie à de l'efficacité. Enfin, il y a bien du social et du politique au niveau mondial, qui n'est donc pas qu'un environnement économique. De tout cela il ressort que l'articulation local/global domine par rapport à une vision de l'espace mondial fondée autour de l'échelle pivotale nationale. Cette dernière est présente, mais apparaît parfois comme une trace d'un ancien modèle dont les managers ne souhaitent pas tout à fait sortir. Le rapport à la société se traduit toujours par des actions locales, mais celles-ci ne sont plus vraiment dépendantes d'un cadre juridique national, mais bien plutôt d'un cadre mondial fondé sur des pratiques plus délibératives.

Cette troisième partie a donc permis de dégager énormément d'éléments de réflexion différents. Plusieurs controverses, plutôt ténues, ont montré que l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida allait finalement de soi, mais devait toutefois être légitimé que ce soit en interne ou en externe. Plus que le thème lui-même, c'est la façon dont l'entreprise s'engageait qui a entraîné un débat, plus ou moins visible, au sein de l'entreprise ou avec d'autres acteurs. En effet, le Sida, en tant qu'enjeu mondial, et l'approche globale que Lafarge a choisi d'adopter remettent complètement en question la relation de l'entreprise à la société, cette dynamique se faisant notamment selon une articulation locale/globale. Etudier ce processus permet de mettre en lumière des éléments de construction du Monde en tant qu'objet global, notamment dans sa dimension politique. C'est ce que je vais tenter de montrer dans la dernière partie de cette thèse.

Quatrième partie

Contribution de Lafarge à l'émergence d'un espace légitime mondial

Chapitre 14

« Des matériaux pour construire la [société-]Monde »

Jusqu'à récemment, lorsque vous vouliez joindre le siège social de Lafarge à Paris et que le standard téléphonique vous mettait en attente, une boîte vocale répétait alternativement en français, en anglais et en espagnol le slogan de l'entreprise : « Lafarge : des matériaux pour construire le Monde »¹. Comprise selon une perspective constructiviste, cette devise aurait pu très bien constituer le titre de cette thèse. Mais peut-être aurait-il fallu également parler d'*immatériaux*, car ce n'est pas seulement avec des actions et la mise en œuvre d'un programme que l'entreprise a contribué à la construction d'un espace mondial, mais également avec des idées, des convictions, des discours que l'entreprise contribue le plus à la construction d'un espace mondial et, en premier lieu, à sa dimension politique. Dans ce dernier chapitre, je vais reprendre les résultats de ma recherche et tenter de les articuler selon une grille de lecture à la fois sociétale et globale. Je partirai d'un bouleversement : celui qui voit le rapport de Lafarge à la société en grande partie remis en question par la mondialisation du groupe. Je proposerai alors d'inscrire ce bouleversement dans une double dynamique où, d'une part, l'entreprise est amenée à s'inscrire dans une communauté globale de responsabilité, et, d'autre part, elle est à la recherche d'un référent sociétal qui corresponde à sa dimension. Je montrerai ensuite comment l'engagement de l'entreprise a contribué à construire l'épidémie de Sida et, enfin, comment il a également contribué à construire un espace discursif transnational, ou, autrement dit, un espace légitime global.

1. Ce slogan a été remplacé depuis par un autre : « Les matériaux au cœur de la *vie* » (en anglais : « Bringing materials to *life* »).

14.1 Repenser le rapport à la société : la construction d'un groupe mondial

Les résultats de ma recherche ont mis en lumière une dynamique dans la façon dont la responsabilité sociale était conçue et organisée dans l'entreprise Lafarge. Pendant longtemps, celle-ci a été principalement organisée autour de la filiale et a donc consisté à prendre en compte la société locale. Avec la mondialisation de l'entreprise et son implication dans les problématiques du réchauffement climatique, mais également du Sida, cette responsabilité se recendrer sur le corporate et la relation avec la société est envisagée globalement.

14.1.1 Des interventions individuelles guidées par des valeurs morales et la culture du groupe

Classiquement, la responsabilité sociale est assumée par les managers locaux, ceux qui sont au plus près des problèmes et, donc, les mieux à même d'y répondre de façon efficace. Cette intervention répond à des impératifs moraux qui contribuent à mobiliser les individus, la religion catholique jouant historiquement un grand rôle au sein de Lafarge. Les interventions sont alors différentes les unes des autres en fonction de la situation locale et de la personnalité des managers.

Cela ne veut pas dire pour autant que le groupe ne joue pas un rôle important dans cette histoire. On a vu que la culture d'entreprise chez Lafarge est extrêmement forte et que les fameux *Principes d'actions* ont été formalisés très tôt par rapport à la mode de la responsabilité sociale. Pourtant, l'intervention du groupe consiste avant tout à la mise en place d'un cadre, plus éthique que moral cette fois-ci, qui doit permettre de guider les managers dans la prise de décision.

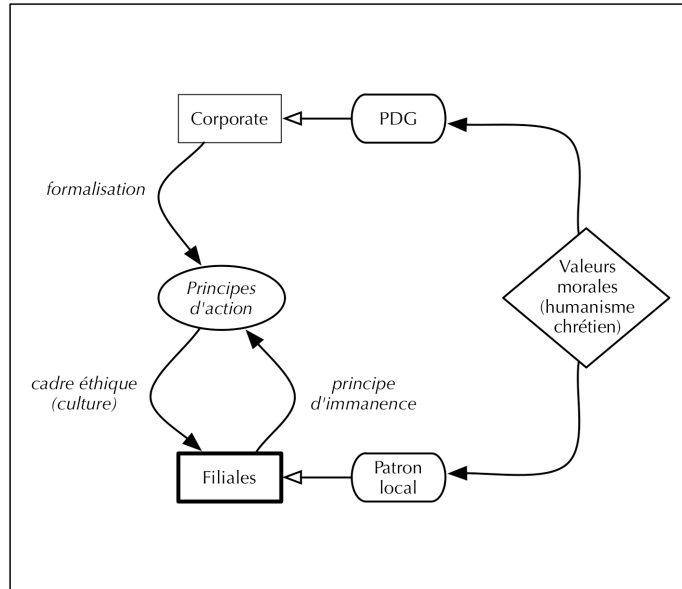
Ce modèle est reproduit en permanence par un ensemble de processus, notamment par le recrutement, mais aussi par l'alternance de prise de fonction opérationnelle et fonctionnelle à laquelle sont soumis la plupart des managers. La visée éthique peut ainsi se diffuser facilement dans tout le groupe, tandis que la légitimité des filiales est pérennisée.

On peut facilement synthétiser cette organisation par un schéma (voir figure 14.1), où l'on voit l'importance du local et le fait que les *Principes d'action* ne sont pas simplement imposés par le « haut », mais qu'ils sont surtout le résultat de la remontée des bonnes pratiques locales. Les entretiens montrent que ce modèle classique intervient en partie dans la décision de lutter contre le Sida, mais que sa légitimité est remise en question à la fois la globalité de l'enjeu et celle que l'entreprise est en train de construire.

14.1.2 Une intervention organisationnelle pour une responsabilité globale

Le cas du Sida permet donc de comprendre comment Lafarge est amenée à redéfinir sa relation à la société. La globalité de l'enjeu Sida fait que la situation dans laquelle chaque filiale se préoccuperait (ou non) de cette épidémie, en fonction de sa gravité locale et, éventuellement, de l'aide technique présente

FIGURE 14.1 – La responsabilité sociale de Lafarge : modèle local



sur place, n'est plus possible. L'intervention du corporate directement dans la formalisation et la mise en œuvre des programmes Sida devient nécessaire pour plusieurs raisons à la fois pratiques, éthiques et politiques.

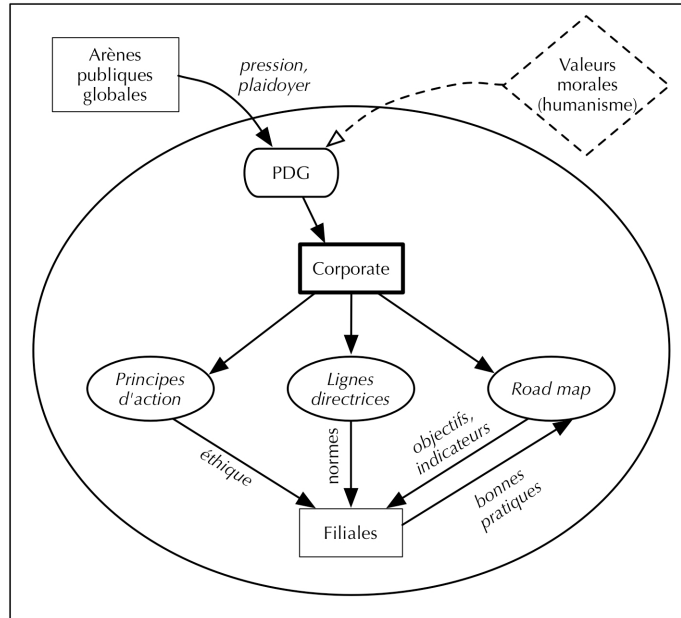
Tout d'abord, le corporate doit s'assurer que les filiales respectent les recommandations fixées au niveau mondial par tout un ensemble d'acteurs. Ne pas le faire lui fait courir un risque comme on l'a vu avec la question de la discrimination à l'embauche qui, bien que n'étant pas illégale au niveau national est proscrite au niveau mondial.

Le corporate est également responsable du respect de l'équité entre les filiales, celle-ci pouvant être réclamée par les employés eux-mêmes mais également, et surtout, par les activistes, les ONG ou les agences de coopération bilatérales. Là encore, cette situation est particulière au Sida qui jouit d'une mobilisation et d'une médiatisation sans commune mesure, mais qui est également une maladie où l'équité est un impératif certainement plus fort que dans d'autres épidémies comme l'a montré la controverse prévention/traitement.

Plus prosaïquement, le corporate peut également identifier des sources de financements permettant d'étendre les programmes Sida aux communautés locales mais aussi de l'assistance technique, surtout pour les filiales étant localisées en zone rurale. Classiquement, c'est le patron local qui est le mieux placé pour choisir le meilleur partenaire. Mais dans le cas du Sida, les compétences médicales ou sociales ne sont pas toujours présentes sur place et le corporate se retrouve, par ailleurs, en contact permanent avec une galaxie d'acteurs globaux ayant la capacité d'intervenir localement, comme dans le cas de la GTZ, mais aussi de nombreuses ONG.

Enfin, il ne faut pas oublier que le Sida entraîne une responsabilité particulière et inédite pour l'entreprise puisque : 1) l'épidémie touche dans de nombreux cas une proportion importante des employés (même si ce pourcentage est bien moindre

FIGURE 14.2 – La reponsabilité sociale de Lafarge : le modèle global



que pour le paludisme, par exemple) ; 2) sans prise en charge médicamenteuse, ou avec une prise en charge peu efficace du fait de la crainte de discrimination, les employés décèdent (ce qui n'arrive pas avec le paludisme) ; 3) les médicaments antirétroviraux sont chers à la fois dans l'absolu, mais également du fait que leur prise en charge se fait théoriquement pour la vie (alors que les antipaludéens sont peu coûteux et, surtout, ne se prennent qu'occasionnellement). Face au dilemme éthique et économique auquel sont confrontées les filiales (éthiquement, on ne peut pas ne pas intervenir, mais économiquement l'entreprise ne peut pas soigner tout le monde), elles en appellent finalement au corporate.

Tout cela contribue à mettre en place un nouveau modèle de responsabilité sociale où celle-ci est assumée de façon beaucoup plus prégnante par le corporate (voir figure 14.2). Cela se traduit, entre autres, par la formalisation de lignes directrices, mais aussi, et surtout d'une road map. Ces documents constituent ensemble un cadre beaucoup plus contraignant pour les filiales que ne le sont les *Principes d'action*. Cela ne veut pas dire pour autant que ces derniers perdent de leur importance au sein de l'entreprise, bien au contraire. La visée éthique qu'ils représentent est même renforcée par leur traduction en un certain nombre de règles écrites.

L'autre particularité de ce modèle, c'est l'intervention d'acteurs extérieurs au niveau global. Il n'y a plus d'entre soi, on quitte le monde domestique pour entrer dans un monde civique global où l'interaction avec l'extérieur est nécessaire. Cette immiscion est alors à double tranchant car, si d'un côté ces acteurs apportent beaucoup de solutions, ils demandent également des comptes et cherchent à s'assurer que les recommandations qu'ils émettent sont respectées, mais également à faire en sorte que l'entreprise intègre la plus large population possible dans ses programmes.

14.1.3 Articulation entre responsabilités locale et globale

Les résultats de cette thèse ont également montré que le modèle global ne remplace pas si facilement le modèle classique. Plusieurs faits mettent en évidence une cohabitation des deux modèles, voire même leur interpénétration. Par exemple, le débat qui a eu lieu pour savoir comment on devait nommer le document formalisant la position du groupe sur les questions de santé et de Sida (« *policy* » ou « *guidelines* ») montre la réticence du groupe à s'engager trop loin dans la contrainte. Il s'agit d'*inciter* plutôt que d'*obliger*, comme aiment à le rappeler avec précaution les managers du corporate. D'autre part, les managers locaux participent très directement à la formalisation des lignes directrices et de la road map, et au suivi régional de sa mise en œuvre. Une certaine flexibilité est également accordée aux filiales pour tenir compte de leur spécificité.

Toujours est-il que la responsabilité sociale de l'entreprise n'est plus perçue comme étant la somme d'interventions spécifiques dont la justesse est garantie par les valeurs de chacun et la culture de l'entreprise. A l'inverse, elle devient globale dans la mesure où elle s'impose à tous, même si, dans la pratique, elle se traduira par des activités différentes en fonction des situations locales et de l'engagement des patrons locaux.

Finalement, il ne faudrait pas voir le Sida comme une exception globale par rapport à une responsabilité sociale qui resterait uniquement locale dans tous les autres domaines (autres problématiques de santé, éducation, formation, etc.). En effet, les entreprises sont de plus en plus incitées à dire ce qu'elles font en matière de responsabilité sociale, le Sida n'étant qu'un sujet parmi d'autres, même s'il est certainement plus visible que d'autres. D'autre part, en se préoccupant du Sida, l'entreprise a été amenée à repenser complètement sa responsabilité sur d'autres thèmes. Cela se fait, tout d'abord, d'un point de vue éthique, l'entreprise étant amenée à se demander quelles sont les limites de son intervention (dans le temps mais aussi dans la couverture démographique). Mais cela se fait également d'un point de vue économique en remettant en question le coût-efficacité de l'ensemble de ses interventions. Le Sida a ainsi obligé les managers à se préoccuper du fonctionnement des centres de santé et, au-delà, à questionner la pertinence des actions menées dans d'autres domaines que la santé. Le corporate a aussi vu sa légitimité renforcée pour concevoir et gérer globalement ces questions, ce qui contribue, comme on va le voir maintenant à rendre le groupe plus cohérent et à donner du sens à sa globalité.

14.2 Les dynamiques du changement

Je voudrais maintenant inscrire ce passage d'une responsabilité locale à une responsabilité globale dans une double dynamique plus générale. Les résultats de cette thèse montrent en effet qu'il est possible de lire l'engagement global de Lafarge de deux manières différentes. D'un côté, en se mondialisant, l'entreprise rejoint une « communauté de responsabilité » globale qui l'incite à s'impliquer dans la lutte contre le Sida et contrôle son action. De l'autre, l'implication de Lafarge dans cet enjeu global est l'occasion pour l'entreprise de se trouver un nouveau référent sociétal qui permette de donner du sens à mondialité.

14.2.1 L'entrée dans une communauté de responsabilité

Le concept de communauté de responsabilité est notamment proposé par BADIE. Selon lui, « l'éruption d'enjeux nouveaux et de problèmes inédits » contribue à remettre en cause la souveraineté des Etats (BADIE, 1999 :165) et entraîne la construction de communautés de divers acteurs (étatiques et non étatiques) souhaitant intervenir sur ces sujets. Dans une certaine mesure, on retrouve ici la galaxie postnationale de HABERMAS et notamment l'idée d'*arènes publiques transnationales*. L'observation participante et les entretiens ont montré que cette intégration se fait par plusieurs points d'entrée.

La pression de la « sensibilité mondiale »

L'intégration de Lafarge se fait tout d'abord par la pression que fait peser sur l'entreprise, et d'autres acteurs, ce qu'un des managers appelle la « sensibilité mondiale » (ou « opinion publique mondiale »), et que l'on peut définir comme la preuve du succès qu'à eu la communauté de responsabilité liée au Sida à faire en sorte que cette épidémie soit reconnue comme un enjeu global. La sensibilité mondiale évoquée ici est, bien entendu, portée par toute une galaxie d'acteurs. Cependant, elle est bien plus que la somme des interventions de ces derniers et dépasse largement les débats et les controverses qui agitent la communauté Sida. Elle correspond plutôt à un accord global (à la fois mondial et général) sur le fait qu'« il faut faire quelque chose », comme le disent plusieurs managers. C'est à cette injonction civique (il faut faire quelque chose, même si on ne sait pas quoi) que l'entreprise répond en premier lieu, et c'est sa reconnaissance – que l'on voit apparaître en préambule des lignes directrices du groupe sur le Sida (et dans le dessin d'un des managers) – qui permet à Lafarge d'entrer légitimement dans la communauté de responsabilité Sida.

Le plaidoyer

Le rôle qu'a joué la GBC et son Président, Richard Holbrooke, dans l'engagement de Lafarge est évident, même s'il n'est pas suffisant pour expliquer pourquoi l'entreprise a finalement fait ce choix. Le plaidoyer de la GBC, ou également de la GHI, se joint à de nombreuses autres initiatives qui peuvent prendre des formes très diverses. Sur la question précise de l'implication des entreprises dans la lutte contre le Sida, il y a tout d'abord tout un ensemble de publications, comme celles des chercheurs de la Boston University School of Public Health, bien sûr, mais aussi les divers guides publiés par des ONG comme Family Health International, ou encore celles du BIT ou d'ONUSIDA. Il y a aussi l'organisation de conférences internationales dans lesquelles sont invitées l'entreprise et où est discutée la question du Sida. Plus généralement, il a surtout le fait que les organisations internationales ont mis le Sida à leur agenda et le reconnaissent comme un enjeu majeur. Cela se concrétise par la réunion du Conseil de sécurité de l'ONU sur le sujet, mais par les engagements du Global Compact ou la définition des Millennium Goals. C'est donc finalement tout un réseau de discours qui plaident directement ou indirectement pour que les entreprises s'impliquent dans la lutte contre le Sida. On est alors à un autre niveau, beaucoup plus concret, que la simple sensibilité. Les entreprises, dont Lafarge, sont invitées à signer des déclarations de principe, mais aussi à adhérer à telle

ou telle organisation et à nouer des partenariats avec des ONG ou des agences de coopération. Ce que montrent les entretiens, c'est que l'entreprise est d'autant plus touchée par ces actions de plaidoyer qu'elle est visible (cela pouvant se traduire par la taille du chiffre d'affaires, le nombre de salariés, l'« activisme » du PDG ou encore la position dans le secteur d'activité).

Contrainte

L'engagement de Lafarge n'a jamais eu à subir de contraintes de la part des activistes. Bien qu'étant de dimension mondiale, l'entreprise est finalement assez peu visible pour les associations de militants qui se focalisent sur des groupes comme Coca-Cola ou, dans une moindre mesure, Total. Cependant, on peut penser que la contrainte s'exerce indirectement, que ce soit par la dénonciation publique des mauvaises pratiques de certaines entreprises, ou encore par l'action que les activistes exercent sur les arènes politiques portant sur le Sida. L'exemple de Coca, mais aussi d'Anglo American, montre alors que l'engagement d'une entreprise – et qui plus est d'une entreprise de dimension mondiale – dans la lutte contre le Sida ne peut pas se faire indépendamment de la communauté de responsabilité qui intervient sur cet enjeu, activistes en tête. Lafarge, comme d'autres, n'a donc pas les mains tout à fait libres pour définir et mener à bien son programme Sida comme elle l'entend. Dans le cas de Lafarge, la contrainte est acceptée par la décision de l'entreprise d'intégrer délibérément la communauté de responsabilité Sida. Mais, pour d'autres, le choix de faire cavalier seul peut se révéler difficile à tenir, la globalité du Sida rendant quasiment impossible une action discrète et isolée. De ce point de vue, la contrainte indirecte qu'exercent les activistes est au moins aussi forte, sinon plus, que le développement d'une « *soft law* » dont l'objectif est à la fois le plaidoyer et le contrôle.

« *Soft law* »

La communauté de responsabilité se traduit donc aussi par la publication de recommandations. Celles-ci ne sont pas contraignantes mais permettent de définir le cadre dans lequel l'intervention des différents acteurs, et en particulier des entreprises, doit se dérouler. Ces recommandations sont à la fois éthiques et techniques, car elles vont de l'identification de grands principes comme la non-discrimination à des considérations plus techniques comme celle qui fixe le moment à partir duquel l'administration de traitements antirétroviraux à une personne séropositive devient nécessaire. Ces recommandations se font simultanément dans plusieurs arènes différentes, ce qui ne les empêche pas d'être généralement alignées les unes sur les autres. Ce sont, par exemple, celles qui sont émises par le BIT – et qui résultent donc d'un processus tripartite (Etats, travailleurs, employeurs) –, celles que proposent la GBC, ou encore celles qui incluent la GRI ou, enfin, celles beaucoup plus techniques de l'OMS qui, a priori, ne concernent pas l'entreprise mais que Lafarge, du fait de la responsabilité qu'elle prend, ne peut totalement ignorer. Ces recommandations sont à la fois des incitations et un cadre qui permet d'établir un processus de contrôle inédit dans lequel les Etats n'entrent pas directement. Ce cadre est d'ailleurs renforcé par le fait que les programmes des entreprises se font souvent pour pallier l'absence ou la déficience de l'action publique et en dehors d'un cadre législatif

national sur le sujet. D'autre part, le non respect des recommandations proposées par les arènes politiques les exposent à des dénonciations et, donc, à un risque de réputation. Cela est alors d'autant plus vrai qu'elles ont été définies par l'ensemble de la communauté de responsabilité. C'est donc l'exhaustivité et la diversité des acteurs qui participent à ce processus qui en fait la force.

Partenariats

Enfin, l'entrée dans la communauté de responsabilité se fait également par la formalisation de partenariats, qui peuvent être établis au niveau des filiales ou du corporate, mais, dans tous les cas, avec des acteurs globaux. Les ONG, les agences de coopération ou les bureaux locaux des organisations internationales accompagnent ainsi Lafarge dans la construction de son programme en assumant des rôles plus ou moins techniques. Là encore, ces acteurs aident l'entreprise autant qu'ils contrôlent son action. Ils la font entrer ainsi dans la communauté de responsabilité à laquelle ils appartiennent. Le réseau de liens formels qu'ils établissent ainsi avec l'entreprise contribue, par ailleurs, à renforcer leur légitimité propre, mais aussi, et plus globalement, celle de la communauté toute entière, comme on le verra par la suite.

14.2.2 L'émergence d'un référent sociétal mondial

Il ne faut pas voir l'intégration de Lafarge dans la communauté de responsabilité Sida comme un mouvement à sens unique. L'entreprise est fortement incitée à rejoindre cette communauté, mais elle n'y est pas obligée. C'est donc avant tout un choix dont le rationnel est à mettre en rapport avec la recherche, pour elle, d'un référent sociétal qui puisse donner du sens à sa mondialité.

Comment les entreprises mondiales font-elles pour tenir ?

J'ai évoqué à plusieurs reprises les travaux de SAINSAULIEU et l'idée qu'une entreprise fonctionne et se développe en lien constant avec un référent sociétal qui va déterminer les sujets dont elle va se préoccuper. Comme on l'a vu dans la méthodologie, les auteurs qui participent à l'ouvrage *L'entreprise, une affaire de société* parlent avant tout de référents sociétaux de dimension nationale. C'est, par exemple, l'organisation du vaste territoire états-unien qui va entraîner l'émergence de la grande entreprise, ou encore le syndicalisme qui marque les entreprises françaises depuis 1968 et jusqu'à la fin des années 1980. Il faut prendre garde ici à ne pas confondre le référent sociétal avec le contexte, qui est toujours présent quelque soit l'échelle à laquelle l'entreprise se développe. L'élément central de la relation entreprise/société, ce sont les préoccupations de la société, et non pas l'état du marché, le niveau des infrastructures ou la puissance des pouvoirs publics. Les préoccupations dont il est question ici peuvent porter, par exemple, sur l'emploi, ce qui a longtemps caractérisé la relation entre l'entreprise et les sociétés nationales (DICKEN, 1994). Mais, elles peuvent également concerner la santé, le respect des identités, etc. La façon dont l'entreprise répond à ces préoccupations va contribuer à définir sa légitimité, mais aussi à renforcer sa cohésion interne, les employés faisant également partie de la société. Le référent

sociétal, c'est alors ce qui permet à l'entreprise d'exister en tant qu'organisation. C'est ce qui permet, par exemple, de mobiliser les employés autrement que par des objectifs économiques. C'est ce qui permet également de définir la visée éthique ou les règles morales qui vont guider l'action des employés. C'est donc aussi ce qui permet de définir la responsabilité sociale de l'entreprise (QUINN & JONES, 1995). C'est finalement ce qui va permettre à l'entreprise de tenir en tant qu'association, malgré le nombre des filiales, la distance qui les sépare, la diversité des identités et des façons de faire. La question est donc de savoir par rapport à quel référent sociétal l'entreprise mondialisée se définit-elle ?

Quel référent sociétal pour l'entreprise mondiale ?

La réponse à cette question sera différente en fonction de la façon dont on envisage le Monde, c'est-à-dire comme une somme d'objets, comme un méta-objet ou comme un objet à part entière. Des chercheurs comme Philippe D'IRIBARNE ont tendance à considérer l'entreprise comme un ensemble d'établissements, chacun d'entre eux s'inscrivant dans un contexte culturel national particulier (D'IRIBARNE & al., 1998). Dans ce cas, les enjeux globaux n'ont pas véritablement de pertinence et il y a autant de référents sociétaux qu'il y a de pays dans lesquels l'entreprise est présente. Selon cette perspective, il est plutôt difficile de comprendre pourquoi Lafarge s'est engagée dans la lutte contre le Sida, ou contre le réchauffement climatique, d'une façon globale. D'autre part, cela revient également à nier le fait que l'entreprise n'est pas que la simple somme de toutes ses filiales mais également une entité à part entière dont l'espace légitime est mondial. Cette approche est donc peu pertinente car elle semble aller à l'encontre des dynamiques les plus fortes de la mondialisation.

La lecture du Monde comme un méta-objet est également problématique, mais pour d'autres raisons. En effet, selon ce modèle, la mondialité de l'entreprise est reconnue, mais l'existence d'une sphère sociale mondiale est niée. L'environnement dans lequel évolue l'entreprise mondialisée est purement économique. Il n'existe donc plus de référent sociétal par rapport auquel l'entreprise mondialisée en tant que groupe puisse se positionner. Elle se serait donc extraite des référents sociétaux nationaux pour se retrouver à une échelle où seule compte la sphère économique, et où elle pourrait agir ainsi sans contrainte sociale et ne répondre qu'aux seuls impératifs du marché, la question des externalités restant du ressort des sociétés nationales. C'est ici qu'intervient la théorie des parties prenantes qui établit finalement un pont entre les sphères sociale et économique, la seule façon d'inciter l'entreprise à intervenir dans le champ social consistant à démontrer qu'elle a un intérêt économique à le faire. Cependant, comme on l'a vu dans cette thèse, cet argument est largement construit et ne fait que traduire par des chiffres les attentes de la sensibilité globale dont on a parlé précédemment. Il semble alors que l'idée d'un référent sociétal global ne puisse pas être ignorée.

Reste donc la dernière approche du Monde, celle du Monde comme un objet où le référent sociétal devient la société-Monde.

Le Sida comme élément d'un référent sociétal mondial

La troisième lecture consiste donc à dire qu'en choisissant de s'impliquer dans la lutte contre le Sida – mais aussi contre le réchauffement climatique –, Lafarge se définit un référent sociétal à sa dimension, ce qui lui apporte plusieurs choses. Il y a tout d'abord la « licence to operate » dont il a été question dans la partie précédente et qu'il faut voir comme un degré d'acceptabilité de l'entreprise par la société, celui-ci n'étant plus attribuée localement, mais globalement (ce qui englobe ici le mondial et le local). Il y a aussi le renforcement de la cohésion interne au groupe, ce qui passe par celui d'une identité globale. Le fait de s'attaquer à un problème global est une action visible et lisible par tous les employés du groupe. Non seulement, ils peuvent se reconnaître facilement dans cette intervention mais, en plus, celle-ci permet de diffuser les principes d'action et la culture – dans sa version elle-même plus globale – du groupe. Enfin, le programme Sida permet de définir un modèle d'intervention dans le domaine de la responsabilité sociale qui peut être répliqué pour de nombreux autres domaines, mais également à l'échelle locale. A la question de savoir ce qui permet de définir Lafarge comme un groupe, et non pas comme un ensemble d'entreprises indépendantes, la réponse n'est plus seulement un savoir-faire cimentier, ou des valeurs humanistes-chrétiennes, mais également sa responsabilité sociale globale.

14.3 La contribution de Lafarge à la construction du Sida comme *social problem*

J'ai montré dans la partie précédente que l'épidémie de Sida en tant qu'enjeu mondial pouvait être considérée comme une construction sociale, qui a été marquée par plusieurs phases. Si durant les années 1980 et la majeure partie des années 1990 l'épidémie reste attachée à l'identité homosexuelle, elle devient à partir de la fin des années 1990 une maladie de la pauvreté associée au continent africain. Cette deuxième phase est sous l'influence de deux dynamiques paradoxales. D'un côté, l'épidémie se mondialise mais, de l'autre, elle se « démondialise ». Dire qu'elle se mondialise, ce n'est pas dire que l'épidémie est présente dans plus de pays qu'auparavant, mais c'est insister sur le fait que la société civile est de plus en plus organisée sous forme de réseaux transnationaux et que la réponse à l'épidémie est plus que jamais globale. Sa « démondialisation », ou plutôt sa « déglobalisation », tient, par contre, au fait qu'elle est aussi de plus en plus envisagée selon une rupture Nord/Sud, ce qui réduit la globalité de l'enjeu en réintroduisant un découpage partiellement fondé sur l'espace. On retrouve ces deux tendances dans l'engagement de Lafarge, dont on peut considérer que l'intervention dans la lutte contre le Sida va contribuer à renforcer ou modifier la façon dont l'épidémie est construite.

14.3.1 Objet Nord/Sud Vs. objet global

Un point de vue sommaire de l'action de Lafarge dans la lutte contre le Sida peut laisser penser que celle-ci se fait selon une logique Nord/Sud. D'un côté, on retrouve des pays riches, peu concernés par l'épidémie dont la prévalence se

maintient à des niveaux très faibles, et où se trouvent les centres de direction mondiale du groupe. De l'autre, des pays pauvres dans lesquels les prévalences sont très élevées. L'intervention d'entreprises comme Lafarge, mais aussi Coca-Cola ou d'autres, peut alors être comprise selon une perspective charitable, où ceux qui ne sont pas concernés mais disposent des moyens financiers aident ceux qui sont pauvres et souffrent du problème, ce qui introduit une distinction fondamentale entre deux groupes d'individus. Certaines entreprises transnationales semblent effectivement adopter cette position lorsqu'elles limitent leur engagement à leurs seules filiales d'Afrique sub-saharienne ou d'Asie du Sud-Ouest. Dans ce cas, l'intervention de ces entreprises contribue à renforcer la construction d'un Monde fragmenté, dans lequel une ligne de faille infranchissable, et qui se reproduit selon un processus de domination, oppose un groupe de pays à un autre. Si l'on retrouve parfois des fragments d'un tel raisonnement dans les entretiens menés avec les managers de Lafarge, il semble toutefois que cette lecture ne soit pas la plus pertinente pour comprendre l'implication du groupe dans l'enjeu Sida.

A l'instar de quelques autres entreprises, Lafarge a fait le choix de développer des lignes directrices mondiales sur les questions de santé et de Sida. Bien entendu, les points-clés de l'intervention de l'entreprise que sont la distribution de trithérapies, le dépistage et la prévention concernent principalement la région Afrique du groupe. Cependant, la globalité de l'engagement n'est pas anecdotique. Elle reflète une appréhension inédite d'un enjeu mondial et de la responsabilité de l'entreprise face à celui-ci. Dans ce sens, on peut comprendre l'intervention en Afrique sub-saharienne comme une déclinaison particulière de l'engagement du groupe. Le récit de la mise en place de la célébration de la journée mondiale contre le Sida le premier décembre 2005 au siège sociale du groupe à Paris montre que l'approche de l'entreprise va au-delà du seul cas africain². Cependant, il ne faudrait pas penser que l'action de Lafarge ne serait mondiale qu'à partir du moment où toutes les filiales mettraient en place un programme Sida. C'est la reconnaissance, par tous les employés de l'entreprise, que le programme Sida est caractéristique de l'identité d'un groupe qui est le plus important ici. Et c'est ce qui a été mis en œuvre à diverses occasions (réunions des dirigeants du groupe, réunions du réseau ressources-humaines, formation des jeunes à haut-potentiel). On est alors dans une logique de solidarité et non plus de charité, où la capacité des individus à s'identifier les uns aux autres priment sur la différence essentielle de la perspective Nord/Sud.

Cette façon d'appréhender le Sida a certainement contribué, même faiblement, à construire le Monde comme objet. Là encore, la communication de l'entreprise, l'intervention de managers lors de conférences mondiales ou dans des sphères plus privées a contribué à diffuser une compréhension du Monde globale et non pas fragmentée.

14.3.2 Le traitement

Une autre participation de l'entreprise à la construction de l'épidémie consiste en sa décision de mettre à disposition des employés des traitements antirétroviraux. J'ai déjà eu l'occasion de montrer que cette décision allait dans le sens

2. Rappelons qu'il ne s'agissait pas seulement dans cette campagne de dire ce que l'entreprise faisait en Afrique sub-saharienne, mais également de relayer un message de prévention.

des défenseurs du traitement par rapport à ceux qui privilégiaient, au nom du coût-efficacité, la prévention. Que ce soit dans l'observation participante, dans les entretiens ou dans les documents officiels du groupe, l'exhaustivité du programme est présentée comme étant essentielle. Son efficacité est garantie par la mise en place d'un programme complet, incluant la prévention, le dépistage et le traitement.

Prévention Vs. traitement : coût-efficacité

Lafarge a pris indirectement parti dans la controverse opposant les tenants du traitement et de la prévention. On a vu dans les résultats que ce débat avait été importé dans l'entreprise bien qu'il ait été porté par des acteurs qui lui étaient extérieurs. Le choix a finalement été fait de financer des traitements antirétroviraux selon une position à la fois éthique et économique. Du point de vue éthique, on ne peut pas ne pas soigner les employés qui développent le Sida et risquent de mourir. La solution qui consiste à les licencier a par ailleurs été formellement dénoncée par le groupe. Cependant, il est apparu qu'il n'était pas possible de se satisfaire uniquement de cet argument. Le Sida remettant en question la responsabilité du groupe vis-à-vis de ses employés, mais aussi et plus largement des populations locales, il a fallu démontrer le rapport entre le coût et l'efficacité de cette mesure. En s'engageant dans cette démarche, l'entreprise a alors participé à la controverse, même si cette participation a été modeste. La position que défend Lafarge conforte ceux qui au sein de la communauté de responsabilité Sida sont partisans du traitement. L'approche coût-efficace est par ailleurs la bienvenue puisqu'elle intervient sur le même terrain que celui que privilégie les partisans de la prévention, même si le coût-efficacité de l'entreprise n'a finalement pas grand chose à voir avec celui sur lequel travaillent les spécialistes de la santé publique. Et pourtant, l'équipe de la Boston University School of Public Health, finit par « s'allier » avec l'entreprise pour une étude de cas en Ouganda. Lafarge voit son choix conforté, tandis que la BUSPH ajoute une nouvelle démonstration des positions qu'elle défend sur l'importance pour les entreprises de s'impliquer dans la lutte contre le Sida. Tout se passe donc comme si l'entreprise avait finalement choisi son camp, même si les représentants de l'entreprise se gardent de prendre des positions politiques sur cette question. Encore ne faut-il pas oublier le commentaire d'un des managers qui dit comment il a plaidé auprès des entreprises pharmaceutiques pour qu'elles retirent leur plainte contre le gouvernement sud-africain dans le procès de Pretoria. La posture politique de l'entreprise peut donc être également assumée en interne. Dans tous les cas, le résultat de la décision de l'entreprise de fournir des antirétroviraux a contribué, à son échelle, à légitimer la position des tenants du traitement et à faire en sorte que l'accès aux trithérapies ne soit pas considéré comme une exception, mais comme une norme, ce sur quoi je reviendrai dans la prochaine section.

Générique Vs. médicaments de marque

Outre la controverse opposant tenants de la prévention et ceux du traitement, un débat s'est ouvert sur l'utilisation de versions génériques de médicaments de marque, avec, d'un côté, associations d'activistes, ONG et certains gouvernements, et, de l'autre, des entreprises pharmaceutiques et d'autres gouvernements

– les organisations internationales constituant une des arènes au sein desquelles cette controverse prend forme et donne lieu à des arbitrages. Le procès de Pretoria et l'accord de Doha sur la propriété intellectuelle ont certainement renforcé la position des pro-génériques qui se sont depuis largement diffusés.

Là encore, Lafarge ne prend pas directement position dans ce débat – ce qui ne veut pas dire que l'entreprise y soit indifférente. Certaines entreprises, comme Heineken, revendiquent le fait d'acheter des médicaments de marque selon une posture très politique. Le succès de l'entreprise reposant sur ses marques, il lui semble logique et important de choisir des médicaments également de marques. La position inverse est, par contre, beaucoup moins fréquente. En fait, il apparaît que la position la plus répandue consiste, pour les entreprises, à se reposer sur les spécialistes avec lesquels elles travaillent localement ou globalement. Du fait de la fragmentation du marché du médicament, en partie due à l'existence d'autorités nationales autorisant la mise sur le marché, il n'existe pratiquement pas de contrats d'exclusivité entre entreprises pharmaceutiques et non pharmaceutiques. Une même entreprise est donc souvent amenée à fournir en même temps des génériques et des médicaments de marque. C'est le cas pour Lafarge. Ce choix amène alors à faire deux remarques. La première, c'est que si la logique de coût-efficacité était réellement prégnante, le choix se serait rationnellement porté sur une systématisation de l'utilisation des génériques. Certes la différence de prix entre génériques et médicaments de marque s'atténuait énormément durant cette période, mais les premiers restaient moins chers dans la plupart des cas. Cependant, on voit bien que, pour une entreprise – et qui plus est une entreprise qui cherche à développer sa marque comme instrument de compétitivité mondiale – prendre une position ouverte sur une telle question est éminemment politique et polémique. Toutefois, et c'est la deuxième remarque, le choix d'accepter, ou plutôt de ne pas refuser l'utilisation de génériques revient indirectement à renforcer la légitimité des activistes et de certaines ONG.

14.3.3 Une épidémie transnationale et une solution globale

En s'engageant au niveau du groupe, et non pas seulement au niveau des filiales, l'entreprise a également contribué à renforcer l'idée que la solution à l'épidémie était nécessairement globale et mondiale, même si les managers insistent sur l'importance du terrain. D'autre part, et comme on vient de le voir, l'entreprise établit avant tout des relations avec des acteurs transnationaux. Ce n'est pas le ministère de la Coopération française ou l'AFD qui sont les interlocuteurs privilégiés de l'entreprise, mais l'ONG Care ou la GBC. C'est aussi tout un ensemble d'organisations internationales ou mondiales (BIT, Fonds mondial, SFI, Banque mondiale) qui sont des sources possibles de soutien technique ou financier. Ce sont enfin des agences de coopération bilatérale comme la GTZ ou l'USAID, qui sont, elles, très liées à un gouvernement en particulier. Cependant, il est également possible de considérer ces deux agences comme des acteurs mondiaux. L'intervention de la GTZ, par exemple, se fait en grande partie avec comme horizon la mise en place d'un partenariat plus pérenne avec le Fonds mondial ou de la Banque mondiale (ce qui n'arrivera pas). Les interactions avec ces différents acteurs va alors contribué à renforcer la légitimité de la communauté de responsabilité sur le Sida et, au-delà, à construire une espace éthico-politique

de dimension mondial, celui d'une arène délibérative transnationale.

14.4 La contribution de Lafarge à la construction d'une arène délibérative transnationale

Au début de ce dernier chapitre, j'ai montré comment l'entreprise avait rejoint la communauté de responsabilité Sida. Je voudrais montrer maintenant comment elle a également contribué à la construire par tout un ensemble de processus : légitimité, la transparence, standardisation, renforcement des institutions mondiales et du processus de gouvernance de même dimension.

14.4.1 Construction mutuelle d'une légitimité mondiale

Tout d'abord, Lafarge crée de la légitimité. Plus exactement, Lafarge contribue à renforcer le Monde comme espace légitime par rapport à d'autres espaces, et notamment les Etats-nations. Nous avons vu que le simple fait que l'entreprise rejoigne la communauté de responsabilité sur le Sida donnait plus de légitimité à cette dernière, mais aussi à la communauté dans son ensemble.

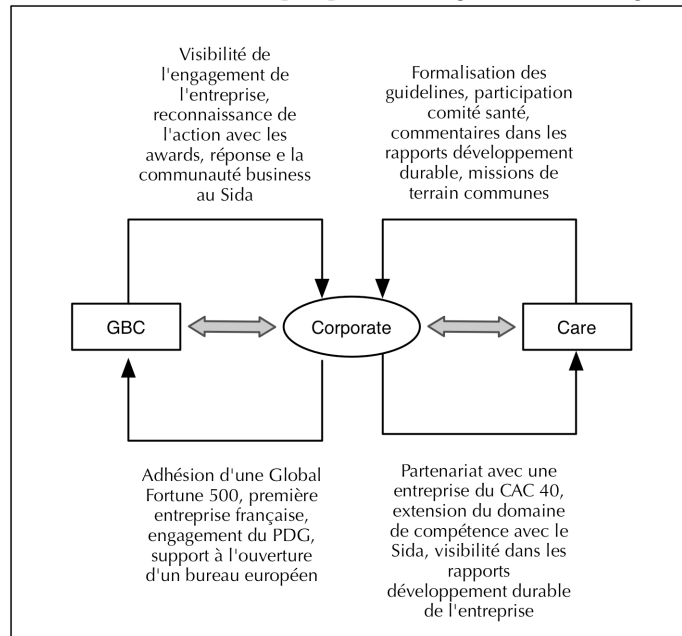
De la légitimité par et pour les autres

Les mécanismes qui participent à la construction d'une légitimité mondiale ont en fait déjà été évoqués dans la deuxième section de ce chapitre. Chaque type d'interaction entre Lafarge et d'autres acteurs impliqués dans l'enjeu Sida contribue à renforcer la légitimité de l'entreprise et de chacun d'entre eux. C'est ce qui se passe à l'occasion lorsque des partenariats sont noués, lorsque des conférences sont organisées, lorsque des guides ou des communiqués de presse sont publiés, etc.

Dans le cas de Lafarge, la construction réciproque de légitimité a été particulièrement forte avec le partenariat que l'entreprise a établi avec l'ONG Care, mais aussi avec son adhésion à la GBC (voir figure 14.3).

Mais ce processus ne va pas sans tensions. La logique d'acquisition de légitimité par les activistes, par exemple, se fait en grande partie par la dénonciation. C'est par leur capacité à critiquer l'action ou l'inaction d'autres acteurs qu'ils renforcent leur propre légitimité. Ce faisant, ils ont un impact paradoxal sur la celle des acteurs incriminés. D'un côté, on pourrait penser que l'image et la légitimité des entreprises pharmaceutiques ont été particulièrement atteintes à l'occasion du procès de Pretoria. Mais, d'un autre côté, la réaction – plus ou moins forcée – que la dénonciation entraîne, conduit les acteurs en question à reconstruire cette légitimité perdue. C'est ce qu'on a pu voir notamment dans le cas de Coca-Cola qui, loin de se désengager ou de camper sur ses positions, a malgré tout fait évoluer son approche, ce qui lui a permis d'acquérir une légitimité aujourd'hui difficilement contestable au sein de la communauté de responsabilité Sida.

FIGURE 14.3 – Construction réciproque de la légitimité : Lafarge, GBC, Care



La légitimité par l'action et par le discours

L'entreprise construit également sa légitimité en montrant son engagement, mais aussi ses résultats.

Il y a d'abord ici une logique participative. L'entreprise est légitime parce qu'elle fait. Cette légitimité est d'autant plus reconnue par les autres acteurs que l'entreprise n'intervient pas de son côté, mais en tenant compte des recommandations émises par d'autres, en rendant son intervention transparente (voir section suivante), et en mettant en place des partenariats. Les managers vont d'ailleurs plus loin puisqu'on a vu dans les entretiens qu'ils construisent la légitimité de l'intervention de Lafarge pas seulement sur son existence, mais également sur son efficacité. Celle-ci constituerait, selon eux, la valeur ajoutée de l'entreprise par rapport à d'autres acteurs.

Il y a aussi une logique délibérative, dans la mesure où Lafarge donne de la visibilité à son engagement en communiquant sur ce sujet. Là où certains verront une simple opération de « com' », il est possible de comprendre les pratiques de communication de l'entreprise sur le Sida comme faisant partie du processus de légitimation de sa position d'acteur mondial et de son entrée dans une communauté de responsabilité particulière au Sida et plus large à la fois. Les interviews, les interventions dans des conférences internationales sont autant d'interventions qui contribuent à la construction de ce que Dryzek appelle une démocratie transnationale discursive (DRYZEK, 2006).

Lafarge n'est peut-être pas un acteur qui revendique, qui défend de façon très forte des positions précises sur la controverse générique/médicaments de marque. Cependant, elle est un acteur politique dans la mesure où elle participe à ce processus délibératif sur lequel je reviendrai plus tard.

14.4.2 Transparence de l'action globale

Les revendications de la société civile pour plus de transparence sont une des caractéristiques du Monde contemporain (FLORINI, 1998). Cette question est également centrale pour les entreprises et, notamment, dans leur pratiques de responsabilité sociale. Un exemple parmi d'autres est celui de l'initiative *Publish what you pay* qui demande aux gouvernements et aux entreprises du secteur du gaz, du pétrole et des mines de faire preuve de publier ce que les uns reçoivent des autres (voir publishwhatyoupay.org). Dans ce contexte, les rapports de développement durable, ou encore les « *stakeholder panels* », sont loin d'être seulement des outils de « pure com' », selon l'expression d'un des managers de Lafarge. Au contraire, ce sont des plateformes essentielles où s'établit le dialogue entre l'entreprise et différentes communautés de responsabilité. Contrairement à d'autres entreprises, Lafarge a fait le choix de rendre public tous les aspects de son action sur le Sida, renforçant du coup, la pression de la société civile pour encore plus de transparence. Cela s'est révélé être un enjeu organisationnel pour l'entreprise, qui a également gagné en cohésion en se lançant dans ce processus.

Une transparence possible et nécessaire

Pour un sujet comme le Sida, la transparence est à la fois possible et nécessaire. Possible car elle relève avant tout du choix de l'entreprise de communiquer ou non sur ce qu'elle fait. C'est ce choix que fait Lafarge en n'hésitant pas à rendre publics des documents (lignes directrices notamment) ou des données (taux de prévalence) par différents canaux (presse, conférences, cas d'études, etc.). Cette transparence est aussi nécessaire du fait de la globalité du Sida, ce que j'ai déjà évoqué dans la deuxième section de ce chapitre. Etre discret, et a fortiori secret, sur un sujet comme le Sida est pratiquement impossible. Que ce soit la GBC ou Care, différents acteurs pressent l'entreprise de communiquer sur ce qu'elle fait, et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cela a un effet d'entraînement sur les autres entreprises, comme on va le voir tout de suite après. Ensuite, cela permet de renforcer la légitimité des acteurs qui sont parties prenantes du programme de Lafarge. Enfin, cela permet d'ancrer plus profondément l'entreprise dans la communauté de responsabilité Sida. A partir du moment où Lafarge reconnaît le Sida comme une problématique sociale et qu'elle accepte de traiter cette question au sein d'une communauté de responsabilité, il devient normal de communiquer publiquement sur ce thème et, en communiquant, l'entreprise n'implique pas seulement sa propre responsabilité, mais également celle de tous les acteurs avec lesquels elle interagit.

La transparence : un enjeu organisationnel pour l'entreprise

Cependant, on a vu que ce choix de transparence, d'une part, n'était pas apprécié de tous et, d'autre part, n'était pas facile à mettre en œuvre. Certains managers ont ainsi regretté la communication faite sur le programme Sida qui, selon eux, avait précipité la concrétisation solide des engagements sur le terrain. Cette idée s'oppose à la perspective défendue par d'autres managers qui ont vu dans la communication vers l'externe un effet de levier possible pour renforcer leur propre légitimité en interne et accélérer la mise en œuvre du programme. L'enjeu pour ces derniers consistait alors à disposer d'informations pertinentes

à partager. En effet, la décentralisation du groupe et la gestion classique de la responsabilité sociale au niveau local font que la circulation d'informations des filiales vers le corporate reste difficile, en tout cas pour tout ce qui concerne les ressources humaines. D'un côté, les filiales n'ont pas nécessairement l'habitude de mesurer des informations qui, a priori, ne sont pas essentielles pour déterminer une stratégie industrielle ou évaluer sa performance économique et, d'un autre, elles sont encore réticentes à faire remonter ces informations vers le corporate. De ce point de vue, la mise en place d'un comité santé Afrique a été une étape importante dans le renforcement de la cohésion globale du groupe car il a permis d'établir une plateforme entre le corporate et les filiales.

14.4.3 La règle et le standard

Le discours des managers montrent que les règles ont plutôt mauvaise presse chez Lafarge. Pas les règles dans l'absolu, mais celles qui seraient imposées de l'extérieur (par les Etats, les organisations internationales) pour obliger les entreprises à agir de telle ou telle manière. Cette thèse a montré que le refus de la règle imposée ne correspond pas, pour les managers, à une volonté de pouvoir agir en toute impunité, quelles que soient les conséquences de leurs actions, y compris sur les individus et l'environnement. Au contraire, la règle est souvent perçue comme étant problématique par les procédures rigides de contrôle qu'elle met en place, et qui se révèlent moins efficaces qu'une action volontaire et organisée en interne tenant compte à la fois de la culture de l'entreprise et des situations locales. Le refus de la règle n'est pas une volonté de ne pas faire, mais de faire autrement. L'action doit être impulsée de façon à ce que ceux qui la mettent en œuvre soient convaincus de son bienfondé et de son efficacité. Il faut convaincre et non pas obliger. La conviction est portée par une visée éthique ou des règles morales, largement supérieures à l'obligation qui sera d'autant mal respectée que les personnes chargées de sa mise en place ne sont pas convaincus de son intérêt. Voici résumé, de façon peut-être un peu caricaturale, la position que défendent les managers de Lafarge quant à la règle – on voit d'ailleurs, en passant, comment s'opposent deux versions du monde civique, l'une juridique, et l'autre éthique. Ce thème est important pour comprendre comment Lafarge contribue à construire du Monde de deux façons : en refusant l'instauration de règles à l'échelle mondiale, mais aussi en contribuant à produire des normes ou des standards à cette même échelle.

Le refus de la règle et du contrôle

En matière de droit du travail, il n'existe pratiquement pas de lois internationales qui s'appliquent aux entreprises. Ce qu'émet le BIT, ce sont avant tout des recommandations, des textes non contraignants qui définissent un cadre que les Etats ou les entreprises respectent plus ou moins. C'est particulièrement vrai dans le cas du Sida. D'un côté, on a vu que les initiatives visant à émettre de telles recommandations ou recueils de bonnes pratiques se multiplient (BIT, GBC, FHI, ONUSIDA, etc.) et, de l'autre, certains acteurs (syndicats, ONG, voire même Etats) demandent la mise en place de règles beaucoup plus contraignantes pour les entreprises, notamment en matière de confidentialité du dépistage et de non-discrimination. Ces demandes, qui sont souvent exprimées

lors de conférences internationales, ont toutefois peu de chances d'aboutir étant donné le fonctionnement du droit international aujourd'hui. Cependant, elles représentent des prises de position que l'on qualifiera de politiques et qui sont tout à fait importantes pour comprendre comment se construit le Monde à venir. De la même façon, l'entreprise elle-même défend un fonctionnement non contraignant de la communauté de responsabilité. Elle revendique donc non seulement le fait de ne pas être contrainte par les autres acteurs appartenant à cette communauté, mais également le fait de faire valoir sa position sur la solution qu'elle pense la plus appropriée au problème du Sida. Cette position n'est donc pas défensive, puisqu'elle constitue aussi une vision pour le fonctionnement du Monde comme société.

La production de standards

En décidant, et surtout, en annonçant qu'elles allaient fournir des médicaments antirétroviraux à leurs salariés, Anglo American et Coca-Cola ont contribué à mettre en place un standard, par rapport auquel les autres entreprises doivent se positionner lorsqu'elles décident à leur tour de s'impliquer dans la lutte contre le Sida.

Ni les recommandations du BIT, ni celle de la GBC ne sont claires sur cette question de la fourniture de médicaments antirétroviraux. Elles identifient clairement la confidentialité du dépistage comme une pratique qui ne souffre d'aucune exception, mais leur position sur le traitement est particulièrement vague. Face à ce flou, certaines entreprises tranchent et font de la mise à disposition de trithérapies un standard, par rapport auquel d'autres entreprises doivent alors, à leur tour, positionner. Lafarge décide de suivre le mouvement et, donc, de le renforcer.

Les politiques que mettent en place Anglo, mais aussi BP, Heineken, Unilever ou DaimlerChrysler circulent. Elles sont éventuellement disponibles sur Internet, directement sur le site de l'entreprise, dans des publications de l'ONUSIDA ou du BIT, ou sur le site de la GBC, mais elles se diffusent également plus confidentiellement par réseaux de connaissances. C'est par rapport à plusieurs de ces documents que les lignes directrices de Lafarge ont été construites. C'est donc aussi par rapport aux positions que prennent les autres entreprises sur la question du traitement que Lafarge a été amené à prendre sa décision. Si Anglo, Coca, mais aussi Heineken et Unilever ont été pionniers sur la fourniture d'antirétroviraux, définissant un standard élevé que Lafarge veut suivre, la question des limites (population concernée et suivi dans le temps) reste pourtant très discutée. Des débats sur la question (surtout celle du suivi dans le temps) ont lieu au sein du PIA avec des positions opposées sur la question entre certaines entreprises. D'un côté, une position éthique qui insiste sur le fait que la responsabilité de fournir des antirétroviraux est un engagement à vie. D'un autre côté, une position pratique qui rappelle que, dans les faits, cet engagement n'est pas tenable, essentiellement pour des raisons pratiques. Cette dernière position rappelle également que la responsabilité de l'entreprise n'est que provisoire, et que sa substitution au rôle de l'Etat doit nécessairement disparaître avec le renforcement des capacités gouvernementales de prendre en charge le traitement universel sur les territoires nationaux (je reviendrai plus tard sur cette question de la subsidiarité).

On voit ici que les choix faits par les uns et par les autres sont lourds de conséquences dans la manière dont l'intervention des entreprises dans l'épidémie est perçue. A la suite de Lafarge et d'autres, il apparaît désormais *normal* qu'une entreprise s'implique dans la lutte contre le Sida et s'engage dans la distribution de trithérapies.

14.4.4 Institutions (justes ?)

Nous avons vu à plusieurs reprises que Lafarge avait contribué à la construction ou au renforcement d'institutions de dimension mondiale. Je voudrais revenir en particulier sur les cas de la GBC, mais également du Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, du Global Compact et du BIT.

La GBC : une organisation politique du secteur privé

Lafarge a joué un rôle important dans le développement de la GBC. On a vu précédemment que l'entreprise et la coalition avaient mutuellement contribué à se légitimer comme acteurs de la scène politique mondiale. La GBC était à la recherche d'un développement géographique qui n'en fasse pas qu'une coalition d'entreprises « anglo-saxonnes », voire même « américaines ». Du côté de Lafarge, la visibilité de cette adhésion contribuait à mettre la pression sur les managers en charge du projet pour s'assurer que les actions menées correspondaient bien aux engagements pris.

Il est également possible de donner une lecture plus politique au rôle de Lafarge. En effet, nous avons vu qu'il y avait également une volonté de mettre en place une institution représentant les entreprises impliquées dans la lutte contre le Sida. Cette organisation n'est pas là pour défendre leurs intérêts, mais plutôt leur perspective sur les solutions à l'épidémie, et la façon dont celles-ci doivent être mises en place.

Effectivement, il y a l'idée, chez Lafarge et chez d'autres entreprises, que les entreprises ne doivent/peuvent pas prendre des positions individuelles sur des questions comme le Sida et qu'elles doivent s'organiser, éventuellement sous la forme d'une institution comme la GBC. Celle-ci défend les positions politiques des entreprises auprès d'autres acteurs ou dans le cadre de processus de gouvernance mondiale comme le Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme. De fait, elle s'impose sur la scène politique mondiale par rapport à d'autres institutions pourtant plus légitimes si l'on se place d'un point de vue *international*. La GBC prend le pas sur des organisations comme l'OIE, dont les membres sont des associations patronales nationales, ou la Chambre de Commerce Internationale, pourtant toutes les deux impliquées dans les problématiques environnementales et sociales. C'est donc la différence de logique, plus que l'intérêt porté à ces enjeux, qui différencie la GBC d'autres organisations, avec une approche mondiale d'un côté, et une approche internationale de l'autre.

Cependant, cette organisation sous la forme de coalition ne va pas sans poser problème. En effet, étant basées sur un système d'adhésion payante, les coalitions comme la GBC souffrent d'un manque de représentativité. Cela ne les empêche pas d'être reconnues comme des acteurs légitimes, bien au contraire.

Par contre, cela pose un problème d'efficacité lorsqu'elle participe à des processus de gouvernance mondiale. En effet, elles sont alors censées parler pour l'ensemble des entreprises privées, et non pas pour leurs quelques dizaines ou centaines de membres. Cela est particulièrement flagrant dans le cas du rôle de la GBC au Fonds mondial, la logique d'adhésion et d'intérêts exclusifs pour les membres de la coalition s'opposant avec le fonctionnement formellement plus ouvert du conseil d'administration du Fonds. Cette construction politique ne va donc pas sans difficulté, d'autant plus que les entreprises ne semblent pas toujours contrôler les organes censés les représenter.

Fonds mondial

Lafarge a participé au renforcement de la légitimité du Fonds mondial de différentes façons. En 2003, on a vu que la GBC a encouragé ses membres à soumettre des propositions au Fonds mondial, dans le cadre d'une campagne menée conjointement avec celui-ci. Lafarge a été l'une des entreprises volontaires pour s'engager dans un tel processus qui n'a finalement rien donné. Ce faisant, l'entreprise a tout de même contribué à renforcer la légitimité de cette organisation fondée sur l'idée de partenariat public-privé. On peut donc considérer que le résultat n'était pas le plus important, et que ce qui comptait c'était bien le processus lui-même.

Suite à cet échec, l'entreprise est restée en contact avec le Fonds mondial dont des employés – isolés il est vrai – cherchaient à renforcer l'implication des entreprises, à la fois financière, politique (gouvernance) et pratique (co-investissement), dans l'organisation. En 2005, Lafarge a hébergé une réunion dans lequel le dialogue entre le Fonds mondial et la GBC était renoué. Plus tard, l'entreprise tentera à nouveau de soumettre des propositions, avec plus ou moins – mais plutôt moins de succès. Toujours est-il que cette constance a bien contribué à construire le Fonds, organisme très jeune qui avait tout à construire.

Global Compact

Lafarge est intervenue de deux manières différentes dans la construction du Global Compact. Tout d'abord, l'entreprise a publié un cas d'étude dans la base de données du site de l'organisation. La publication de ce genre de document ne doit pas être prise pour une simple opération de communication dont l'objectif serait de lustre l'image de l'entreprise. Leur dimension est aussi, et surtout, politique dans la mesure où, en tout cas pour Lafarge, ils décrivent les positions prises par l'entreprise en matière de confidentialité, d'anonymat, de non-discrimination ou de traitement. De son côté, le Global Compact construit sa légitimité en fonction du nombre, mais également de différents critères, comme la distribution géographique, sectorielle ou la diversité de tailles des entreprises acceptant de publier des cas d'étude. Cela montre que le Global Compact n'est pas qu'une organisation dont les entreprises sont simplement membres, mais également que ces entreprises font des choses et produisent des résultats en matière sociale ou environnementale.

D'un point de vue encore plus politique, Lafarge a participé à un haut niveau à plusieurs réunions du Global Compact contribuant, toujours dans la même logique, à légitimer cette organisation très jeune.

14.4.5 Une éthique mondiale

Lafarge contribue également à la construction du Monde par la mise en place d'une éthique mondiale. Les résultats ont montré que la justification économique de l'intervention de l'entreprise dans la lutte contre le Sida pouvait être comprise à la fois comme un instrument de légitimation en interne de cette intervention, et comme un registre du discours correspondant à la nature elle-même économique de l'entreprise. D'un autre côté, on a vu que l'éthique avait joué un rôle très important dans l'engagement de Lafarge. Le programme Sida de Lafarge contribue ainsi à construire une éthique de dimension mondiale.

Une éthique transnationale

L'éthique que propose Ricoeur est à la fois nationale et universelle. Nationale dans le sens où les institutions qu'il identifie comme juste sont de cette dimension. Universelle dans la mesure où c'est l'ensemble des autres qui est pris en considération dans la visée juste. L'universalisme n'est pas forcément mondial. Il peut très bien n'être appliqué qu'à un espace restreint. On parle fréquemment dans le domaine de la santé d'assurance maladie universelle ou d'accès universel aux traitements. Cela ne veut pas dire nécessairement que le Monde soit concerné. C'est une population donnée, dans son ensemble, dans son universalité au sens d'exhaustivité, qui est prise en compte ici. L'engagement éthique de Lafarge est explicitement mondial puisqu'il s'agit bien de prendre en compte le Monde dans son ensemble.

Un engagement selon le modèle traditionnel de l'entreprise en matière de responsabilité sociale aurait correspondu à une préoccupation éthique locale/nationale. Mais le nouveau modèle, résolument mondial, implique une intervention très différente. Cette éthique considère le Monde comme un tout, comme le référent par rapport auquel les managers sont amenés à penser l'éthique de leur responsabilité. On verra dans une section suivante que ce schéma va en partie à l'encontre d'une lecture Nord/Sud de l'épidémie de Sida. Cela étant dit, cette question d'une éthique mondiale ne va pas sans poser une question fondamentale qui concerne, à nouveau, les limites de l'intervention de l'entreprise.

L'éthique et ses limites

En effet, on a vu que l'entreprise avait fixé des limites à son intervention, ou plutôt qu'elle avait différencier trois types d'intervention différents en fonction de la population concernée. On pourrait penser que cette distinction n'est pas éthique dans la mesure où l'*Autre* a finalement une définition différenciée. Mais cela n'est pas forcément très différent de l'exclusivité territoriale sur laquelle se fonde l'éthique de Ricoeur. Dans le cas de l'entreprise, l'éthique semble alors être valable en priorité pour les employés de l'entreprise. Cependant, Lafarge n'a pas pu se résoudre à limiter son intervention à cette population précise. L'ouverture aux familles et aux communautés locales se justifient alors par un souci d'efficacité épidémiologique et économique. Si l'on veut juguler l'épidémie, il faut nécessairement se préoccuper d'une population plus large. Cet argument est toutefois difficile à tenir car cette population plus large ne peut jamais être définie avec précision. L'entreprise pourrait, par exemple, n'intervenir que

sur des populations à risque, comme les travailleuses du sexe ou les chauffeurs routiers. Cependant, cette limitation ne serait pas éthique dans des zones où l'intervention de l'Etat reste lacunaire. L'inclusion de l'ensemble de la population locale n'est, par contre, jamais facile à définir (faut-il utiliser des limites administratives, des distances, un nombre de personnes?). A nouveau, on voit que la justification économique n'est pas valable pour définir l'intervention de l'entreprise.

Par contre, la justification éthique fonctionne, même si celle-ci se heurte à énormément de questions et de problèmes dans son application. Dans le cas de Lafarge, c'est bien une volonté éthique qui fait en sorte que l'entreprise décide d'aller au-delà des simples employés. Cela ne clarifie pas pour autant les contours de cet « au-delà » mais, justement, c'est à ce moment que commence un débat éthique qui est bien mondial, et non pas local, sur les limites de l'intervention éthique des uns et des autres dans un Monde mondialisé.

14.4.6 La subsidiarité

A contrario, l'entreprise contribue à construire du Monde en renforçant l'affaiblissement des structures territoriales, nationales et étatiques.

Pas de substitution = substitution

Le fait que les lignes directrices de Lafarge en matière de santé publique commencent pratiquement par la mention que l'entreprise ne se substituera pas aux gouvernements est déjà, en lui-même, une indication que c'est bien ce qui est en train d'arriver. L'idée déjà évoquée dans les résultats est que l'entreprise n'intervient qu'en cas d'urgence sanitaire ou quand les services publics censés assurer cette tâche ne fonctionnent pas. Mais cette déclaration ne fait que mettre sur le papier une situation de fait en place depuis bien des années.

D'autre part, cela va complètement à l'encontre de la politique sociale de l'entreprise durant le XIX^e siècle et jusqu'au début du XX^e siècle. C'est un fait que Lafarge, en prenant en charge de nombreux services publics pour ses employés, leurs familles jusqu'aux populations locales s'est bien substitué aux gouvernements. Et, avec le Sida, la tendance ne va pas nécessairement dans un sens contraire à ce type d'intervention.

Qui est responsable du Sida ?

Nous avons vu précédemment que les Etats avaient, pour la grande majorité, très lentement à prendre en mains l'épidémie de Sida sur leur territoire et que la réponse transnationale s'était organisée plus tôt et plus efficacement. Nous avons vu également que mon hypothèse est que ce retard est en partie dû à la mondialité de l'épidémie de Sida qui fait que les Etats ne voyaient pas ce problème comme le leur. La situation a quelque peu changé au fur et à mesure que les différents Etats prenaient la mesure du problème (et il faut rappeler que cette étape est très récente pour des pays comme l'Afrique du Sud, le Kenya, l'Inde ou la Chine). Mais toujours est-il qu'un système de gouvernance mondiale s'est mis en place et que c'est, y compris pour les Etats les plus avancés dans la lutte

contre l'épidémie, par rapport à lui que les interventions les plus locales ou les plus nationales se font.

On pourrait penser que la création du Fonds mondial a quelque peu changé la donne. En effet, ce fonds est avant tout destiné à financer des réponses locales/nationales au Sida, en plus de la tuberculose et du paludisme. Pourtant, d'un point de vue théorique, le système tel qu'il est construit limite la responsabilité des gouvernements en renforçant la participation de la société civile, du secteur privé et des organisations internationales. Sur le papier, au moins, le Fonds mondial prévoit une substitution à l'hégémonie de l'Etat par un ensemble d'acteurs dont l'Etat fait partie. Dans la pratique, il semble que les Etats ont tendance à prendre en mains les processus locaux de gouvernance qui font la liaison avec le Fonds mondial, dont les bureaux sont uniquement basés à Genève.

Pourtant, la réponse, y compris étatique, qui se fait dans le cadre du Fonds mondial, implique la mise en place de politiques en grande partie négociées au niveau international, voire mondial, et suppose aussi, par la transparence du processus, un contrôle mondialisé de la part de la communauté de responsabilité sur la façon dont les programmes sont mis en place. Enfin, même si l'Etat reprend le contrôle, le fait que le Fonds mondial soit lui-même un processus multiacteurs l'oblige à démontrer l'implication d'acteurs non-gouvernementaux dans le processus. Est-ce que cela veut dire que ces acteurs se substituent nécessairement à l'Etat ? Pas forcément. Ce qui est important ici, c'est l'idée que c'est une réponse multi-acteurs et multi-scalaire qui se substitue à l'Etat et non pas un ou plusieurs autres acteurs en particulier.

Un choix

La substitution est un choix de la part de l'entreprise, et non pas une obligation. Elle peut choisir d'intervenir ou non. Elle peut choisir de rester dans un lieu où les services publics ne sont pas assurés ou bien de partir. Certaines entreprises choisissent encore aujourd'hui de s'engager dans la fourniture de médicaments antirétroviraux alors même que les traitements sont disponibles, grâce notamment au Fonds mondial, dans les hôpitaux publics. Toutes sortes d'arguments peuvent alors être avancés : la faiblesse ou la saturation des infrastructures publiques, la distance avec le centre de santé le plus proche offrant ces services. Pourtant, je crois qu'il faut voir ce type d'intervention comme un choix délibéré de la part de l'entreprise, comme la volonté d'assumer une responsabilité morale ou éthique.

On retrouve dans les entretiens la même volonté affichée dans les lignes directrices de transférer, à terme, la responsabilité assumée par l'entreprise aux services publics. Cette vision s'inscrit dans une perspective développementaliste du Monde dans laquelle les Etats sont à des stades différents de développement et où les plus pauvres prendront finiront nécessairement par fonctionner comme les plus riches, en prenant en charge les questions de santé notamment. Mais cette perspective est questionnable pour au moins trois raisons. Tout d'abord, il n'est pas possible de faire abstraction des dynamiques de mondialisation dans lesquelles l'Etat perd de son hégémonie au profit d'autres acteurs opérant souvent à des niveaux différents. D'autre part, les systèmes de santé des Etats les plus développés sont actuellement en crise. Comment imaginer que les Etats les moins développés vont finir par avoir un système de santé comparable à celui

de la France ou des Etats-Unis dans les années 1960 alors que ces systèmes sont aujourd'hui en panne ? Enfin, c'est aussi oublier que les entreprises sont pleinement parties prenantes de la façon dont fonctionnent les systèmes de santé des Etats les plus développés. Tout cela laisse penser que les entreprises engagées aujourd'hui dans des programmes de lutte contre le Sida incluant la distribution de trithérapies ne pourront pas se désengager totalement de leur intervention à terme. D'un côté, on peut imaginer une montée en capacité des Etats, mais de l'autre, l'attente de l'opinion publique vis-à-vis des entreprises est aujourd'hui telle qu'elles seront vraisemblablement amenées à intervenir toujours plus.

14.5 L'émergence d'un espace légitime mondial dont les entreprises sont des acteurs parmi d'autres

L'étude de l'implication de Lafarge dans la lutte contre le Sida permet donc de faire émerger une scène et une société politiques mondiales. L'épidémie de Sida contre laquelle l'entreprise a décidé de s'impliquer ne lui est pas spécifique. En s'engageant dans cette problématique, Lafarge rejoint obligatoirement une communauté de responsabilité ou, plutôt une arène délibérative qui a construit le Sida comme enjeu et qui définit et contrôle quelle doit être la solution à ce problème. En rejoignant cette arène, l'entreprise va contribuer à la renforcer en participant, plus ou moins directement, aux grandes controverses qui la traversent et à la production de standards.

Mais cette arène ne s'arrête pas au Sida. Ou plutôt, le Sida déborde largement du domaine de la santé pour toucher tout un ensemble de thématiques sociétales fondamentales, comme la propriété intellectuelle ou le droit à la santé. La façon dont les différents acteurs impliqués dans la lutte contre le Sida établissent un compromis sur la façon dont le problème doit être résolu va donc avoir également un impact sur la façon dont la société mondiale est en train d'émerger.

Conclusion générale

Dans cette thèse, j'ai cherché à identifier une méthode qui me permette d'observer et de comprendre les nouvelles dynamiques du Monde en évitant les obstacles du nationalisme méthodologique et de la déconnexion des sphères économique et sociale. L'entreprise mondialisée m'est alors apparue comme un terrain particulièrement pertinent du fait de sa globalité, de sa transversalité et, surtout, de sa réticularité. Une fois ce *terrain réticulaire* investi, j'ai pu voir de quelles façons Lafarge contribuait à construire le Monde en s'impliquant dans la lutte contre le Sida. J'ai pu étudier ainsi certains aspects de l'émergence d'une scène politique mondiale dont les entreprises sont des acteurs parmi d'autres.

Pour conclure, je voudrais évoquer quelques unes des nombreuses questions qui sont apparues au fil des chapitres. Celles-ci concernent la géographie et ses concepts, mais aussi la santé et son rapport à la gouvernance mondiale.

14.6 La géographie à l'épreuve du Monde

Nous avons vu au début de cette thèse que les notions de terrain (nécessairement territorial), d'échelle (renvoyant à une hiérarchie de taille) et de territoire (l'espace des sociétés) ont été en grande partie constuities pour légitimer l'idée d'un Monde fragmenté s'organisant autour d'une échelle nationale, que Taylor qualifie de pivotale. Dans la partie consacrée à la méthodologie, j'ai proposé de les envisager selon une perspective différente, qui se réclame, cette fois-ci, d'un « transnationalisme méthodologique » (PRIES, 2007). Ici le terrain peut être réticulaire, les échelles plates et la société en réseau. Mais au regard des résultats obtenus, peut-on dire que cette démarche est vraiment pertinente ? Une approche plus classique ne m'aurait-elle pas mené au même résultat ? Ou bien, à l'inverse, ne faut-il pas tout simplement se débarrasser une fois pour toutes de ces concepts complètement dépassés ?

14.6.1 Le terrain réticulaire

Une approche classique de la géographie m'aurait amené soit à choisir comme terrain(s) un ou plusieurs des lieux dans lesquels les filiales de Lafarge mettent en œuvre un programme de lutte contre le Sida, soit à ne pas prendre de terrain du tout, en considérant l'entreprise en tant que groupe par l'intermédiaire des documents et données qu'elle produit ou que l'on produit sur elle, ou encore par le biais d'entretiens menés avec divers employés ainsi que les acteurs externes avec lesquels elle interagit.

Dans le premier cas, cela revenait à voir le Monde « par en-dessous », en minimisant la globalité du programme Sida de Lafarge et en insistant sur ses particularités, notamment celles qui sont spécifiques à chaque interface réseau/territoire qui caractérise la situation des filiales. C'est vraisemblablement l'impact territorial de l'engagement de l'entreprise que j'aurais été amené à étudier. Il ne s'agit pas de dire ici que cela n'a aucun intérêt, mais que cette démarche allait dans le sens inverse de mon objectif.

Dans le second cas, j'aurais certainement eu des difficultés à approcher d'aussi près toutes les étapes de la formalisation et de la mise en œuvre du programme Sida de Lafarge et, surtout, des débats, très discrets, auxquels elles ont donné lieu. D'autre part, il est possible que je n'aurais pas pu aller plus loin que la

théorie des parties prenantes et de la notion d'intérêt qu'elle implique lorsqu'il s'agit de comprendre la responsabilité sociale des entreprises.

Etre dans un réseau, et qui plus est dans le cœur d'un réseau mondialisé m'a donc permis non seulement d'observer facilement le processus de construction d'une scène politique mondiale, mais également d'éviter le piège qui consiste à attribuer aux acteurs dits économiques une rationalité uniquement fondée sur des logiques elles aussi économiques. Dans ce sens, on peut considérer cette thèse comme un cas d'étude illustrant la théorie de Palazzo et Scherer sur le fait que les entreprises, lorsqu'il s'agit de leur responsabilité sociale, sont avant tout des acteurs politiques.

14.6.2 Que faire des échelles ?

Les entretiens ont confirmé l'idée qu'avec la mondialisation la notion d'échelle était devenue encore plus problématique qu'elle ne l'était auparavant. Suite aux débats récents qui ont marqués la communauté de la géographie, Marston, Jones III et Woodward identifient trois options possibles face au concept.

« We can, first, affirm hierarchical scale and, to the extent that it fails to capture the myriad socio-territorial configurations we encounter, augment it with some other concept(s); second, we can develop, as others have attempted to do, hybrid models that integrate vertical and horizontal understandings of socio-spatial processes; and third, we can abandon hierarchical scale in its entirety and put in its place some alternative. » (MARSTON, JONES III & WOODWARD, 2005 :419-420)

Les auteurs optent pour la troisième et proposent à la place une « ontologie plate » dans laquelle les configurations spatiales sont mouvantes et s'organisent selon une dimension uniquement horizontale. Sans chercher à trancher entre la deuxième et la troisième option, je retiens de mon côté l'idée d'appliquer la notion d'échelle aux réseaux, mais en déconnectant ceux-ci d'une base territoriale.

La géographie classique ou, en tout cas, une partie de la géographie classique considère que le local renvoie à un territoire à la fois petit et unique, tandis que le mondial renvoie à un espace très grand composé de dizaines de territoires d'échelles inférieures³. Nous avons vu dans la méthodologie que cela impliquait que l'échelle à laquelle se définissent les réseaux est alors dépendante de l'échelle territoriale dans laquelle ils sont embarqués (un réseau mondial est un ensemble de réseaux nationaux). Mais si l'on s'extrait du territoire, on peut alors se demander comment qualifier l'échelle dans un réseau comme celui que forme une entreprise mondialisée, car tous les points du réseaux sont à la fois locaux (ils sont localisés) et globaux (ils dépendent d'une logique de stratégie et d'action mondiale). La taille des unités n'entre pas en jeu (une filiale dont le chiffre d'affaires est faible peut avoir beaucoup plus de salariés que le siège social ou que la plus performante des autres filiales), ni la distinction entre le tout et les parties (le siège social est une partie du réseau, pourtant sa mondialité est beaucoup plus important que n'importe laquelle des filiales). C'est donc la variation

3. Orain a montré que Racine, Raffestin et Ruffy proposaient une approche différente dans laquelle les échelles varient en fonction des logiques en jeu (ORAIN, 2004; RACINE, RAFFESTIN & RUFFY, 1980). Cependant, ces derniers n'envisagent les échelles que dans un cadre national et territorial, sans imaginer ce que le mondial supposerait pour leur approche.

du curseur entre le local et le mondial qui permettra de définir si tel ou tel point du réseau dépend plus d'un niveau ou de l'autre. Autrement dit, et si l'on quitte l'image du curseur souvent utilisée par les managers pour retrouver des termes plus géographiques, c'est la position d'un point par rapport à l'ensemble des autres points qui est importante ici, le corporate ayant, par exemple, une position centrale, tandis que les filiales se répartissent entre des positions centrales et périphériques. Chaque point est à la fois local et global, mais aussi plus l'un que l'autre.

Si l'on suit la distinction que Durand, Lévy et Retailé font entre différents types de réseaux, cette articulation sera surtout vraie pour le *network* (un réseau centralisé). Pour le *rhizome* (réseau non centralisé) elle sera différente dans le sens où chaque point a une part relativement égale de localité et de globalité.

14.6.3 Une société en réseau ?

La dimension spatiale de la société mondiale, si celle-ci émerge véritablement, sera-t-elle réticulaire ou territoriale ? Ce qui suppose une autre question : une société peut-elle fonctionner en réseau, sans territoire ?

Certains auteurs comme Lévy ou Grataloup insistent sur le fait qu'il ne peut y avoir de territoire de dimension mondiale car tout territoire se définit nécessairement par rapport à d'autres espaces de même type. D'autres auteurs comme Habermas n'imaginent pas l'existence d'une démocratie au niveau mondial. D'autres, enfin, comme Elias, ne conçoivent finalement la société que par le réseau de liens qui relie les individus les uns aux autres, le territoire n'étant qu'une construction culturelle intervenant a posteriori.

Ce qu'il ressort de tout cela, c'est qu'une société de dimension mondiale est, théoriquement et pratiquement, nécessairement différente de la façon dont on l'envisage au niveau national. L'étude de l'engagement de Lafarge dans la lutte contre le Sida donne des pistes pour comprendre cette particularité, notamment dans son registre politique. Cependant, il reste encore beaucoup à faire pour imaginer ce que sera cette société, car, si l'on suit Beck, celle-ci n'est pas un objet fini que les chercheurs en sciences sociales cherchent à reconstituer, mais bien un projet qui engage l'avenir des individus (BECK, 2002).

Les résultats de cette thèse nous conduisent alors à proposer quelques pistes de réflexions quand à l'avenir politique de ce processus de construction d'une société mondiale.

14.7 Quelle justice spatiale en matière de santé ?

La première piste de recherche porte sur la question de la justice spatiale, notamment en matière de santé, et qui est illustrée par la métaphore des îlots que propose un des managers. Selon quelle métrique (topographique ou topologique) penser la justice spatiale et à quelle échelle l'envisager (nationale ou mondiale) ?

14.7.1 Les espaces de la solidarité de Lafarge

L'engagement de Lafarge peut se lire comme un acte de solidarité à plusieurs niveaux. En rejoignant la communauté de responsabilité sur le Sida, l'entreprise

fait tout d'abord preuve de solidarité avec les personnes qui sont affectées par le Sida dans le Monde et avec les acteurs qui défendent la nécessité d'une intervention globale contre cette épidémie. Pour la première fois dans l'histoire de sa responsabilité sociale, le groupe s'engage dans une problématique dont l'horizon (l'équité de l'accès à des services de prévention, au dépistage et, surtout, au traitement) est mondial.

Dans les faits, cet engagement se traduit principalement par la mise en place de programmes à destination des employés qui ne pourrait pas ou difficilement avoir accès à ces services (prévention, dépistage, traitement) autrement. Ce faisant, le groupe (ou plutôt le corporate ou les instances dirigeantes) fait preuve de solidarité avec les employés. C'est la contribution de l'entreprise à l'horizon global que je viens d'évoquer.

Cependant, les limites de l'intervention de Lafarge sont floues et l'entreprise, en étendant ses programmes aux familles des employés et aux communautés locales, fait finalement preuve de solidarité avec la *société*, mais selon une échelle très locale.

Ces trois niveaux de solidarité posent sont tous problématiques du point de vue de la justice spatiale. Si l'espace à laquelle celle-ci doit être envisagée est le Monde, alors comment représenter celui-ci ? La justice spatiale doit-elle se faire entre pays, ou bien à une échelle à la fois plus globale et plus fine ? D'autre part, si la justice spatiale est pensée à l'intérieur de l'espace organisationnel de l'entreprise, comment celle-ci va-t-elle s'articuler avec le rôle de l'Etat encore perçu comme étant le plus légitime ? Articulation encore plus complexe si, enfin, l'intervention de l'entreprise déborde de son cadre organisationnel en direction des populations locales.

14.7.2 L'Etat : l'acteur légitime pour assurer la santé des personnes ?

Clerc décrit bien les différentes tensions qui existent entre la responsabilité de l'entreprise et le rôle qu'a pris récemment l'Etat en matière de justice spatiale dans le domaine de la santé (CLERC, 2005 :troisième partie). En effet, depuis la mise en place des systèmes d'assurance maladie au début du XX^e siècle, l'accès aux soins est pensé selon une logique territoriale, étatique et nationale. La justice spatiale est donc assurée par l'Etat (qui est un acteur hégémonique), à une échelle nationale (car le système fiscal permet la solidarité à cette échelle uniquement) et selon une logique territoriale (tout le territoire doit être équitablement couvert). La forme que prend cette intervention varie en fonction des Etats et des conceptions de la justice spatiale (utilitariste, libertarienne ou libérale égalitaire selon Clerc). Toujours est-il que l'horizon et la légitimité de l'intervention se situent toujours au niveau national, le mode d'action étant territorial.

Cependant, on a vu dans cette thèse que, dans le cas du Sida, un changement d'échelle avait été nécessaire. La justice spatiale se définit alors au niveau mondial mais selon une conception à la fois fragmentée et globale du Monde. Globale car toutes les personnes porteuses du VIH sont appréhendées comme une seule communauté, et fragmentée car l'équité est principalement envisagée en fonction d'une base nationale/territoriale. Des cartes et des tableaux montrent alors un écart criant entre Etats-nations, l'enjeu étant pour la communauté mondiale

de le réduire. Cela signifie donc que l'Etat est reconnu comme l'acteur légitime qui va mettre en œuvre des politiques et des financements mondiaux.

Clerc a alors montré que cette perspective, largement répandue dans les arènes politiques, ne permettait pas de saisir la complexité du processus en jeu. Tout d'abord, les financements mobilisés au niveau mondial vont souvent être mis en œuvre localement par des acteurs « concurrents » des Etats, au premiers rang desquels se trouvent les ONG. D'autre part, cette approche ne permet pas véritablement l'équité spatiale au niveau national puisque cette mise en œuvre va se faire avant tout dans les centres les mieux équipés, les plus pauvres se retrouvant donc marginalisés (ce qui explique, par ailleurs, que dans la plupart des cas, les employés de filiales de Lafarge opérant en zone rurale n'ont pas d'accès possible aux traitements antirétroviraux via le système public). Enfin, le manque de coordination entre les différents bailleurs de fonds, dont les politiques ou les critères de financement peuvent être très différents, va à l'encontre d'une intervention régaliennne et efficace de l'Etat.

On assiste donc à un paradoxe entre le discours et la pratique où, d'une part la communauté mondiale continue de défendre la légitimité d'un modèle de justice spatiale hérité d'une conception du Monde très « XX^e siècle », alors même que son intervention contribue à affaiblir la position hégémonique des Etats et leur capacité à assurer leur rôle dans le domaine de la santé. Un exemple particulièrement significatif de cette tension se retrouve dans la mise en place par le Fonds mondial de Country Coordinating Mechanisms (CCM) dont l'objectif est de coordonner les requêtes de financements faites par les acteurs locaux. Selon le *Framework Document* du Fonds mondial, document qui présente les principes de fonctionnement de cette organisation, chaque pays éligible pour avoir accès à des financements doit disposer d'un CCM dont la composition doit intégrer « all relevant partners engaged in planning, decision-making and implementation ». De ce point de vue, les agences gouvernementales, les ONG, les organisations communautaires, les agences bilatérales ou internationales et le secteur privé sont tous mis sur le même plan. Cependant, le document précise également que « a senior government official should in most cases chair the mechanism » (theglobafund.org). Le document oscille ainsi en permanence entre volonté de réaffirmer le rôle central de l'Etat alors même que le mécanisme contribue à le délégitimer au profit d'autres acteurs non étatiques.

14.7.3 Logiques topographiques et topologiques

Un des résultats de cette tension c'est le passage d'une logique topographique à une logique topologique dans l'accès aux soins. Clerc relève, par exemple, la stratégie de l'ONG Médecins Sans Frontières (MSF) qui veut démontrer que la dispensation d'antirétroviraux dans les lieux les plus pauvres et les moins bien équipés est possible. Pour cela, MSF a établi une série d'interventions très locales dans des zones marginalisées de différents pays. Ponctuellement, des populations démunies se retrouvent donc dans la situation de pouvoir accéder à des trithérapies, mais selon des critères de sélection particulièrement discriminants, l'ONG ne pouvant prendre en charge qu'une partie des personnes ayant besoin d'un traitement. Ce faisant, elle promet théoriquement l'idée d'équité au niveau global (toutes les personnes ayant besoin d'une thérapie antirétrovirale dans le Monde doivent pouvoir y accéder) mais produit pratiquement de

l'inéquité au niveau local (seul un petit nombre des personnes ayant ce besoin peuvent y accéder). D'autre part, l'ONG affirme son intention de ne pas se substituer à l'Etat et défend une vision territoriale et étatique de la couverture de santé. Cependant, son action se fait selon une logique qui est partiellement topologique puisque chaque centre de santé qu'elle met en place peut être envisagé comme un des points d'un réseau de soins mondial.

Clerc remarque toutefois que l'action de MSF est certes ponctuelle mais pas entièrement réticulaire car, contrairement à ce qui se passe dans le cas de Lafarge et d'autres entreprises mondialisées, il n'existe que peu de relations entre les différents lieux de son intervention. La situation des entreprises est différentes dans la mesure où il existe une relation de solidarité entre les établissements. Dans tous les cas, le résultat est le même, localement l'accès aux traitements antirétroviraux ne dépend pas de l'inscription des personnes dans un territoire national, mais du lieu de travail (dans le cas des entreprises) ou de la localisation (dans le cas de MSF), c'est-à-dire du positionnement des individus dans ou hors d'un réseau spécifique.

14.7.4 Trois scénarios : vers une santé en réseau ?

On peut donc imaginer trois scénarios possibles dans l'évolution de la couverture santé des personnes. Le premier scénario voit effectivement les Etats les plus faibles gagner progressivement la capacité d'offrir à leurs citoyens une couverture santé exhaustive et équitable sur tout le territoire national. Dans ce cas, les organisations internationales, les agences bilatérales, les ONG, les organisations communautaires, les entreprises, etc., n'ont finalement plus besoin d'intervenir et peuvent se recentrer sur le cœur de leur métier, ou cesser d'exister. Ce scénario que beaucoup d'acteurs, dont Lafarge, semblent privilégier, paraît pourtant antinomique avec l'évolution du processus de mondialisation. Le modèle de référence sur lequel il se base est issu du passé et ne reconnaît pas le fonctionnement actuel des arènes politiques mondiales, ni la situation sur le terrain.

Le deuxième scénario reconnaît, quant à lui, la diversité des interventions, mais voit émerger une instance qui permette de les coordonner efficacement. Dans ce cas la justice spatiale est assurée par un ensemble d'acteurs dont les initiatives restent cependant à harmoniser et à organiser pour obtenir une couverture exhaustive et équitable des territoires nationaux. C'est une demande fréquente de la part des acteurs locaux, mais aussi une préoccupation des acteurs globaux, notamment des institutions internationales. Jusqu'à présent, les différentes tentatives entreprises par l'ONU n'ont pas été très convaincantes. La création d'ONUSIDA, censée coordonner les différentes interventions des agences internationales (OMS, Banque mondiale, BIT, etc.) n'a pas permis de mettre fin à leurs rivalités de légitimité et de pouvoir. D'autre part, la présence de coordinateurs nationaux d'ONUSIDA dans de nombreux pays ne règle pas le problème de la coexistence de systèmes de distribution des médicaments ou la multiplicité des systèmes de remontée des informations aux différents bailleurs. L'idée d'un « One UN » (système unique de coordination des agences de l'ONU sur le terrain) développée dans le cadre de la réforme de l'ONU peut alors apparaître comme une entreprise dont les chances d'aboutir restent minces.

Le dernier scénario est la continuation de la situation actuelle dans laquelle de multiples acteurs interviennent sans coordination efficace. On voit alors coexister

les logiques réticulaires de réseaux de solidarité basés sur le contrat de travail, la confession, le syndicalisme, l'activisme. L'équité a lieu dans la communauté que forme chacun de ces réseaux, et non plus dans la communauté nationale. D'un point de vue pragmatique, on pourrait dire que ce scénario est le plus réaliste dans la mesure où c'est celui qui fonctionne actuellement. Il est en tout cas celui qui met le mieux en exergue la difficulté d'imaginer une justice spatiale mondiale, entre réseaux et territoires.

14.8 Quelle évolution des arènes délibératives transnationales ?

Cette thèse a également montré que plusieurs auteurs s'accordent sur le fait qu'une scène politique globale est en train d'émerger par l'intermédiaire de la reconnaissance d'enjeux globaux. Tous s'accordent également pour dire que cette scène politique n'a pas et ne peut avoir le même fonctionnement que celle qui existe au niveau national. On peut alors se demander vers quelle(s) forme(s) celle-ci va évoluer, en posant notamment la question du rapport de force entre le géopolitique et le politique, mais aussi celles de la capacité de charge des arènes publiques mondiales et de leur mode de gouvernance.

14.8.1 Entre géopolitique et politique

Lévy ou Habermas montrent que la scène politique mondiale est de moins en moins géopolitique, et de plus en plus politique. Selon Habermas, un espace éthico-politique ne peut exister que si la puissance n'intervient pas dans le processus qui mène les acteurs à établir des compromis. C'est alors que naissent des arènes délibératives transnationales où la discussion, et non pas la violence, est le mode privilégié de relation entre les acteurs.

Cependant, la situation actuelle gagne certainement à être plutôt vue comme une dynamique d'un système vers un autre, avec toutes les tensions que cela implique, ne serait-ce que dans l'analyse que les différents acteurs en présence font des enjeux sur lesquels ils interviennent. La question de l'eau est un exemple particulièrement significatif de ce point de vue. L'accès à l'eau douce est en train d'émerger comme un enjeu mondial⁴, mais la façon dont cet enjeu est pensé met souvent en opposition deux approches différentes. La première est plutôt géopolitique ou, plutôt, géoéconomique car elle suppose que la raréfaction de cette ressource entraîne une lutte d'acteurs géopolitiques (Etats) et géoéconomiques (entreprises) pour son contrôle (LACOSTE, 2001). Les tenants de cette approche s'appuient alors sur différents exemples d'échelle nationale pour démontrer les logiques conflictuelles en jeu dans la gestion de cette ressource.

A l'opposé, on retrouve une position plus politique où des acteurs essaient d'instituer l'idée que l'eau est un bien public mondial, avec notamment comme objectif le fait de dégéopolitiser/dégéoéconomiser cet enjeu. L'eau est alors moins une ressource qu'un droit dont il est de la responsabilité de la communauté mondiale d'assurer un égal accès à l'ensemble des personnes sur Terre.

4. le 16 mars 2009 s'est ainsi tenu le cinquième forum mondial sur l'eau à Istanbul.

Les deux approches ou, plutôt, les deux lectures, s'interpénètrent souvent. Elles ne sont pas moins en concurrence dans la façon dont des compromis vont être dégagés sur cette question. Tout va dépendre alors de la capacité des divers acteurs à aller dans un sens ou dans un autre. Cependant, il faut se garder, et c'est un des résultats de cette thèse, d'attacher un type d'acteur à un type de position politique. Les Etats, par exemple, ne sont pas tous porteurs d'une vision géopolitique, beaucoup étant, par ailleurs engagés dans une posture paradoxale mêlant les deux approches. Des Etats cosmopolites, selon l'expression de Beck, défendront l'approche politique du problème, tandis que des Etats non cosmopolites pourront privilégier l'approche géopolitique.

Au-delà de l'eau, une des grandes questions qui se pose ici, c'est la place qu'occupe aujourd'hui l'acteur étatique. La position dominante de la Russie sur les matières premières, mais aussi la volonté du gouvernement chinois de sécuriser son accès aux ressources (pétrolières ou agricoles), ou encore l'intervention des pouvoirs publics dans la crise dite des subprimes, tous ces phénomènes ont interpellé les analystes et posé la question d'un possible « retour des Etats » (*Alternatives Economiques*, 2007 ; Journal *Le Monde*, 22/12/2007 ; DELION, 2008). Encore faudrait-il ajouter des Etats *géopolitiques* et distinguer ces différents enjeux. Dans le domaine de la santé, on assiste également à des tendances contradictoires où les Etats s'engagent dans des processus multilatéraux en même temps qu'ils les affaiblissent en créant des initiatives bilatérales (c'est le cas de l'initiative PEPFAR par exemple).

La question est alors de savoir : 1) s'il est possible de revenir à des logiques purement géopolitiques ; 2) si le politique a définitivement pris le pas sur celles-ci ; 3) si le géopolitique et le politique sont condamnés à cohabiter sur le long terme.

14.8.2 La capacité de charge des arènes publiques vis-à-vis des *social problems*

Selon Hilgartner et Bosk, les arènes publiques (qui n'incluent pas seulement les institutions gouvernementales) ont une capacité de charge limitée pour faire émerger et porter des problèmes particuliers. C'est cette limitation qui rend d'ailleurs inévitable la mise en place d'une concurrence entre *social problems*.

Au niveau mondial, on a vu par exemple que le Sida se retrouvait en concurrence avec d'autres épidémies, des maladies non infectieuses ou d'autres problématiques environnementales ou sociales. Les arènes qui portent ces problématiques sont nombreuses (on pense aux organisations internationales, aux médias, aux publications scientifiques, aux conférences, etc.) mais peut-être pas autant qu'au niveau national. On peut alors se poser deux questions : les enjeux qui émergent ne sont-ils pas les moins problématiques (c'est-à-dire pas les enjeux qui préoccupent vraiment les personnes), et ne sont-ils pas en trop petit nombre pour faire émerger une véritable société mondiale ?

La réponse à la première question est négative car on a vu avec l'exemple du Sida que le sujet pouvait être extrêmement polémique, notamment lorsqu'il a débouché sur la question des droits de propriété. Ce qui nous amène à répondre également par la négative à la deuxième question puisque les débats engagés vont bien au-delà du simple thème du Sida et touchent à des questions politiques et sociales essentielles, et par ailleurs particulièrement globales.

Enfin, les institutions ne sont-elles pas trop peu nombreuses et encore trop internationales ? Cette question reste entière car si les organisations changent sous le poids de la société civile – ce qui arrange également les organisations internationales qui peuvent ainsi s’affranchir de la tutelle des Etats et de leurs intérêts particuliers (DIXNEUF, 2003) –, leur efficacité reste difficile à démontrer et leur mode de gouvernance, qui a du mal à se fonder sur des logiques représentatives, est problématique.

14.8.3 Quels modes de gouvernances pour les arènes délibératives transnationales ?

L’idée d’une gouvernance mondiale fondée sur un principe non représentatif implique des questions importantes en termes de légitimité (PALAZZO & SCHERER, 2006), de transparence (FLORINI, 1998), et d’efficacité (BORZEL & RISSE, 2005), notamment lorsque ces questions s’appliquent à des institutions internationales ou mondiales.

Le fonctionnement du conseil d’administration du Fonds mondial, par exemple, dont on a vu qu’il est constitué de deux collèges (les représentants des donateurs et ceux des bénéficiaires), dont les membres sont à la fois des Etats, des représentants de la société civiles et des représentants du secteur privé (entreprises, fondations privées), pose de nombreuses questions quant à la légitimité des acteurs et de leurs représentants.

Une première question concerne le choix des acteurs présents. Certains de ceux-ci tirent leur légitimité du fait qu’ils sont les principaux financeurs du processus, et, d’autres, les principaux bénéficiaires. De leur côté, les représentants des ONG des pays développés tirent la leur de l’activisme dont ils ont fait preuve sur le Sida et de leur contribution à la mobilisation des ressources financières disponibles. Reste alors la question des entreprises qui ne contribuent que très peu aux finances du Fonds mondial et ont joué un rôle plutôt minime dans la mobilisation des ressources.

Si l’on suit un modèle politique, il semble normal d’intégrer les entreprises, qui sont malgré tout affectées par les épidémies de Sida, de tuberculose et de paludisme. En ce sens, elles gagnent leur légitimité du fait qu’elles font partie de la communauté de responsabilité Sida. Mais cela pose alors le problème de l’absence de nombreux autres acteurs comme, entre autres, les syndicats ou les organisations religieuses. Si l’on suit cette fois-ci un modèle dans lequel on fait entrer des critères en ligne de compte (comme un seuil minimum de contribution financière, par exemple), on s’éloigne d’un modèle démocratique et on se rapproche d’une façon de concevoir les rapports entre acteurs qui se base sur le rapport de puissance des uns et des autres. Le fait que les entreprises soit impliquées alors même qu’elles ne contribuent que très peu financièrement, et qu’elles reçoivent également très peu par ailleurs, serait alors le garant du fonctionnement démocratique du conseil d’administration.

Une deuxième question porte, cette fois-ci, sur le choix des représentants de chacun de ces acteurs. Si les Etats, qui sont représentés individuellement ou en groupes dont le nombre est fixe, peuvent désigner ou élire facilement leurs délégués, le mécanisme est beaucoup plus complexe pour les acteurs non étatiques. Qui a le droit de voter, par exemple ? Comment les entreprises ou les ONG sont-elles appelées à voter ? Comment le vote se déroule-t-il ? Dans le cas du secteur

privé, on pourrait ainsi remettre en question la désignation de la GBC comme point focal, tout comme celle de la GHI auparavant d'ailleurs. Comment une organisation dont les membres s'acquittent d'un droit d'entrée de 25000 dollars par an peut-elle être représentative de l'ensemble du secteur privé ? L'OIE ne serait-elle pas plus légitime ? D'autre part, le processus de sélection des délégués est également problématique. Comment appeler l'ensemble du secteur à faire acte de candidature et à voter ? Cela pose d'ailleurs la question de la définition du secteur privé. Inclut-on les entreprises publiques ou semi-publiques, par exemple ? On retrouve sur le site de la GBC une page web invitant les entreprises intéressées à faire acte de candidature. Est-ce un moyen suffisamment efficace pour que le choix soit légitime ?

Toutes ces questions rejoignent alors celles de la transparence. On peut en effet se demander comment les différents acteurs impliqués assurent la transparence des positions qu'ils défendent et de leur prise de décision ? Cela renvoie à la question centrale du conflit d'intérêt, et au sujet très sensible des relations entre Etats et entreprises pharmaceutiques, ou entre représentants du secteur privé et entreprises pharmaceutiques. Il y a aussi la question de la transparence du processus représentatif, que l'on vient de voir.

Enfin, il y a la question de l'efficacité, celle des acteurs et celle de l'organisation elle-même. Les acteurs inefficaces ont-ils une place dans le processus de gouvernance ? Comment juger de leur efficacité ? Comment évaluer leur contribution à l'efficacité globale du processus ? Comment évaluer l'efficacité du processus et que faire s'il ne l'est pas ou pas assez ? Doit-on le remplacer ? Le Fonds mondial peut-il ainsi se contenter de traiter du Sida. On a vu que le paludisme lui avait été adjoint. Mais la concurrence entre les *social problems* fait que les tenants d'une approche plus globale de la santé réclament une réallocation des ressources qui favorisent les systèmes de santé dans leur globalité et non pas seulement le Sida, ou également la tuberculose et le paludisme (*The Lancet*, 2009). La gouvernance peut-elle alors porter sur un thème unique ou est-elle appelée à s'élargir sans cesse ?

14.9 Quel rôle social et politique pour les entreprises dans la société-Monde ?

Pour finir, je voudrais envisager l'avenir du rôle social et politique des entreprises dans la société-Monde en train d'émerger. Après ce qui vient d'être dit sur les questions de justice spatiale ou de gouvernance, on peut dégager trois scénarios possibles dans l'évolution du rôle des entreprises.

14.9.1 Premier scénario : un désengagement des entreprises

Dans le premier scénario, les entreprises se désengagent des questions sociales et environnementales. Cette situation irait alors dans le sens de ceux qui veulent à tout prix éviter une privatisation des services publics, mais contrarierait ceux qui promeuvent l'implication des entreprises et voient dans chaque soubresaut de la bourse un risque de coup de frein net aux programmes environnementaux et

sociaux intitiés jusqu'à présent. Après tout, la théorie des parties prenantes étant basée sur la notion d'intérêt, elle définit nécessairement un seuil par rapport auquel l'entreprise à, ou non, un intérêt à s'engager.

Ce scénario pourrait également correspondre à un retour en puissance des Etats sur la scène internationale, ou plutôt à un retour à une scène internationale en opposition à une scène globale incluant les Etats comme des acteurs parmi d'autres.

Cependant, un désengagement des entreprises et un retour en force des Etats ne changeraient pas le fait que les entreprises mondialisées restent des organisations de dimension mondiale. Le premier scénario ne revient donc pas à dire que les entreprises se démondialisent, mais qu'elles quittent la sphère sociale. On voit à nouveau les limites de la théorie des stakeholders qui suppose que les entreprises vont et viennent en fonction de leur intérêt. L'approche de Palazzo et Scherer montre alors que les entreprises mondialisées, par leur globalité ne peuvent pas ne pas intervenir sur la scène politique, car leur responsabilité est sans cesse mobilisée par le processus de mondialisation.

14.9.2 Deuxième scénario : une privatisation du social et du politique

Le deuxième scénario est donc situé à l'opposé du premier et voit une véritable privatisation des services publics où la justice spatiale est basée sur des critères de performance et non plus d'équité.

On peut opposer deux arguments à cette vision des choses. Tout d'abord, si l'intervention de l'Etat est remise en cause, c'est autant par l'intervention des entreprises dans le champ du social, que par celle de la société civile. On peut donc lire cette tendance comme une dynamique plus générale qui voit l'hégémonie de l'acteur étatique traversée de toute part, et non comme le fait des entreprises.

Le deuxième argument vient des entreprises elles-mêmes qui, comme Lafarge, affirment en permanence qu'elles ne veulent pas se substituer aux gouvernements, même si, et c'est le paradoxe, leurs actions remettent nécessairement en question l'hégémonie de l'intervention gouvernementale.

14.9.3 Troisième scénario : pour une responsabilité sans intérêt assumée

Le troisième scénario est alors celui de la dynamique actuelle qui voit de nouveaux acteurs, comme les entreprises mondialisées, intervenir dans le champ du social selon des modalités politiques. Plutôt que de concevoir des interventions basées sur l'intérêt spécifique de chacun des acteurs, c'est l'intérêt commun qui est ici privilégié.

Ce scénario revient donc à reconnaître l'émergence d'une arène délibérative transnationale dont les acteurs tendent à partager une même culture éthico-politique, ce qui leur permet d'être capable de dégager des compromis qui ne soient pas fondés sur un rapport de puissance. D'autre part, la multitude des intérêts particuliers disparaît derrière les choix de société qui sont en jeu et qui concernent les *habitants de la Terre*.

14.9.4 Qu'est devenu le programme Sida de Lafarge ?

Je voudrais terminer en revenant sur le programme Sida de Lafarge et en cherchant à comprendre comment celui-ci a évolué depuis sa mise en œuvre. L'entreprise s'est-elle désengagée, ou bien, au contraire, a-t-elle étendu son intervention au point de remplacer les pouvoirs publics, ou bien, enfin, continue-t-elle d'assumer la responsabilité dans laquelle elle s'est engagée, en questionnant en permanence les limites de son intervention ?

Aujourd'hui, le programme Sida de l'entreprise a changé de configuration. Dans un premier temps, le rôle du corporate s'est réduit tandis que la région Afrique renforçait sa prise en charge du problème. Les principales personnes impliquées dans la mise en place du programme Sida ont quitté l'entreprise ou ont changé de poste en interne. Dans le même temps, de nouvelles personnes se sont impliquées sur le projet, mais principalement dans le cadre de la région Afrique. D'autre part, l'intervention sur le Sida s'est étendue au paludisme et la gestion des centres de santé a continué à être un enjeu. Cela veut-il dire que l'on assiste à un désengagement de l'entreprise, en tout cas, un désengagement au niveau global ?

LATOURE, entre autres, a insisté sur le rôle que jouent les objets dans le fait que les associations tiennent dans la durée (LATOURE, 2006). Ainsi, le programme de Lafarge s'est concrétisé par la construction d'objets qui sont finalement devenus autonomes vis-à-vis des personnes qui les ont mis en place. Ces objets sont notamment :

- les lignes directrices et la road map, c'est-à-dire des documents qui ont été diffusés en interne et en externe sur support papier ou numérique ;
- des articles sur le programme Sida de Lafarge, que ce soit dans les publications internes à l'entreprise ou dans la presse généraliste ;
- des partenariats multiples qui se sont traduits par la formation du personnel (et notamment la formation de *peer educators*), par l'équipement de laboratoires des centres de santé dont l'entreprise dispose dans certaines filiales, etc. ;
- et, surtout, par la distribution de trithérapies à certains employés, ou à des membres de leur famille, voire à la population locale.

Cette forme d'engagement reste, et continue à construire une société-Monde selon les processus décrits dans cette partie. Internet, notamment, contribue à cela. Pas dans le sens où il est possible de trouver des traces d'actions passées, mais dans la mesure où ce média présente souvent comme actuelles des actions qui ne le sont plus nécessairement. Plusieurs sites Internet qui n'ont pas été mis à jour considèrent que les personnes impliquées dans ce programme le sont toujours.

Les objets ont donc un rôle dans l'entreprise, mais également en dehors de celle-ci. Elle ne maîtrise donc pas toutes les conséquences qu'ont pu avoir les actions qu'elle a menées dans le champ du Sida.

Il semblerait alors qu'une deuxième phase soit engagée dans laquelle les questions de santé commencent à être abordées de façon exhaustive et globale. Un médecin dont le niveau d'intervention est mondial a été recruté et l'idée d'un comité santé global et non pas restreint à la région Afrique refait surface. Il faut donc voir l'intervention des entreprises dans le champ de la responsabilité sociale et sur la scène politique selon une progression faite d'acoups, de résistances, de volonté, de questionnements, d'incertitudes, de provisoire et de permanent.

En attendant, la construction de la société mondiale continue...

Bibliographie

A

- [1] A. Acquier, J. P. Gond, and J. Igalens. Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion. In *Actes du Colloque de l'AGRH*, Reims, 2005. AGRH.
- [2] Z. L. Adghirni. Les antennes diaboliques au maroc. *Tiers-Monde*, 37(146) :331–338, 1996.
- [3] F. Aggeri and A. Acquier. La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de rse ?, 2005.
- [4] J. Agnew. The territorial trap : the geographical assumptions of international relations theory. *Review of International Political Economy*, 1(1) :53–80, 1994.
- [5] J. Agnew, J. Lévy, and M. Lussault. *Géopolitique*, pages 409–411. Belin, Paris, 2003.
- [6] H. Al-Shawi. Essai d'analyse spectrale du nationalisme arabe depuis la seconde guerre mondiale. *Politique étrangère*, 38(5) :569–584, 1973.
- [7] J. C. Alexander, N. Zaccai-Reyners, and J. Lejeune. *La réduction : critique de Bourdieu*. Editions du Cerf, Paris, 2000.
- [8] Alternatives économiques, 2007.
- [9] D. Altman. *AIDS in the Mind of America*. Anchor Press/Doubleday, Garden Coty/New York, 1986.
- [10] D. Altman. *Power and Community : Organizational and Cultural Responses to AIDS*. Social Aspect of AIDS. Taylor & Francis, London, 1994.
- [11] D. Altman. Globalization and the "aids industry". *Contemporary Politics*, 4(3) :233–245, 1998.
- [12] D. Altman. Globalization, political economy, and hiv/aids. *Theory and Society*, 28(4) :559–584, 1999.
- [13] D. Altman. Aids and security. *International Relations*, 17(4) :417–427, 2003.
- [14] D. Altman. Sexuality and globalization. *Sexuality Research & Social Policy*, 1(1) :63–68, 2004.
- [15] H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros, and Y. F. Livian. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Seuil, Paris, 1996.
- [16] S. Amin. *Impérialisme et sous-développement en Afrique*. Anthropos, Paris, 1976.

- [17] S. Amin. *La déconnexion : pour sortir du système mondial*. La Découverte, Paris, 1986.
- [18] D. M. Anderson. 'yours in struggle for majimbo'. nationalism and the party politics of decolonization in kenya, 1955-64. *Journal of Contemporary History*, 40(3) :547–564, 2005.
- [19] J. O. Andrews and J. Heath. Women and the global tobacco epidemic : nurses call to action. *International Nursing Review*, 50(4) :215–228, 2003.
- [20] R. Aronson. *Camus & Sartre : the story of a friendship and the quarrel that ended it*. University of Chicago Press, Chicago, 2004.
- [21] E. Aspinall and M. T. Berger. The break-up of indonesia ? nationalisms after decolonisation and the limits of the nation-state in post-cold war southeast asia. *Third World Quarterly*, 22(6) :1003–1024, 2001.
- [22] P. Aubert de la Rüe. Les relations économiques entre l'europe de l'est et l'europe de l'ouest. *Politique étrangère*, 35(3) :285–301, 1970.
- [23] P. G. Audia, O. Sorenson, and J. Hage. Tradeoffs in the organization of production : multiunit firms, geographic dispersion and organizational learning. *Advances in Strategic Management*, 18 :75–108, 2001.
- [24] M. Augé. *Pour une anthropologie des mondes contemporains*. Flammarion, Paris, 1997.

B

- [25] B. Badie. *La fin des territoires : Essai sur le désordre international et sur l'utilité sociale du respect*. Fayard, Paris, 1995.
- [26] B. Badie and M.-C. Smouts. *Le retournement du Monde : sociologie de la scène internationale*. Presses de la FNSP / Dalloz, Paris, 1995.
- [27] J. Ballet and F. de Bry. *L'entreprise et l'éthique*, page 431, 2001.
- [28] T. Barnett and G. Prins. Hiv/aids and security : Fact, fiction and evidence – a report to unaids. *International Affairs*, 82(2) :359–368, 2006.
- [29] R. Bayer. Aids and the future of reproductive freedom. *The Milbank Quarterly*, 68(Suppl 2) :179–204, 1990.
- [30] M. Beaud. *Le basculement du monde*, page 291, 1997.
- [31] B. Beaude. *Éléments pour une géographie des lieux réticulaire. Avoir lieu, aujourd'hui*. PhD thesis, Paris, 2008.
- [32] U. Beck. The cosmopolitan perspective : sociology of the second age of modernity. *British Journal of Sociology*, 51(1) :79–105, 2000.
- [33] U. Beck. The cosmopolitan society and its enemies. *Theory Culture and Society*, 19(1/2) :17–44, 2002.
- [34] U. Beck. *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Flammarion, Paris, 2003.
- [35] U. Beck. Toward a new critical theory with a cosmopolitan intent. *Constellations*, 10(4) :453–468, 2003.
- [36] U. Beck. *Qu'est-ce que le cosmopolitisme ?* Aubier, Paris, 2006.

- [37] U. Beck and N. Sznaider. Unpacking cosmopolitanism for the social sciences : a research agenda. *The British Journal of Sociology*, 57(1) :1–23, 2006.
- [38] P. Bernoux. *La sociologie des entreprises*. Seuil, Paris, 1995.
- [39] J.-F. F. Bigay. La nouvelle nationalité de l'entreprise. Technical report, Paris, 1999.
- [40] BIT. Recueil de directives pratiques du bit sur le vih/sida et le monde du travail, 2001.
- [41] J. Blakley. Entertainment goes global : mass culture in a transforming world, 2001.
- [42] A. Blanchet and A. Gotman. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Nathan, Paris, 1992.
- [43] F. Boldrini, P. DeYoung, and K. Taylor. Business and hiv/aids : a global snapshot. international aids economics network. *Global Health Initiative*, page 12, 2004.
- [44] L. Boltanski. Nécessité et justification. *Revue économique*, 53(2) :275–289, 2002.
- [45] L. Boltanski and E. Aeschmann. Libération, 12 2008.
- [46] L. Boltanski and L. Thévenot. *De la justification : les économies de la grandeur*. Gallimard, Paris, 1991.
- [47] T. Boon von Ochsée. Exploring geopolitics, 2007.
- [48] T. A. Borzel and T. Risse. *Public-Private Partnerships : Effective and Legitimate Tools of Transnational Governance ?*, pages 195–216. University of Toronto Press, 2005.
- [49] C. L. Bosk and J. E. Frader. Aids and its impact on medical work : The culture and politics of the shop floor. *The Milbank Quarterly*, 68(Suppl 2) :257–279, 1990.
- [50] M. Bouan. *Le temps du sida*. Editions Allia, Paris, 1990.
- [51] R. O. Brennan and D. T. Durack. Gay compromise syndrome. *Lancet*, 2(8259) :1338–1339, 1981.
- [52] N. Brenner. The limits to scale? methodological reflections on scalar structuration. *Progress in Human Geography*, 25(4) :591–614, 2001.
- [53] B. Brink and J. Pienaar. Business and hiv/aids : the case of anglo american. *AIDS*, 21(Suppl 3) :S79–84, 2007.
- [54] M. Bruneau. Territoires de la diaspora grecque pontique. *L'Espace géographique*, 3 :203–216, 1994.
- [55] R. Brunet and R. Brunet. *Le déchiffrement du monde*. Hachette / Reclus, Paris / Montpellier, 1990.
- [56] R. Brunet, H. Théry, R. Brunet, R. Ferras, and H. Théry. pages 480–481. Reclus/La Documentation française, Montpellier/Paris, 1993.
- [57] P. Burrows. Patronising paternalism. *Oxford Economic Papers*, 45(4) :542–572, 1993.
- [58] A. Busch. *Unpacking the globalization debate : Approaches, evidence and data*, pages 21–48. Palgrave Macmillan, London-New York, 2000.

- [59] F. H. Buttel. World society, the nation-state, and environmental protection : Comment on frank, hironaka, and schofer. *American Sociological Review*, 65(1) :117–121, 2000.

C

- [60] S. Carrell. The independent, 11 2003.
- [61] A. B. Carroll. The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4) :39–48, 1991.
- [62] A. B. Carroll. Corporate social responsibility : evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3) :268–295, 1999.
- [63] M. Castells. *La société en réseaux*. Fayard, Paris, 1998.
- [64] M. Castells. *Le pouvoir de l'identité*. Fayard, Paris, 1999.
- [65] M. Castells. *La galaxie internet*. Fayard, Paris, 2001.
- [66] CDC. Morbidity and mortality weekly report. Technical Report 21, Atlanta, 6 1981.
- [67] CDC. Morbidity and mortality weekly report. Technical Report 27, Atlanta, 7 1982.
- [68] CDC. Morbidity and mortality weekly report. Technical Report 18, Atlanta, 5 1988.
- [69] CDC. Morbidity and mortality weekly report. Technical Report 45, Atlanta, 11 1993.
- [70] CDC. Morbidity and mortality weekly report. Technical Report 21, Atlanta, 6 2001.
- [71] CDC. Morbidity and mortality weekly report. Technical Report 18, Atlanta, 5 2003.
- [72] J. Chataway. The international aids vaccine initiative (iavi) : Is it getting new science and technology to the world's neglected majority? *World Development*, 34(1) :16–30, 2006.
- [73] M. Chopra, S. Galbraith, and I. Darnton-Hill. A global response to a global problem : the epidemic of overnutrition. *Bulletin of the World Health Organization*, 80 :952–958, 2002.
- [74] P. Claval. *Histoire de la Géographie française de 1870 à nos jours*. Nathan, Paris, 1998.
- [75] M. Clerc. *Le Concept de mondialisation à l'épreuve du VIH/Sida : Quelles échelles pour quelle justice au regard des situations indienne(s) et sud-africaine(s) ?* PhD thesis, Nanterre, 2005.
- [76] A. Cliff, P. Haggett, and r. . *Spatial Aspects of Influenza Epidemics*. Pion, London, 1986.
- [77] CNUCED. Are transnationales bigger than countries, 8 2002.
- [78] D. Coen. The evolution of the large firm as a political actor in the european union. *Journal of European Public Policy*, 4(1) :91–108, 1997.
- [79] B. Collomb. Entreprise, humanisme et mondialisation. *Revue des sciences morales et politiques*, (2) :137–156, 2001.

- [80] A. Colonomos. *Sociologie des réseaux transnationaux. Communautés, entreprises et individus : lien social et système international*, page 300, 1995.
- [81] A. Colonomos. *Les églises en réseaux*. Presses de Sciences Po, Paris, 2000.
- [82] T. E. Cook and D. C. Colby. *The mass-mediated epidemic : The politics of AIDS on the nightly network news*, pages 84–122. University of California Press, Berkeley, 1991.
- [83] W. J. Cosgrove and F. R. Rijsberman. Making water everybody's business. *London; World Water Council, 2000, 108 p. Ilus. Contiene un CD-Rom*, 2000.
- [84] A. Creese, K. Floyd, A. Alban, and L. Guinness. Cost-effectiveness of hiv/aids interventions in africa : a systematic review of the evidence. *The Lancet*, 359(9318) :1635–1642, 2002.

D

- [85] R. E. Dagorn. *Une brève histoire du mot "mondialisation"*, pages 187–204. Karthala, Paris, 1999.
- [86] R. E. Dagorn. *"Mondialisation", un mot qui change les mondes*, pages 63–78. Presses de Sciences Po, Paris, 2008.
- [87] R.-E. E. Dagorn, J. Lévy, and M. Lussault. *Economie-monde*, pages 292–293. Belin, Paris, 2003.
- [88] S. Dalby. Critical geopolitics : discourse, difference and dissent. *Environment and Planning D : Society and Space*, 9(3) :261–283, 1991.
- [89] K. Daly. The business response to hiv/aids : Impact and lessons learned. In *UNAIDS, The Prince of Wales Business Leaders Forum and The Global Business Council on HIV/AIDS, Geneva and London*, 2000.
- [90] E. Dardel. *L'Homme et la terre*. PUF, Paris, 1952.
- [91] C. de sécurité de l'ONU. Résolution 1308 du conseil de sécurité de l'ONU, 2000.
- [92] B. de Sousa Santos. *La globalisation contre-hégémonique et la réinvention de l'émancipation sociale*, pages 45–63. De Boeck Université, Louvain-la-Neuve, 2001.
- [93] B. Debarbieux. *Le soir*, 1 2005.
- [94] M. Delapierre and C. Milelli. *Les firmes multinationales : Des entreprises au coeur d'industries mondialisées*. Vuibert, Paris, 1995.
- [95] A. Delion. Le point sur la crise financière et le retour des états. *Revue française d'administration publique*, (128), 2008.
- [96] P. Delmas. *Le bel avenir de la guerre*. nrf essais. Gallimard, Paris, 1995.
- [97] P. Dicken. The roepke lecture in economic geography global-local tensions : Firms and states in the global space-economy. *Economic Geography*, 70(2) :101–128, 1994.
- [98] P. Dicken. Geographers and 'globalization' : (yet) another missed boat ? *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(1) :5–26, 2004.
- [99] P. d'Iribarne. *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil, Paris, 1989.

- [100] Discrimination, denial, and deportation : Human rights abuses affecting migrants living with hiv. Technical report, New York, 2009.
- [101] M. Dixneuf. Au-delà de la santé publique : les médicaments génériques entre perturbation et contrôle de la politique mondiale. *Revue française de science politique*, 53(2) :277–304, 2003.
- [102] M. Dixneuf. La santé, enjeu de la gouvernance mondiale? *Les études du CERI*, (99), 2003.
- [103] N. Dodier. *Leçons politiques de l'épidémie de sida*. Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, 2003.
- [104] O. Dollfus. *L'espace géographique*. Que sais-je? Presses universitaires de France, Paris, 1970.
- [105] O. Dollfus. *L'analyse géographique*. Que sais-je? Presses universitaires de France, Paris, 1971.
- [106] O. Dollfus. *L'espace monde*. Economica, Paris, 1994.
- [107] O. Dollfus. *La nouvelle carte du monde*. Presses universitaires de France, Paris, 1995.
- [108] O. Dollfus. *La mondialisation*. Presses de sciences po, Paris, 1997.
- [109] O. Dollfus and R. Brunet. *Le système-monde*. Hachette / Reclus, Paris / Montpellier, 1990.
- [110] T. Donaldson and L. E. Preston. The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 20(1) :65–91, 1995.
- [111] J. Donnelly. Boston globe, 4 2001.
- [112] J. Donnelly. Boston globe, 6 2001.
- [113] D. Douzant-Rosenfeld. *Géographes et géographies à partir des thèses de doctorat*, pages 157–215. Belin, Paris, 1997.
- [114] P. K. Drain, D. T. Halperin, J. P. Hughes, J. D. Klausner, and R. C. Bailey. Male circumcision, religion, and infectious diseases : an ecologic analysis of 118 developing countries. *BMC Infectious Diseases*, 6(1) :172, 2006.
- [115] J. S. Dryzek. Transnational democracy in an insecure world. *International Political Science Review/ Revue internationale de science politique*, 27(2) :101–119, 2006.
- [116] C. N. du Sida. Rapport suivi d'un avis sur le dépistage obligatoire ou systématique du vih. Technical report, Paris, 12 1991.
- [117] G. Dubois and B. Tramier. The responsibility of the tobacco industry for the tobacco pandemic. *The international journal of tuberculosis and lung disease*, 5(4) :304–306, 2001.
- [118] L. Dubois. *Foundations for the Future : The Lafarge Story*. Belfond, Paris, 1988.
- [119] J. H. Dunning. Towards a new paradigm of development : Implications for the determinants of international business. *United Nations New York and Geneva, 2006*, 15(1) :173–227, 2006.
- [120] M.-F. Durand, J. Lévy, and D. Retaillé. *Le Monde : espaces et systèmes*. Amphithéâtre. Presses de la FNSP / Dalloz, Paris, 1993.

- [121] M.-F. Durand and M. Roumégous. *Le fardeau de l'école républicaine ?*, (92) :58–67, 1996.
- [122] F. Durand-Dastès, C. Grataloup, and A. Levallois. Le rôle des flux dans l'organisations des ensembles spatiaux. *L'information géographique*, (1) :35–42, 1992.

E

- [123] C. P. Egri and D. A. Ralston. Corporate responsibility : A review of international management research from 1998 to 2007. *Journal of International Management*, 14(4) :319–339, 2008.
- [124] N. Elias. *Qu'est-ce que la sociologie ?* Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues, 1991.
- [125] S. Epstein. *Impure science : AIDS, activism, and the politics of knowledge*. University of California Press, Berkeley-Los Angeles-London, 1996.

F

- [126] E. Fee and D. M. Fox, editors. *AIDS : The Making of a Chronic Disease*. University of California Press, Berkeley, 1991.
- [127] R. Feeley, P. Bukuluki, A. Collier, and M. P. Fox. The impact of hiv/aids on productivity and labor costs in two ugandan corporations. Technical report, Boston, 2004.
- [128] H. Feldbaum, K. Lee, and P. Patel. The national security implications of hiv/aids. *PLoS Medicine*, 3(6) :171–75, 2006.
- [129] E. Ferrarese. *Niklas Luhmann : Une introduction*. Pocket, Paris, 2007.
- [130] G. N. Fischer. *Espace industriel et liberté : l'autogestion clandestine*. PUF, Paris, 1980.
- [131] A. Florini. The end of secrecy. *Foreign Policy*, (111) :50–63, 1998.
- [132] M. Flory. Le couple etat-territoire en droit international contemporain. *Cultures & Conflits*, (21-22) :251–288, 1996.
- [133] M. P. Fox, S. Rosen, W. B. MacLeod, M. Wasunna, M. Bii, G. Foglia, and J. L. Simon. The impact of hiv/aids on labour productivity in kenya. *Tropical Medicine & International Health*, 9(3) :318–324, 2004.
- [134] R. C. Fox, L. H. Aiken, and C. M. Messikomer. The culture of caring : Aids and the nursing profession. *The Milbank Quarterly*, 68(Suppl 2) :226–256, 1990.
- [135] R. E. Freeman. *Strategic management : A stakeholder approach*. Pitman Publishing, London, 1984.
- [136] B. Freitag. Le familistère de guise un projet utopique réussi. *Diogenes*, (209) :101–108, 2005.
- [137] M. Friedman. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32(13) :122–126, 1970.
- [138] S. Fritsch. The un global compact and the global governance of corporate social responsibility : Complex multilateralism for a more human globalisation? *Global Society*, 22(1) :1–26, 2008.

- [139] F. Fukuyama. La fin de l'histoire? *Commentaire*, 12(47) :457–469, 1989.
- [140] F. Fukuyama. *The end of history and the last man*. Free Press, New York, 1992.
- [141] R. C. Fuller and R. R. Myers. The natural history of a social problem. *American Sociological Review*, 6(3) :320–329, 1941.
- [142] A. Fuzeau. Le sida en ex-urss : Du dénit à la prévention. *Actualité et dossier en santé publique*, (19) :6–7, 1997.

G

- [143] J. R. Galbraith. *The value-adding corporation : Matching structure with strategy*, pages 15–42. Jossey-Bass, 1993.
- [144] J. R. Galbraith. Structuring global organizations. *Tomorrow's organization : crafting winning competencies & capabilities in a dynamic world*, pages 103–130, 1998.
- [145] K. J. Gantzel. Dependency structures as the dominant pattern in world society. *Journal of Peace Research*, 10(3) :203–215, 1973.
- [146] E. A. Garcan. The new york times, 12 1986.
- [147] A. générale de l'ONU. Report of the united nations conference on environment and development. Technical report, New York, 1992.
- [148] A. générale de l'ONU. Résolution s-26/2 de l'assemblée générale de l'ONU, 2001.
- [149] A. Giddens. *The consequences of modernity*. Polity Press, Cambridge, MA, 1991.
- [150] B. G. Glaser. Constructivist grounded theory? *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum : Qualitative Social Research*, 3(3), 2002.
- [151] B. G. Glaser and A. L. Strauss. *The discovery of grounded theory*. Aldine de Gruyter, New York, 1967.
- [152] N. Glick Schiller, L. Basch, and C. Blanc Szanton. From immigrant to transmigrant : Theorizing transnational migration. *Anthropological Quarterly*, 68(1) :48–63, 1995.
- [153] J.-C. C. Gluckman and E. Hirsch. A voix nue, 12 2008.
- [154] M. Gochfeld. Chronologic history of occupational medicine. *Journal of occupational and Environmental Medicine*, 47(2) :96–114, 2005.
- [155] E. Goemaere, N. Ford, and S. R. Benatar. Hiv/aids prevention and treatment. authors' replies. *Lancet*, 360(9326) :87, 2002.
- [156] J. Gottmann. *La politique des Etats et leur géographie*. Armand Colin, Paris, 1952.
- [157] C. Grataloup. *Lieux d'histoire : Essai de géohistoire systématique*. Espaces mode d'emploi. GIP Reclus, Montpellier, 1996.
- [158] C. Grataloup. *Géohistoire de la mondialisation : le temps long du monde*. Armand Colin, Paris, 2007.
- [159] P. B. Gray. Hiv and islam : is hiv prevalence lower among muslims? *Social science & medicine*, 58(9) :1751–1756, 2004.

- [160] M. D. Grmek. *Histoire du sida. Début et origine d'une pandémie actuelle*. Payot, Paris, 1995.
- [161] L. Groff. The dialogue or clash of civilizations. *Globalization & Identity : Cultural Diversity, Religion, and Citizenship*, pages 10–16, 2006.
- [162] N. Gualde. *Comprendre les épidémies : la coévolution des microbes et des hommes*. Les Empêcheurs de penser en rond, Paris, 2006.
- [163] A. Gueslin. Le paternalisme revisité en europe occidentale (seconde moitié du xixe, début xxè siècle). *Genèses*, 7(7) :201–211, 1992.

H

- [164] M. Haacker. The economic consequences of hiv/aids in southern africa, 2002.
- [165] J. Habermas. *Après l'État-nation : La constellation post-nationale et l'avenir de la démocratie*, page 157, 2000.
- [166] P. Haggett. *Frontiers in geographical teaching*. Barnes and Noble, New York, 1970.
- [167] M. Hardt and A. Negri. *Empire*. Harvard University Press, Cambridge, MA, 2000.
- [168] M. Hardt and A. Negri. *Multitude : War and democracy in the age of empire*. Penguin Books, London, 2004.
- [169] J. Hayem. Formes de pensée sur l'épidémie de sida. enquête dans les mines de mpumalanga. Technical report, ANRS, Paris, 2003.
- [170] L. Heise. Gender-based abuse : The global epidemic. *Cadernos de Saúde Pública*, 10 :135–145, 1994.
- [171] A. J. Herbertson. Geography and some of its more pressing needs. *Science*, 32(830) :742–752, 1910.
- [172] C. Herzlich and J. Pierret. Une maladie dans l'espace public : Le sida dans six quotidiens français. *Annales ESC*, (5) :1109–1134, 1988.
- [173] C. Herzlich and J. Pierret. From epidemic to modern illness : The social construction of aids in france. *Advances in Medical Sociology*, 3 :59–76, 1993.
- [174] S. Hilgartner and C. L. Bosk. The rise and fall of social problems : A public arena model. *American Journal of Sociology*, 94(1) :53–78, 1988.
- [175] P. Histoire. *Lafarge Coppée 1947-1989 : L'identité d'un groupe*. Lafarge Coppée, Paris, 1991.
- [176] D. R. Hogan, R. Baltussen, C. Hayashi, J. A. Lauer, and J. A. Salomon. Cost effectiveness analysis of strategies to combat hiv/aids in developing countries. *British Medical Journal*, 331(7530) :1431–1437, 2005.
- [177] S. J. Hood. The myth of asian-style democracy. *Asian Survey*, 38(9) :853–866, 1998.
- [178] S. P. Huntington. The clash of civilizations? *Foreign affairs*, 72(3) :22–49, 1993.
- [179] S. P. Huntington. *Le choc des civilisations*. Odile Jacob, Paris, 2000.

I

- [180] A. Ingram. The new geopolitics of disease : between global health and global security. *Geopolitics*, 10(3) :522–545, 2005.
- [181] P. Iribarne, A. Henry, J.-P. P. Segal, S. Chevrier, and T. Globokar. *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*. Seuil, Paris, 1998.

K

- [182] L. Kallins and C. McClure. 20 years of the international aids society : Hiv professionals working together to fight aids. Technical report, Genève, 2008.
- [183] E. Kant. *Vers la paix perpétuelle*. Vrin, Paris, 2007.
- [184] L. Kelley and N. Eberstadt. Behind the veil of a public health crisis : Hiv/aids in the muslim world. Technical report, Seattle, 2005.
- [185] A. Kian. L'invasion culturelle occidentale : mythe ou réalité? *Cahiers d'études sur la Méditerranée orientale et le monde turco-iranien*, (20) :73–90, 1995.
- [186] J. L. Kincheloe. Describing the bricolage : Conceptualizing a new rigor in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 7(6) :679–692, 2001.
- [187] N. Klein. *No logo : la tyrannie des marques*. Actes Sud, Arles, 2001.
- [188] J. P. Kohl, A. N. Miller, and L. Barton. Levi's corporate aids programme. *Long Range Planning*, 23(6) :31–34, 1990.
- [189] F. E. Kuzmits and L. Sussman. Twenty questions about aids in the workplace. *Business Horizons*, 29(4) :36–42, 1986.

L

- [190] Y. Lacoste. Géopolitique de l'eau. *Hérodote*, (102) :3–18, 2001.
- [191] Lafarge. Rapport annuel 2008. Technical report, Paris, 2009.
- [192] Z. Laïdi. *Un monde privé de sens*. Fayard, Paris, 1994.
- [193] Z. Laïdi. La crise mondiale du sens. *Etudes*, 382(6) :733–740, 1995.
- [194] Z. Laïdi. *Le temps mondial*. Editions Complexe, Bruxelles, 1997.
- [195] B. Lahire. *L'homme pluriel : les ressorts de l'action*. Nathan, Paris, 1998.
- [196] T. Lancet. Who runs global health? *The Lancet*, 373(9681) :2083, 2009.
- [197] F. Lasserre. *Cybergéo*, 2000.
- [198] B. Latour. *Pasteur : guerre et paix des microbes*. La découverte, Paris, 2001.
- [199] B. Latour. *Changer de société, refaire de la sociologie*. La Découverte, Paris, 2006.
- [200] J.-P. P. Le Goff. *Les illusions du management : pour le retour du bon sens*. Découverte, Paris, 1996.
- [201] D. R. Lee and R. B. McKenzie. Corporate failure as a means to corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 13(12) :969–978, 1994.

- [202] F. Lemaître. Le monde, 12 2007.
- [203] C. Levine. Aids and changing concepts of family. *The Milbank Quarterly*, 68(Suppl 2) :33–58, 1990.
- [204] J. Lévy. *Espèces d’espaces politiques*, pages 9–15. Presses de FNSP / EspacesTemps, Paris, 1991.
- [205] J. Lévy. *L’espace légitime. Sur la dimension politique de la fonction géographique*. Presses de la FNSP, Paris, 1994.
- [206] J. Lévy. *Le monde pour cité*. Hachette, Paris, 1996.
- [207] J. Lévy. Le monde, 12 1998.
- [208] J. Lévy. *Géopolitique et/ou politique*, pages 225–249. Presses de Sciences Po, Paris, 2008.
- [209] J. Lévy, P. Poncet, and E. Tricoire. *La carte, enjeu contemporain*. La Documentation française, Paris, 2004.
- [210] A. Lewins and C. Silver. Quic working paper, 4 2009.
- [211] D. Logan and S. McManus. The business response to hiv/aids : Innovation and partnership. Technical report, Genève/Londres, 1997.
- [212] P. Lorot. De la géopolitique à la géoéconomie. *Revue française de géoéconomie*, 1 :29, 1997.
- [213] N. Luhmann. *Social Systems*. Stanford University Press, Stanford, CA, 1995.
- [214] F. Lukermann. The geography of cement? *The Professional Geographer*, 12(4) :1–6, 1960.
- [215] E. N. Luttwak. *The endangered American dream : How to stop the United States from becoming a third world country and how to win the geo-economic struggle for industrial supremacy*. Simon & Schuster, New York, 1993.

M

- [216] E. Malecka-Tendera and A. Mazur. Childhood obesity : a pandemic of the twenty-first century. *International Journal of Obesity*, 30(Suppl 2) :S1–3, 2006.
- [217] S. I. Manjra. Seventh spe international conference on health, safety and the environment in oil and gas exploration and production, 2004.
- [218] M. Marcel. Un système international sans territoire? *Cultures & Conflits, La revue*, 2002.
- [219] J.-L. L. Margolin. *Mondialisation et histoire : une esquisse*, pages 123–139. Karthala, Paris, 1999.
- [220] E. Marseille, P. B. Hofmann, and J. G. Kahn. Hiv prevention before haart in sub-saharan africa. *The Lancet*, 359(9320) :1851–1856, 2002.
- [221] E. Marseille, S. Morin, C. Collins, T. Summers, and T. Coates. Leadership forum on hiv prevention : Background materials. Technical report, Menlo Park, 2001.
- [222] S. A. Marston. The social construction of scale. *Progress in Human Geography*, 24(2) :219–242, 2000.

- [223] S. A. Marston, J. P. Jones, and K. Woodward. Human geography without scale. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 30(4) :416–432, 2005.
- [224] S. A. Marston and N. Smith. States, scales and households : limits to scale thinking ? a response to brenner. *Progress in Human Geography*, 25(4) :615–619, 2001.
- [225] D. Martin, J.-L. L. Metzger, and P. Pierre. The sociology of globalization : theoretical and methodological reflections. *International Sociology*, 21(4) :499–521, 2006.
- [226] H. Masur, M. A. Michelis, J. B. Greene, I. Onorato, R. A. Stouwe, R. S. Holzman, G. Wormser, L. Brettman, M. Lange, H. W. Murray, et al. An outbreak of community-acquired pneumocystis carinii pneumonia : initial manifestation of cellular immune dysfunction. *New England Journal of Medicine*, 305(24) :1431–1438, 1981.
- [227] A. M. McCright and R. E. Dunlap. Challenging global warming as a social problem : An analysis of the conservative movement's counter-claims. *Social Problems*, 47(4) :499–522, 2000.
- [228] A. M. McCright and R. E. Dunlap. Defeating kyoto : The conservative movement's impact on us climate change policy. *Social Problems*, 50(3) :348–373, 2003.
- [229] R. McKeon. Economic, political, and moral communities in the world society. *Ethics*, 57(2) :79–91, 1947.
- [230] D. McNeil. The new york times, 6 2001.
- [231] B. Mérenne-Schoumaker. *La localisation des industries : mutations récentes et méthodes d'analyse*. Nathan, Paris, 1991.
- [232] M. Merle. *Sociologie des relations internationales*. Dalloz, Paris, 1974.
- [233] J. W. Meyer. *The world polity and the authority of the nation-state*, pages 41–70. Sage, 1987.
- [234] S. Milgram. The small world problem. *Psychology today*, 2(1) :60–67, 1967.
- [235] H. Milner. The assumption of anarchy in international relations theory : a critique. *Review of International Studies*, 17(1) :67–85, 1991.
- [236] H. Mintzberg. *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris, 2004.
- [237] E. MIT. *Tourismes 1 : Lieux communs*. Belin, Paris, 2002.
- [238] P. Moreau Defarges. L'humanité, ultime "grande illusion" du xxe siècle ? *Politique étrangère*, 64(3) :693–705, 1999.
- [239] F. Moriconi-Ebrard. *De Babylone à Tokyo : les grandes agglomérations du monde*. Ophrys, Paris, 2000.
- [240] MSF. Press release, 3 2001.

N

- [241] U. Narayan. Colonialism and its others : considerations on rights and care discourses. *Hypatia*, 10(2) :133–140, 1995.

- [242] J. C. Nash. The anthropology of the multinational corporation. *The politics of anthropology : From colonialism and sexism toward a view from below*, pages 421–446, 1979.
- [243] M. Nedelcu. *Les technologies d'information et de communication : support de l'émergence d'une diaspora roumaine ?* PhD thesis, 2008.
- [244] A. Negri. Multitudes web, 6 2002.
- [245] A. Negri, V. de Filippis, and C. Losson. Libération, 5 2005.
- [246] A. Negri and J. Lindgaard. Les inrockuptibles, 2004.
- [247] C. Neirinck. Politique publique et dépistage du sida : les observations d'un juriste privatiste. *Droit et Société*, (29) :137–143, 1995.
- [248] D. Nelkin, D. P. Willis, and S. V. Parris, editors. *A Disease of Society : Cultural and Institutional Responses to AIDS*. Cambridge University Press, Cambridge, 1991.
- [249] J. P. Nerriere. *Don't speak English : parlez globish !* Eyrolles, Paris, 2004.
- [250] Q. T. Nguyen. *Au large de la terre promise*. Philippe Picquier, Arles, 1997.
- [251] N. J. Nielsen. *Ethnologia Europaea*, volume 30. Museum Tusculanum Press, Copenhagen, 2000.

O

- [252] C. M. Obermeyer. Hiv in the middle east. *British Medical Journal*, 333(7573) :851–854, 2006.
- [253] R. O'Brien. The end of geography. *The Amex Bank review*, 17(5) :2–5, 1990.
- [254] R. O'brien. *Global financial integration : the end of geography*. Council on Foreign Relations Press, New York, 1992.
- [255] A. R. Omran. The epidemiologic transition : a theory of the epidemiology of population change. *The Milbank Memorial Fund Quarterly*, 49(4) :509–538, 1971.
- [256] OMS. Fact sheet n°310, 2008.
- [257] J. O'Neill. pages 329–342. Sage, London, 1990.
- [258] O. Orain and M.-C. C. Robic. *La géographie française face à la notion d'échelle*, pages 2–22. CNED, Vanves, 2004.
- [259] G. Orwell. War by other means. *Index on Censorship*, 29(4) :80–81, 2000.
- [260] S. Ounpuu, S. Anand, and S. Yusuf. The impending global epidemic of cardiovascular diseases. *European Heart Journal*, 21(11) :880–883, 2000.

P

- [261] G. Paicheler. Society facing aids. *Current Sociology*, 40(3) :11–23, 1992.
- [262] G. Palazzo and A. G. Scherer. Corporate legitimacy as deliberation : A communicative framework. *Journal of Business Ethics*, 66(1) :71–88, 2006.

- [263] L. Perrin, L. Kaiser, and S. Yerly. Travel and the spread of hiv-1 genetic variants. *The Lancet Infectious Diseases*, 3(1) :22–27, 2003.
- [264] R. Petrella. *Pour une nouvelle narration du monde*. Ecosociété, Montréal, 2007.
- [265] C. E. Phelps and A. I. Mushlin. On the (near) equivalence of cost-effectiveness and cost-benefit analyses. *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, 7(1) :12–21, 1991.
- [266] R. A. Phillips. Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, 7(1) :51–66, 1997.
- [267] N. Piau. *L'articulation entre Développement Durable et Responsabilité Sociétale d'Entreprise : enjeux pratiques et éthiques pour les entreprises multinationales*. PhD thesis, Paris, 2004.
- [268] J. Piel. *De quelques considérations lexicales et historiques à propos de la "Mondialisation"*, pages 141–166. Karthala, Paris, 1999.
- [269] P. Pierre. Les figures identitaires de la mobilité internationale. l'exemple d'une entreprise pétrolière. *Sociétés contemporaines*, (43) :53–79, 2001.
- [270] J. Pierret. Coping with aids in everyday life. *Current Sociology*, 40(3) :66–84, 1992.
- [271] P. Piot, D. Zewdie, and T. Türmen. Hiv/aids prevention and treatment. authors' replies. *Lancet*, 360(9326) :86, 2002.
- [272] M. Pollak. Constitution, diversification et échec de la généralisation d'une grande cause : Le cas de la lutte contre le sida. *Politix*, (16) :80–90, 1991.
- [273] M. Pollak. Organizing the fight against aids. *Current Sociology*, 40(3) :36–65, 1992.
- [274] M. Pollak, G. Paicheler, and J. Pierret. Aids : A problem for sociological research. *Current Sociology*, 40(3) :2–9, 1992.
- [275] P. Poncet. *Les cafés géographiques*, 2008.
- [276] M. Porta, editor. *A Dictionary of Epidemiology*. Oxford University Press, Oxford, 2008.
- [277] M. E. Porter. *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York, 1985.
- [278] L. Pries. Working paper 34/2007, comcad-centre on migration, citizenship and development. bielefeld. 2007.
- [279] G. Prins. Aids and global security. *International Affairs*, 80(5) :931–952, 2004.

Q

- [280] D. P. Quinn and T. M. Jones. An agent morality view of business policy. *Academy of Management Review*, 20(1) :22–42, 1995.

R

- [281] J.-B. B. Racine, C. Raffestin, and V. Ruffy. Echelle et action, contributions à une interprétation du mécanisme de l'échelle dans la pratique de la géographie. *Geographica Helvetica*, 35(5) :87–94, 1980.
- [282] J. S. Reeves. The justiciability of international disputes. *The American Political Science Review*, 10(1) :70–79, 1916.
- [283] D. Retraillé. La vérité des cartes. *Le Débat*, (92) :87–98, 1996.
- [284] D. Retraillé. *Le monde du géographe*. Presses de Sciences Po, Paris, 1997.
- [285] D. Retraillé, J. Lévy, and M. Lussault. *Logiques de l'espace, esprit des lieux*. Belin, Paris, 2000.
- [286] P. Ricoeur. *Soi-même comme un autre*. Seuil, Paris, 1990.
- [287] A. Roberts. Humanitarian war : military intervention and human rights. *International Affairs*, 69(3) :429–449, 1993.
- [288] S. Rosen, R. Feeley, P. Connelly, and J. Simon. The private sector and hiv/aids in africa : Taking stock of six years of applied research. *AIDS*, 21(Suppl 3) :S41–51, 2006.
- [289] S. Rosen, W. MacLeod, J. Vincent, D. Thea, and J. Simon. Why do firms take action on hiv/aids? evidence from nigeria. *Journal of Business in Developing Countries*, 8 :1–38, 2004.
- [290] S. Rosen, J. Simon, J. R. Vincent, W. MacLeod, M. Fox, and D. M. Thea. Aids is your business. *Harvard Business Review*, 81(2) :80–87, 2003.
- [291] S. Rosen and J. L. Simon. Shifting the burden : the private sector's response to the aids epidemic in africa. *Bulletin of the World Health Organization*, 81(2) :131–137, 2003.
- [292] S. Rosen, J. R. Vincent, W. MacLeod, M. Fox, D. M. Thea, and J. L. Simon. The cost of hiv/aids to businesses in southern africa. *Aids*, 18(2) :317–324, 2004.
- [293] L. Rouleau. *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses Universitaires du Québec, Québec, 2007.
- [294] C. Rouzioux and E. Hirsch. A voix nue, 12 2008.
- [295] W. Rozenbaum and E. Hirsch. A voix nue, 9 2008.
- [296] C. Rozenblat and P. Cicille. *Les villes européennes : analyse comparative*. Documentation française, Paris, 2003.
- [297] J. G. Ruggie. Global-governance. net : The global compact as learning network. *Global Governance*, 7(4) :371–378, 2001.
- [298] A. M. Rugman and A. Verbeke. Regional transnationals and triad strategy. *Transnational Corporations*, 13(3) :1–20, 2004.

S

- [299] R. Sainsaulieu. *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation*. Presses de la FNSP, Paris, 1977.

- [300] R. Sainsaulieu. *L'Entreprise, une affaire de société*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris, 1992.
- [301] L. Sarna, M. E. Cooley, and L. Danao. The global epidemic of tobacco and cancer. In *Seminars in Oncology Nursing*, volume 19, pages 233–243. Elsevier, 2003.
- [302] S. Sassen. *The global city*. Princeton University Press, Princeton, second revised edition edition, 2001.
- [303] A. G. Scherer and G. Palazzo. *Globalization and corporate social responsibility*, pages 413–431. Oxford University Press, Oxford, 2008.
- [304] H. Schneider and J. Stein. Implementing aids policy in post-apartheid south africa. *Social Science & Medicine*, 52(5) :723–731, 2001.
- [305] J. W. Schneider. Social problems theory : The constructionist view. *Annual Review of Sociology*, 11(1) :209–229, 1985.
- [306] M. Schoofs. Wall street journal, 8 2002.
- [307] A. K. Sen. *Human rights and Asian values*. Sixteenth Morgenthau Memorial Lecture on Ethics & Foreign Policy. Carnegie Council on Ethics and International Affairs, New York, 1997.
- [308] P. P. Sendi, H. C. Bucher, T. Harr, B. A. Craig, M. Schwietert, D. Pfluge, and A. Gafni. Cost effectiveness of highly active antiretroviral therapy in hiv-infected patients. *Aids*, 13(9) :1115–1122, 1999.
- [309] P. Shrivastava. Industrial/environmental crises and corporate social responsibility. *Journal of Socio-Economics*, 24(1) :211–227, 1995.
- [310] P. Sidley. British medical journal, 2001.
- [311] P. W. Singer. Aids and international security. *Survival*, 44(1) :145–158, 2002.
- [312] G. Slutkin. Global aids 1981-1999 : the response. *The international journal of tuberculosis and lung disease*, 4(2 Suppl 1) :S24–33, 2000.
- [313] V. Smée. Novethic, 3 2008.
- [314] A. D. Smith. Nationalism and classical social theory. *British Journal of Sociology*, 34(1) :19–38, 1983.
- [315] M. Sparke. From geopolitics to geoeconomics : Transnational state effects in the borderlands. *Geopolitics*, 3(2) :62–98, 1998.
- [316] M. Spector and J. I. Kitsuse. *Constructing social problems*. Transaction Publishers, Edison, 2006.
- [317] J. P. Spradley. *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston, New York, 1980.
- [318] M. Stock. *Il mondo è mobile*, pages 133–158. Presses de Sciences Po, Paris, 2008.
- [319] T. B. Stoddard and W. Rieman. Aids and the rights of the individual : toward a more sophisticated understanding of discrimination. *The Milbank Quarterly*, 68(Suppl 1) :143–174, 1990.
- [320] J. Strazzulla. *Le Sida 1981-1985. Les débuts d'une pandémie*. La documentation française, Paris, 1993.

T

- [321] A. Tarrius. *Les nouveaux cosmopolitismes : mobilités, identités, territoires*. Editions de l'Aube, La Tour d'Aigues, 2000.
- [322] P. J. Taylor. Embedded statism and the social sciences : opening up to new spaces. *Environment and Planning A*, 28(11) :1917–1928, 1996.
- [323] P. J. Taylor. Embedded statism and the social sciences 2 : geographies (and metageographies) in globalization. *Environment and Planning A*, 32(6) :1105–1114, 2000.
- [324] P. J. Taylor. *Global, national and local*, pages 347–368. Oxford University Press, 2003.
- [325] P. J. Taylor, G. Catalano, and D. R. F. Walker. Measurement of the world city network. *Urban Studies*, 39(13) :2367–2376, 2002.
- [326] P. J. Taylor, M. Hoyler, D. R. F. Walker, and M. J. Szegner. A new mapping of the world for the new millennium. *The Geographical Journal*, 167(3) :213–222, 2001.
- [327] P. J. Taylor, M. J. Watts, and R. J. Johnston. *Geography/globalization*, pages 1–18. Blackwell, Malden-Oxford-Victoria, 2002.
- [328] R. H. Thaler and C. R. Sunstein. Libertarian paternalism. *American Economic Review*, 93(2) :175–179, 2003.
- [329] The washington times, 6 2009.
- [330] S. Touval. Why the un fails : It cannot mediate. *Foreign Affairs*, 73(5) :44–57, 1994.
- [331] J. Travers and S. Milgram. An experimental study of the small world problem. *Sociometry*, 32(4) :425–443, 1969.
- [332] H. S. Truman. President harry s. truman's address before a joint session of congress, march 12, 1947, 1947.

U

- [333] UNESCO. In *Les civilisations dans le regard de l'autre*, page 301, Paris, 2002. UNESCO.
- [334] UNU. In *International Conference on the Dialogue of Civilizations (Conference Report)*, page 12, Tokyo, 2001. United Nations University.

V

- [335] A. van den Hoven and D. A. Sprintzen, editors. *Sartre and Camus : a historic confrontation*. Humanity Books, New York, 2004.
- [336] D. M. Velting and M. S. Gould. Suicide contagion. *Review of suicidology*, pages 96–137, 1997.
- [337] J. Vernant. Vers une sociologie des relations internationales. *Politique étrangère*, 17(4) :229–232.

W

- [338] T. A. Wadden, K. D. Brownell, and G. D. Foster. Obesity : responding to the global epidemic. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 70(3) :510–525, 2002.
- [339] D. Walker. Cost and cost-effectiveness of hiv/aids prevention strategies in developing countries : is there an evidence base? *Health Policy and Planning*, 18(1) :4–17, 2003.
- [340] I. Wallerstein. *Unthinking social science*. Polity Press Cambridge, MA, Cambridge, MA, 1991.
- [341] I. Wallerstein. *Le système-monde en désagrégation*, pages 35–44. De Boeck Université, Louvain-la-Neuve, 2001.
- [342] S. Watney. The spectacle of aids. *October*, (43) :71–86, 1987.
- [343] WCED. Report of the world commission on environment and development : Our common future. Technical report, New York, 1987.
- [344] J. Weeks. pages 17–36. Cambridge University Press, Cambridge, 1993.
- [345] T. G. Weiss. International ngos, global governance and social policy in the un system. *GASPP Occasional Paper*, (3), 1999.
- [346] K. Wellings, M. Collumbien, E. Slaymaker, S. Singh, Z. Hodges, D. Patel, and N. Bajos. Sexual behaviour in context : a global perspective. *The Lancet*, 368(9548) :1706–1728, 2006.
- [347] A. Whiteside. Poverty and hiv/aids in africa. *Third World Quarterly*, 23(2) :313–332, 2002.
- [348] R. Widdus. Public-private partnerships : an overview. *Transactions of the Royal Society of Tropical Medicine and Hygiene*, 99(Suppl 1) :S1–8, 2005.
- [349] D. Wilson. Hiv/aids prevention and treatment. *The Lancet*, 360(9326) :88–89, 2002.
- [350] A. Wimmer and N. Glick Schiller. Methodological nationalism and beyond : nation-state building, migration and the social sciences. *Global Networks*, 2(4) :301–334, 2002.
- [351] D. Windsor. Corporate social responsibility : three key approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1) :93–114, 2006.
- [352] D. Wonderling, R. Gruen, and N. Black. *Introduction to health economics*. Open University Press, Maidenhead, 2006.
- [353] H. Worth. Aids and imperialism : Hiv in a globalized world. In *XV International AIDS Conference, Bangkok, Thailand, Genève*, 2004. IAS.

Y

- [354] H. W. Yeung. Capital, state and space : contesting the borderless world. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 23(3) :291–309, 1998.
- [355] H. W. Yeung. The firm as social networks : an organisational perspective. *Growth and Change*, 36(3) :307–328, 2005.

Z

- [356] B. Zelizer. Cnn, the gulf war, and journalistic practice. *The Journal of Communication*, 42(1) :66–81, 1992.
- [357] A. Zwi and D. Bachmayer. Hiv and aids in south africa : what is an appropriate public health response? *Health Policy and Planning*, 5(4) :316–326, 1990.

Curriculum Vitae

Expérience

Co-Investment Manager, Fonds mondial de lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme, Genève, Suisse – 2006-2007

(Principal organisme de financement de la lutte contre le Sida, la tuberculose et le paludisme dans le Monde)

Rôle et responsabilités : encourager la création de partenariats opérationnels entre les entreprises et les bénéficiaires des financements du Fonds mondial; gérer la relation avec les partenaires institutionnels impliqués sur le thème du co-investissement.

Chargé de projet Sida, Lafarge, Paris, France – 2002-2005

(Leader mondial dans les matériaux de construction)

Rôle et responsabilités : facilitation de la formalisation et de la mise en œuvre du programme Sida du groupe.

Cartographe indépendant, Marsanne, France – 1999-2001

Réalisation de cartes pour des magazines scientifiques et des guides touristiques

Assistant, GEMDEV, Paris, France – 1996

(Réseau scientifique sur la mondialisation et le développement)

Rôle et responsabilités : assister la secrétaire générale dans l'animation du réseau, l'organisation de réunions et conférences, et la publication d'ouvrages scientifiques.

Assistant, Agriculteurs Français et Développement International, Dijon, France – 1995

(Association de promotion de la professionnalisation des filières agricoles dans les pays du Sud)

Rôle et responsabilités : assister l'animateur de l'association dans le suivi des programmes engagés au Sénégal, à Madagascar et en Côte d'Ivoire.

Autres expériences

Membre associé du conseil d'administration de l'association Partenaires contre le Sida, Paris, France – 2007-2008

(Association offrant du soutien technique aux entreprises impliquées dans la lutte contre le Sida)

Maître de conférence, Sciences Po Paris, Paris, France – 2002-2005

Enseignement des enjeux politiques de la géographie à des étudiants de première année.

Formation

EPFL, Lausanne, Suisse – thèse de géographie (soutenance prévue fin 2009)

Université de Rouen – DEA de géographie, 1998

Université de Paris 7 – Maîtrise de géographie, 1994

Université de Dijon – Licence de géographie, 1993

Principales publications

Vilaça O (2008). La planète transactionnelle. In Lévy J (dir.). *L'invention du Monde*. Paris : Presses de Sciences-Po.

Vilaça O (2007). La planète épidémiologique. In Retailé D (dir.). *La mondialisation*. Paris : Nathan. 169-182

Vilaça O & Clerc M (2007). Le territoire des entreprises. In Retailé D (dir.). *La mondialisation*. Paris : Nathan. 155-166

Vilaça O (2006). L'entreprise et son rapport au territoire : un enjeu de développement durable. In Hurgon E (dir.). *Le développement durable*. La Tour d'Aigues : Edition de l'Aube. 244-248

Allemand S, Dagorn R E, Vilaça O (2005). *La géographie contemporaine*. Paris : Le Cavalier Bleu

Vilaça O (2004). La question du sida sur le lieu de travail : quel intérêt?. In *Entreprise Ethique*, 20 :36-42