UNIVERSITÉ PARIS-SORBONNE

ÉCOLE DOCTORALE 5 Concepts et langages

Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur les Processus d'Information et de Communication (GRIPIC), CELSA

T H È S E

pour obtenir le grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ PARIS-SORBONNE

Discipline/ Spécialité : Sciences de l'Information et de la Communication

Présentée et soutenue par :

Amaia ERRECART

le : **04 décembre 2009**

LES PARTENARIATS ENTRE ORGANISATIONS ÉCONOMIQUES ET ASSOCIATIVES : DES ESPACES COMMUNICATIONNELS HYBRIDES ENTRE DIVERGENCES ET CONVERGENCES.

Sous la direction de :

Mme Véronique RICHARD, Professeur, Université de Paris IV-Sorbonne CELSA

JURY :

Mme Françoise BERNARD, Professeur, Université d'Aix-Marseille I
Mme Françoise BOURSIN, Professeur, Université de Paris IV-Sorbonne CELSA
M. Yves JEANNERET, Professeur, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse
Mme Catherine LONEUX, Professeur, Université de Rennes II
Mme Véronique RICHARD, Professeur, Université de Paris IV-Sorbonne CELSA

Remerciements

Toute ma reconnaissance va, en premier lieu, à ma directrice de thèse, Madame le Professeur Véronique Richard, qui encadre mes travaux depuis le DEA. J'ai pu, tout au long de ces années de recherches, apprécier la grande qualité à la fois scientifique et humaine de son suivi, fait à la fois de vigilance et d'exigence, de compréhension et d'écoute. Qu'elle soit infiniment remerciée pour sa disponibilité, ses conseils toujours éclairés, sa bienveillance. Cette thèse n'aurait pu aboutir sans son soutien.
Je remercie également Madame Véronique Richard de m'avoir permis, en tant que directeur du CELSA, d'exercer des fonctions d'Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche (ATER) pendant deux années au cours desquelles j'ai pu compléter mon travail de recherche par une activité d'enseignement et d'encadrement auprès des étudiants, expérience qui s'est avérée particulièrement enrichissante, stimulante et fructueuse.

Depuis mon arrivée au CELSA en Maîtrise de l'Information et de la Communication, j'ai pu bénéficier avec grand profit de la qualité et de la diversité de ses enseignements. La formation en DEA, puis en doctorat, a confirmé un goût pour la recherche que je pressentais dès la maîtrise. Le Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur les Processus d'Information et de Communication (GRIPIC) a joué ici un rôle essentiel. Que les Professeurs Yves Jeanneret et Emmanuël Souchier, respectivement ancien et actuel directeurs du GRIPIC, en soient vivement remerciés !

Je remercie l'Ecole doctorale V, Concepts et Langages, de l'Université Paris IV-Sorbonne, et en particulier son directeur, Monsieur le Professeur Jean-Pierre Desclés.

Je tiens à remercier sincèrement les Professeurs Françoise Bernard, Françoise Boursin, Yves Jeanneret et Catherine Loneux de m'avoir fait l'honneur d'accepter de participer à mon jury de thèse. Les enseignements et/ou les écrits de chacun d'eux ont nourri cette recherche.

Je tiens, en outre, à adresser tous mes remerciements à l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) qui m'a permis de bénéficier, pendant les premières années de ma thèse, d'une aide financière individuelle de formation par la recherche et de l'encadrement d'un ingénieur référent, Madame Elisabeth Gaillarde, que je remercie vivement pour son soutien et ses conseils avisés. Je sais gré, également, aux entreprises Aéroports de Paris (ADP) et Lecoq d'avoir accepté de cofinancer cette recherche avec l'ADEME. Je remercie tout particulièrement Messieurs Didier Hamon, Directeur de l'Environnement et des Relations Territoriales d'ADP, et Michel-Claude Lorriaux, Chef du Département Environnement d'ADP, de m'avoir reçue en entretien et de m'avoir permis de faire d'Aéroports de Paris un des terrains de ma thèse en m'ouvrant les portes de leur entreprise.

Ma gratitude va, enfin, à toutes les personnes – dont la liste figure en annexes – qui ont accepté de m'accorder un entretien, avec une mention spéciale pour les acteurs des partenariats étudiés. Cette recherche leur est infiniment redevable.

Sur une note plus personnelle, je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mes parents, et en particulier à ma mère pour sa patience infinie et son soutien indéfectible.
Que Murielle, Marie-Charlotte, Céline, Christophe, Farida, Aurore, Anne-Elisabeth, Pascale, Hélène, Séverin, Tatiana soient chaleureusement remerciés pour leurs encouragements et les moments de détente partagés, sans oublier Clément pour sa présence et son art consommé de changer les idées !

« *Il y a bien plus dans l'échange que les choses échangées.* »

Claude LEVI-STRAUSS

Les structures élémentaires de la parenté.
Paris : PUF, 1949.

« *Sans l'accompagnement du langage, l'action ne perdrait pas seulement son caractère révélatoire, elle perdrait aussi son sujet, pour ainsi dire ; il n'y aurait pas d'hommes mais des robots exécutant des actes qui, humainement parlant, resteraient incompréhensibles. L'action muette ne serait plus action parce qu'il n'y aurait plus d'acteur, et l'acteur, le faiseur d'actes, n'est possible que s'il est en même temps diseur de paroles. L'action qu'il commence est révélée humainement par le verbe, et bien que l'on puisse percevoir son acte dans son apparence physique brute sans accompagnement verbal, l'acte ne prend un sens que par la parole dans laquelle l'agent s'identifie comme acteur, annonçant ce qu'il fait, ce qu'il a fait, ce qu'il veut faire.* »

Hannah ARENDT

Condition de l'homme moderne.
Paris : Pocket, 2007.

Table des matières

Introduction générale 13

Première partie
Les partenariats entre monde économique et monde associatif : des formes hybrides de « faire ensemble » 33

Introduction première partie 35

Chapitre 1
Acteurs économiques et associatifs : manifestations identitaires et construction de positionnements 37

I. Acteurs économiques : vers des « entreprises-ONG » ? 38

1. L'extension du champ de la responsabilité des entreprises 38
A. L'avènement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) 39
B. L'influence de la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) 41

2. L'émergence de nouveaux risques 44
A. Les risques environnementaux 45
B. Les risques sociaux 47

3. L'entreprise en quête d'« acceptabilité » sociale 50
A. De l'« entreprise citoyenne »… 50
B. …à l'« entreprise durable » ? 52

Conclusion I 56

II. Acteurs associatifs : vers des « multinationales du cœur »? 57

1. La nébuleuse associative : essai de clarification 57
A. Les associations 57
B. Les organisations non gouvernementales (ONG) 60

2. Un rôle politique de contre-pouvoir 62
A. Du contre-pouvoir politique… 63
B. … au contre-pouvoir économique 65

3. Un monde associatif en mutation : professionnalisation et institutionnalisation 68
A. La professionnalisation du monde associatif 68
B. L'institutionnalisation du monde associatif 71

Conclusion II 74

III. De la divergence à l'amorce d'une convergence ? 75

1. Des acteurs économiques entre besoin d'expertise et recherche de légitimation 75
A. Des besoins d'expertises nouvelles 75
B. Une recherche de légitimation 77

2. Des acteurs associatifs entre besoin de financement et quête d'influence 79
A. Des besoins de financements accrus 80
B. Une quête d'influence 81

Conclusion III 84

Conclusion chapitre 1 85

Chapitre 2
Le partenariat entre monde économique et monde associatif : construction d'une forme organisationnelle et communicationnelle hybride 87

I. Généalogie des partenariats entre monde économique et monde associatif 88

1. Les partenariats dans le champ des relations internationales 88
A. Une reconfiguration des rôles au niveau politique 88
B. L'émergence de « partenariats multi-acteurs » (*multistakeholder partnerships*) 92

2. Les partenariats dans le champ organisationnel 96
A. Du mécénat au partenariat : évolution des formes de coopération entre acteurs économiques et associatifs 96
B. Les partenariats : des processus organisationnels d'échange motivés par une « morale de l'intérêt » 100

Conclusion I 104

II. Les ingrédients de l'hybridité 105

1. La notion de « mondes » 105
A. Entre « monde marchand » et « monde civique » 105
B. Justification et compromis 107

2. Le croisement des cultures organisationnelles 110
A. Culture de l'efficacité et culture de l'engagement 110
B. De la tension à l'hybridation des cultures 113

3. Entre échange économique et échange social 116
A. Logique marchande et logique du don 116
B. Vers une articulation des deux registres de l'échange 119

Conclusion II 124

III. Présentation de l'étude empirique : méthodologie 125

1. Constitution d'un corpus hétérogène 125
A. Observation participante et recueil d'une pluralité de sources écrites 126
B. La conduite d'entretiens semi-directifs 128

2. Méthodes d'analyse utilisées 130
A. Le choix d'une approche qualitative dans une logique compréhensive 130
B. Une analyse discursive en trois temps 132

Conclusion III 139

Conclusion chapitre 2 140

Conclusion première partie 141

Deuxième partie
Les partenariats entre monde économique et monde associatif : des espaces d'interaction langagière 143

Introduction deuxième partie 145

Chapitre 1
De l'international au local, trois démarches partenariales 147

I. Un partenariat à l'échelon international : Lafarge et le WWF 148

1. Le groupe Lafarge 148
A. Un groupe leader mondial des matériaux de construction 148
B. Une culture d'entreprise forte, marquée par la valorisation du temps long et l'héritage des Principes d'action 150
C. L'engagement du groupe Lafarge en faveur du développement durable 152

2. L'ONG WWF International 154
A. Une ONG leader international de la protection de l'environnement 154
B. La collaboration avec les entreprises, partie intégrante de la culture du WWF 156
C. Le climat : une question clé 160

3. Les termes de l'accord de partenariat 161
A. Le premier contrat de partenariat (2000) 161
B. Le renouvellement du partenariat (2005) 164

Conclusion I 165

II. Un partenariat à l'échelon national : Monoprix et Max Havelaar 166

1. Le groupe Monoprix 166
A. Une enseigne caractérisée par une volonté stratégique d'innovation 166
B. L'engagement de Monoprix en faveur d'un « commerce responsable » 169
C. Une action pionnière en matière de commerce équitable 171

2. L'association Max Havelaar 172
A. Le mouvement du commerce équitable 173
B. Max Havelaar, ou le choix d'une nouvelle stratégie de distribution des produits « équitables » 175
C. Le label Max Havelaar 178

Conclusion II 180

III. Un partenariat à l'échelon local : Aéroports de Paris (ADP) et les associations de riverains 181

1. L'entreprise Aéroports de Paris (ADP) 181
A. Un acteur majeur de l'industrie aéroportuaire française 181
B. L'inscription territoriale de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle 184
C. L'impact des nuisances et l'enjeu de l'acceptabilité sociale de l'activité aéroportuaire 185

2. Les associations de riverains de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle 188
A. L'apparition et la structuration d'une opposition à l'aéroport 188
B. L'amorce d'une concertation entre les différents acteurs 191
C. Typologie des associations de riverains de Roissy-Charles-de-Gaulle 193

Conclusion III 194

Conclusion chapitre 1 195

Chapitre 2
Les logiques de présentation de soi (*ethos*) 197

I. Lafarge et le WWF, Monoprix et Max Havelaar : de la tension à l'hybridité entre deux temporalités, deux types d'échange, deux systèmes de valeurs, deux modes de fonctionnement 198

1. Temps court / temps long 198
   A. Lafarge et le WWF 198
   B. Monoprix et Max Havelaar 202
2. Logique commerciale / logique du don 209
   A. Lafarge et le WWF 210
   B. Monoprix et Max Havelaar 217
3. Ethique de la responsabilité / éthique de la conviction 229
   A. Lafarge et le WWF 230
   B. Monoprix et Max Havelaar 234
4. Intérêt particulier / intérêt général 241
   A. Lafarge et le WWF 241
   B. Monoprix et Max Havelaar 246

Conclusion I 253

II. ADP et les associations de riverains : une volonté d'affirmation par chaque acteur de son propre *ethos* 254

1. ADP : la mise en avant de l'*ethos* économique à travers l'image de « gestionnaire de territoire » 254
2. Les associations de riverains de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle : des contre-pouvoirs oscillant entre *ethos* défensif et offensif 259

Conclusion II 265

Conclusion chapitre 2 266

Chapitre 3
L'articulation de l'*ethos* et de la *praxis* 267

I. Lafarge et le WWF, Monoprix et Max Havelaar : l'ostension de la *praxis* 268

1. La rhétorique du pionnier 268
   A. Lafarge et le WWF 268
   B. Monoprix et Max Havelaar 274
2. La rhétorique de l'engagement 283
   A. Lafarge et le WWF 284
   B. Monoprix et Max Havelaar 294

Conclusion I 306

II. ADP et les associations de riverains : les registres de la *praxis* 307

1. ADP : de la rhétorique de l'engagement à la rhétorique partenariale 307
2. Les associations de riverains : entre souci d'efficacité de l'action et valorisation de la *praxis* militante 312

Conclusion II 314

Conclusion chapitre 3 315

Conclusion deuxième partie 317

Troisième partie
Les partenariats entre monde économique et monde associatif : des formes singulières de médiation sociale 319

Introduction troisième partie 321

Chapitre 1
Les modalités de dialogue entre acteurs 323

I. Le partenariat entre Lafarge et le WWF : la recherche constante du compromis 324
1. Dialogue et rhétorique de la transparence 324
2. Asymétries, points de divergence et conflits interprétatifs 337

Conclusion I 346

II. Le partenariat entre Monoprix et Max Havelaar : l'inscription des échanges dans le cadre d'une négociation commerciale 347
1. Co-construction de l'accord autour d'un intérêt commun : la promotion du commerce équitable 347
2. Le recours à un même registre didactique 357

Conclusion II 366

III. Le partenariat entre ADP et les associations de riverains : la mise en place d'un dialogue institutionnalisé 367
1. Le choix de l'institutionnalisation du dialogue 367
2. La problématique des nuisances sonores 385

Conclusion III 392

Conclusion chapitre 1 393

Chapitre 2
La présence du tiers et les logiques de médiation 395

I. L'irruption d'un tiers dans les partenariats 396
1. Les figures du tiers au sein du partenariat entre Lafarge et le WWF 396
2. Les figures du tiers au sein du partenariat entre Monoprix et Max Havelaar 401
3. Les figures du tiers au sein du partenariat entre ADP et les associations de riverains 409

Conclusion I 413

II. Enjeux communicationnels : le partenariat comme médiation sociale 414
1. La médiation par le tiers 414
2. Une conception triadique de la communication 417

Conclusion II 420

Conclusion chapitre 2 421

Conclusion troisième partie 423

Conclusion générale 425

Annexes 435
Résumé 724

Introduction générale

La genèse de notre recherche renvoie à l'étude de l'émergence des discours sur le développement durable dans les entreprises. Ainsi, la problématique de notre mémoire de Diplôme d'Etudes Approfondies, intitulé *Du temps court au temps long* : *émergence des discours sur le développement durable dans l'entreprise,* portait sur une double articulation : l'articulation du temps court et du temps long que suppose le développement durable ; et l'articulation du « dire » et du « faire » économique, celle de la communication des entreprises et de leur action. Nous sommes parvenue à la conclusion que cette double articulation se résolvait de la façon suivante : si les entreprises peuvent réussir à concilier des échéances de court et de long terme en passant du discours aux actes, c'est à la condition d'un « **faire ensemble** ». Il nous a donc semblé que cette recherche pouvait trouver un prolongement fécond dans l'étude de ce « faire ensemble » entre entreprises et parties prenantes auquel conduit le développement durable. Cette notion, définie par le rapport Brundtland en 1987 comme un développement « *qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* »[1], intègre l'idée de protection de l'environnement dans un concept global qui prend en compte les implications sociales, humaines et économiques. Elle suppose la mise en œuvre d'une démarche collective qui consiste à faire émerger une **approche participative** des problèmes de gestion sociétale, notamment environnementale, face aux dynamiques de développement économique.

En effet, depuis une vingtaine d'années, des **formes de collaboration entre entreprises et associations et organisations non gouvernementales (ONG)** se sont développées. Avec les pressions du public, des investisseurs et des agences de notation, les entreprises se trouvent mises face à leur nécessaire contribution à la gestion d'un bien public planétaire, comme la qualité de l'atmosphère, la gestion des ressources naturelles, la préservation de la qualité de l'environnement. Quant aux associations et ONG, d'abord comprises comme forces de dénonciation, elles se diversifient, offrant une palette de formes d'action politiques, pratiques, locales comme globales, et passent progressivement – pour beaucoup d'entre elles – d'une logique d'opposition à une logique de proposition. Un dialogue s'est donc amorcé entre ces acteurs, faisant naître parfois de véritables **partenariats**, qui consacrent le rapprochement de ces deux « mondes » très éloignés au départ, longtemps animés d'une méfiance réciproque,

[1] COMMISSION MONDIALE POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT. *Notre avenir à tous*. Montréal : Editions du Fleuve, 1988, p. 51.

presque ontologique, dans la mesure où l'un est à but non lucratif alors que l'autre vise à générer des bénéfices.

C'est la fonction de régulation du concept de développement durable qui est ici visée. Le partenariat introduit une « co-régulation », en associant des parties prenantes aux intérêts divers et parfois contradictoires qui, au travers de leurs confrontations, recherchent des compromis acceptables : entre la logique du don – qu'incarnent les associations et ONG – et la logique commerciale – qu'incarne l'entreprise ; entre la recherche de l'intérêt général et la recherche de l'intérêt particulier ; mais également, en termes wébériens, entre éthique de la conviction et éthique de la responsabilité. Les partenariats vont donc impliquer des acteurs très différents – par leurs motivations, leur mode de fonctionnement, leur finalité – mais mus par un même objectif, généralement matérialisé par la formalisation d'un projet commun.

Ces partenariats, qui constituent notre objet de recherche, recouvrent des réalités très diverses et une grande hétérogénéité d'acteurs et de pratiques : ils touchent en effet des secteurs très divers (le tourisme durable, la réhabilitation de carrières, l'eau, la distribution…) et prennent des formes très diversifiées : accords sur l'utilisation de labels, coopération technique, mise à disposition de personnel, de support publicitaire ou d'édition. Leur trait commun réside dans l'idée de « faire ensemble ». Ils présentent l'intérêt de **créer des liens sociaux** à partir de projets opérationnels conduits conjointement. Ils induisent également des **processus communicationnels et organisationnels innovants**, particulièrement intéressants à étudier en communication organisationnelle[1].

Le principe du partenariat suscitant des **modalités de dialogue et d'action inédites**, il soulève d'emblée un certain nombre de questions : comment peut-on expliquer cette évolution de l'opposition à la concertation, de la divergence à la convergence entre ces deux types d'acteurs ? Dans un premier temps, il s'agit d'analyser les faits, les contextes et les stratégies des acteurs en présence pour comprendre les conditions de possibilité de la démarche partenariale. Celle-ci suppose l'articulation de deux registres traditionnellement antithétiques, le don et l'échange marchand : qu'est-ce qui permet ce « mélange des genres » ? Ce

[1] Précisons que la communication organisationnelle « *englobe les dispositifs, les pratiques et les processus organisationnels constitutifs des dynamiques de construction sociale des organisations au sens large.* » Nicole D'ALMEIDA, Yanita ANDONOVA. « La communication des organisations ». In : *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline* / sous la direction de Stéphane OLIVESI. Grenoble : PUG, 2006, p. 130.

rapprochement est-il réellement inédit, ou bien existait-il déjà sous d'autres formes ? Quelles justifications en sont données, des deux côtés ? Quelles en sont les logiques d'action ?
Comment se produit cette rencontre, cet accord qui institue le partenariat ? Comment cette convergence peut-elle s'inscrire dans le temps, dans la durée ? De plus, les situations étant complexes et évolutives, ce mouvement de convergence ne s'accompagne-t-il pas inévitablement de divergences ? Entre concert, accord et désaccord, on peut voir dans le partenariat la métaphore musicale de l'orchestre, riche de sens en communication.
Quels sont les fruits de ce rapprochement pour les deux partenaires ? Y'a-t-il une modification des cartes du pouvoir ? En outre, si le partenariat est un contrat, c'est-à-dire une transaction, il implique que chacun des partenaires accepte de céder des parts dans l'espoir d'un gain supérieur. Par conséquent, quel est le prix à payer pour chacune des deux parties ?
Faut-il parler de « partenariat alibi » qui échangerait financement contre « conscience verte », ou au contraire peut-on parler de réelle complémentarité ?

Avant d'entrer plus avant dans notre questionnement, il nous faut définir la notion centrale de *partenariat*. Celle-ci, d'un usage récent, est dotée d'une forte **plasticité** : ses acceptions multiples et son champ étendu lui permettent d'être utilisée dans de nombreux domaines. Généralement connotée très positivement, elle connaît, depuis quelques années, un grand engouement dans les sphères économique, politique, médiatique, pédagogique, culturelle, artistique, sportive.

Archéologie de la notion de partenariat

Si le terme récent de *partenariat* a, de prime abord, un champ sémantique flou, l'étude étymologique et historique de la notion s'avère très instructive et permet de mettre en lumière une vraie richesse sémantique.
Apparu au XVIIIe siècle, le mot *partenaire* est emprunté à l'anglais *partner* (« associé, compagnon »), qui est lui-même une altération de *parcener ou parsener* qui signifie « personne associée à une autre » et « propriétaire indivis, co-partageant ». Il s'agit d'un emprunt, par l'anglo-normand *parcener*, à l'ancien français *parçuner*, *parçonier* (« associé »), dérivé de l'ancien français *parcion* (« séparation ») ou *parçon* (« partage, butin »), doublet populaire de *partition*, représentant du latin *partitio*[1].

[1] *Dictionnaire historique de la langue française* / sous la direction d'Alain REY. Paris : Le Robert, 2006, p. 2586.

L'emprunt français va être employé dans des domaines très variés : d'abord enregistré dans les dictionnaires au sens de « coéquipier » comme terme de jeu et de sports, et de « cavalier » comme terme de danse, il prend progressivement le sens d' « associé », dans le champ du spectacle, notamment de la représentation théâtrale, et de « compagnon, compagne », dans le domaine sentimental, le commerce et l'économie[1].

En français contemporain, le mot *partenaire* peut signifier « associé » ou plus spécifiquement « membre d'une entreprise collective » (politique, commerciale), « coéquipier », « associé dans un spectacle », « compagnon, compagne dans le domaine sexuel ou sentimental »[2].

Or, la notion se complexifie au niveau de sa racine latine *partitio, partitionis,* qui signifie « partage, division, répartition »[3]. Cette racine latine révèle **l'ambiguïté intrinsèque de la notion** – ambiguïté que l'on retrouve avec le double sens du verbe *partager*, utilisé à la fois pour marquer la division, la séparation et la répartition, ou au contraire l'association. Entre son origine latine et son sens actuel, le vocable *partenaire* est ainsi porteur de deux significations radicalement différentes.

Si le terme *partenariat* est un dérivé savant de *partenaire*, il est également porteur de cette ambiguïté sémantique. Ce terme à l'histoire récente[4] peut être défini comme « une association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune »[5]. Devenu « assez usuel, notamment en affaires »[6], il se caractérise par un fort ancrage dans le champ économique contemporain. Ainsi, « issu de l'économie de marché, il apparaît en même temps qu'*actionnariat*, *entrepreneuriat*, avec lesquels il a en commun le suffixe –iat qui marque l'appartenance au champ de l'action. »[7] Ainsi, si la notion de *partenariat* est polysémique à l'instar de celle de *partenaire* dont elle est un dérivé, elle s'inscrit toujours dans le **domaine de l'agir**. Le partenariat répond, par conséquent, d'abord et avant tout à une logique de l'action. A ce titre, dans la mesure où le partenariat désigne un système, une forme d'organisation inscrite dans l'action, la sociologie des organisations peut apparaître comme

---

1 Emmanuèle BAUMGARTNER, Philippe MENARD. *Dictionnaire étymologique et historique de la langue française*. Paris : Librairie Générale Française, Le Livre de Poche, 1996, p. 569.

2 *Dictionnaire historique de la langue française* / sous la direction d'Alain REY, op. cit.

3 Félix GAFFIOT. *Dictionnaire illustré latin-français*. Paris : Hachette, 1963, p. 1120. Le nom *partitio, onis* est issu du verbe *partio, ire* qui signifie « diviser en parties ; partager, répartir, distribuer ».

4 Il entre dans le dictionnaire *Le Robert* en 1984.

5 Selon le dictionnaire *Le Petit Robert* / sous la direction de Josette REY-DEBOVE et Alain REY. Paris : Le Robert, 2002.

6 *Dictionnaire historique de la langue française* / sous la direction d'Alain REY, op. cit.

7 Corinne MERINI, maître de conférences à l'IUFM de Versailles, « Nature et limites des partenariats éducatifs », 13 septembre 2006, disponible sur : http://adbdp.asso.fr/Nature-et-limites-des-partenariats

une discipline permettant d'en analyser la construction, les principes d'action, les règles du jeu et les jeux d'acteurs – soulignons la prégnance de l'idée de jeu dans la notion de partenariat, comme le montre son parcours étymologique.
Le partenariat se caractérise en outre par la **dimension relationnelle** qu'il induit : si l'on définit le partenariat, selon une approche systémique, comme un système associant des partenaires, il conviendra, pour comprendre ce système, d'étudier les interrelations qui se nouent entre les partenaires et les niveaux d'action. Or, si l'on se réfère à l'origine étymologique de la notion, cette action est menée simultanément avec et contre l'autre, induisant une relation complexe, faite à la fois de coopération et d'opposition.

C'est précisément ce décalage entre la complexité sémantique intrinsèque de la notion de partenariat et l'usage qui en est fait qu'il convient ici de souligner. En effet, cet usage, quasi immodéré depuis une vingtaine d'années, renvoie presque exclusivement au sens d' « association, coopération, collaboration », éludant ainsi celui de « séparation, division ».
Outre le champ de l'économie déjà cité, la notion de partenariat est devenue omniprésente dans divers domaines, généralement dotée d'une connotation appréciative. Elle fait ainsi l'objet d'une forte inflation dans le **discours politique**, qui tend à la présenter comme une véritable panacée à tous les problèmes organisationnels modernes, et comme un moyen permettant de réexaminer les modes traditionnels de coopération entre les élus et la population. De plus, l'idée de partenariat est invoquée en France depuis les années 1990 pour caractériser les nouveaux rapports entre l'Etat, les collectivités locales et des entreprises publiques, à la faveur de la conclusion de contrats – Etat-région ou Etat-entreprise –, mais aussi entre les entreprises, dans le contexte de la mondialisation et de la nouvelle économie numérique. Même concurrentes, celles-ci peuvent en effet s'engager dans des coopérations provisoires et ciblées (en recherche et développement notamment).
Le terme de partenariat est également devenu un terme à la mode dans **les médias**, qui l'emploient de manière récurrente à propos des situations les plus variées, pour qualifier les relations entre entreprises, entre entreprises et universités, entre collectivités locales et ressortissants de leur territoire, entre organismes, associations ou particuliers, etc.
Le domaine de **l'enseignement** a également investi la notion depuis quelques années, comme en témoignent les nombreux travaux, publications et colloques portant sur l'ouverture des établissements scolaires à leur environnement (économique, culturel, artistique…), ainsi que sur la nouvelle répartition des pouvoirs et des collaborations entre acteurs au sein du système éducatif. L'apparition de ce terme dans le champ de l'enseignement se situe dans le cadre

d'un changement de conception des relations entre les établissements scolaires et les acteurs ou institutions de leur environnement. Le colloque de l'Institut National de la Recherche Pédagogique de 1993 définit le partenariat comme « *le minimum d'action commune négociée visant à la résolution d'un programme reconnu commun* »[1]. Cette définition situe explicitement le partenariat dans l'action, qualifiée de « *commune et de négociée* », soulignant ainsi, à travers l'idée de négociation, la dimension communicationnelle de la notion.
Précisément, si tout partenariat appartient au champ de l'action, du « faire », il est porteur d'une dimension communicationnelle dans la mesure où il est **mise en relation** entre des acteurs. Il induit donc une interaction langagière, qui va se traduire par des processus de **dialogue**. Nous entrons ainsi dans le champ de la communication, du « dire ».

Ainsi, nous retenons de cette analyse sémantique de la notion de *partenariat* trois aspects majeurs. Tout d'abord, en dépit de son caractère complexe et même ambigu – dans la mesure où, si l'on considère le sens de sa racine latine et son sens actuel, nous sommes face à deux significations radicalement différentes –, le terme *partenariat* est connoté de manière univoque et positive. Ensuite, l'appartenance au champ de l'action est une caractéristique essentielle du partenariat, inscrite dans la morphologie même du mot. Enfin, nous retenons la dimension relationnelle et, partant, communicationnelle, de la notion.

Les partenariats entre entreprises et associations et ONG : problématique et hypothèses

Nous nous intéressons dans cette thèse à une catégorie spécifique de partenariats : les partenariats entre deux types d'organisations, les entreprises et les associations et organisations non gouvernementales (ONG)[2]. Nous définissons ces partenariats comme **des formes hybrides de « faire ensemble », dans lesquelles se constituent des espaces d'interaction langagière entre acteurs**. Nous adoptons donc une définition relationnelle des partenariats, conçus comme des espaces de rencontre à la fois opérationnelle et dialogique.
Notre problématique est la suivante : *dans quelle mesure les actions de partenariats entre entreprises et ONG témoignent-elles, au travers de leurs discours, d'une évolution des acteurs économiques et associatifs qui peut les conduire de l'opposition à la concertation, posant ainsi les bases d'une nouvelle forme de médiation sociale ?*

---

1 *Etablissements et partenariats. Stratégies pour des projets communs. Actes du colloque des 14, 15 et 16 janvier 1993*, sous la direction de Danielle ZAY, Annette GONNIN-BOLO. Paris : INRP, 1995.

2 Nous décrirons ces acteurs et leurs évolutions respectives dans le chapitre 1 de la première partie.

Centrée sur la notion de partenariats entre organisations économiques et associatives, notre recherche vise donc à analyser les discours qui s'y croisent, afin de chercher à appréhender ce qui se joue dans la dynamique de relation que constituent les partenariats et de qualifier la nature communicationnelle de ces espaces d'interaction. Cette perspective suppose de considérer les organisations, économiques et associatives, comme des lieux de production de discours, porteurs de représentations particulières, autrement dit comme des instances énonciatrices.

Notre **première hypothèse** porte sur la **convergence des représentations des acteurs**. Elle postule que *l'évolution conjointe des positionnements des acteurs économiques et associatifs tend à favoriser leur convergence : les nouvelles responsabilités des entreprises en matière de développement durable et d'intérêt général, la professionnalisation et l'institutionnalisation des ONG modifient partiellement l'identité de ces acteurs, rendant possible un éventuel rapprochement entre ces deux mondes considérés comme antithétiques et divergents.*

Il s'agit donc de cerner des manifestations identitaires, des positionnements en construction. Nous nous situons ici dans la phase amont du partenariat. La validation de cette hypothèse repose sur une approche économique, sociologique, politiste des deux « mondes » pour comprendre la dynamique partenariale.

Notre **deuxième hypothèse** porte, elle, sur la **convergence des discours des acteurs**. Elle pose que *ces représentations convergentes peuvent permettre la rencontre des discours économiques et associatifs, le début de la construction d'un langage commun, par le biais de processus de dialogue qui précèdent et accompagnent tout partenariat.*

Cette deuxième hypothèse, qui introduit le thème du langage commun, porte sur les discours. Elle implique une analyse de la convergence/divergence au niveau lexicologique. Sa validation repose sur une analyse discursive d'un corpus *ad hoc* : nous procédons à une analyse progressive de termes, d'enjeux communs, d'actions – le registre de l'action est omniprésent dans le partenariat, car il en est la finalité – et de préoccupations communes.

Enfin, selon notre **troisième hypothèse**, *intervient un nouvel acteur, un tiers dans le partenariat, exerçant une fonction croissante de légitimation. La présence de ce tiers permet d'appréhender le partenariat comme un espace symbolique de médiation.* Cette hypothèse entend donc mettre en avant **l'intervention d'un tiers et la notion de médiation** qu'il induit.

Elle introduit la figure du tiers qui joue le rôle de garant dans le partenariat. La présence de ce tiers garantit l'accord, apporte sa légitimation. Il convient donc de rechercher les productions

discursives portant les marques de ce tiers, émises à son intention, ou contenant une adresse, voire une interpellation, à ce tiers-référent.

Le partenariat suppose la construction d'un espace symbolique et axiologique par les acteurs. Cet espace communicationnel est une construction sociale, dont les frontières entre les domaines privés et publics sont floues et négociées. Nous sommes donc dans une dynamique de mise en relation et de médiation.

Un cadre théorique interdisciplinaire[1]

Nous définissons les partenariats entre acteurs économiques et associatifs comme des formes hybrides de « faire ensemble ». Le partenariat est en effet le fruit d'un croisement entre deux types d'acteurs appartenant à des « mondes » différents. Ainsi, afin d'analyser le caractère hybride du partenariat, autrement dit sa nature composite[2], nous avons recours à différentes disciplines des sciences humaines et sociales, telles que l'économie, la gestion, la sociologie des organisations et la sociologie politique, la philosophie, l'anthropologie, la psychologie sociale.

La notion de « **mondes** », que nous utilisons lorsque nous désignons les acteurs des partenariats en parlant de « monde économique » et de « monde associatif », renvoie en droite ligne aux « **économies de la grandeur »** telles que théorisées par le sociologue Luc BOLTANSKI et l'économiste Laurent THEVENOT[3]. La grille d'analyse construite par ces auteurs nous semble tout à fait pertinente pour définir les deux « mondes » qui entrent en jeu dans le partenariat et pour comprendre les principes philosophiques sous-jacents qui sont autant de principes de justification de l'action.

En outre, s'agissant des **entreprises**, nous nous appuyons sur les recherches menées à la fois en **économie**, en **sociologie** et en **sciences de gestion** sur les liens entre économie et société, autrement dit sur la question de la place et du rôle de l'entreprise dans la société qu'interroge le concept de développement durable, sur le mouvement de la « responsabilité sociale des entreprises » et ses différents niveaux d'intégration dans la stratégie et les pratiques des entreprises. Les approches relatives à la légitimation des activités des entreprises par rapport

---

1 Nous définissons l'interdisciplinarité comme « *l'articulation des savoirs dans le cadre d'un dialogue interdisciplinaire* ». Robert BOURE. « L'interdisciplinarité en débat ». *Sciences de la société*, n° 50/51, Toulouse : Presses universitaires du Mirail, mai-octobre 2000, p. 12.

2 Précisons que l'adjectif « hybride » vient du latin *hybrida*, qui signifie « de sang mélangé ». Le sens premier du mot renvoie à la biologie et se définit comme « provenant du croisement de variétés ou d'espèces différentes ». Nous employons ici l'adjectif « hybride » au sens figuré de « composé de deux ou plusieurs éléments de nature, genre, style différents ». Source : Dictionnaire *Le Robert*, 1999.

3 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 1991.

aux valeurs dominantes de la société, dans le sillage des travaux de Luc BOLSTANSKI et Eve CHIAPELLO,[1] sont également éclairantes pour cerner le positionnement des entreprises et analyser son évolution. Pour ce qui est des **associations et ONG**, nous nous référons aux écrits consacrés à l'**histoire et à la sociologie associative**, afin d'appréhender au mieux l'évolution de leurs positionnements – selon un répertoire d'actions allant de la critique radicale à la coopération en passant par l'apport d'expertise –, les tensions qui les traversent, ainsi que leurs motivations parfois contradictoires quant aux opportunités de collaboration avec le monde économique (entre affirmation de la contestation et volonté de participation, désir de reconnaissance et revendication d'indépendance).

De même, les théories issues de l'**anthropologie** et de la **sociologie des organisations** nous aident à analyser le croisement des **cultures organisationnelles**, propres aux deux types d'acteurs : la « culture de l'efficacité », qui relève des entreprises, et la « culture de l'engagement », propre aux associations et ONG. Or, derrière ces aspects de culture, des imaginaires forts, parfois antagonistes, sont à l'œuvre au sein des partenariats, porteurs de **représentations sociales** qu'il convient également d'analyser à la lumière des théories de l'**anthropologie** et de la **psychologie sociale**. Les représentations dont sont porteurs les acteurs économiques et associatifs renvoient aux deux registres de l'échange qui constituent l'hybridité caractéristique du partenariat : l'échange marchand et le don, selon la lecture anthropologique fondatrice qu'en a proposée Marcel MAUSS[2].

Ainsi, l'idée même de partenariat nous place dans la problématique de l'**échange**. Or, si, d'une manière générale, l'échange est l'action d'offrir ou de recevoir une chose ou une valeur contre une autre considérée comme lui étant équivalente (échange de services, de produits), l'échange est aussi, en un sens plus large, l'action de communiquer d'égal à égal, avec réciprocité (échange d'idées, de sentiments). Aussi le concept d'échange recouvre-t-il aussi bien le commerce des objets et des biens que le commerce avec autrui, par le biais du langage. La polysémie du mot nous fait ainsi passer de la dimension économique à la dimension communicationnelle de l'échange. Si tout partenariat renvoie à un « faire », il ne peut se passer du « dire » qui lui est même constitutif. Le partenariat constitue en effet un **espace d'interaction langagière où se jouent en permanence les conditions du dialogue et de l'accord entre les protagonistes**. Cette perspective, qui suppose de prêter à la

---

1 Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999.

2 Marcel MAUSS. « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in : *Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF, 1983.

communication un pouvoir dialogique, renvoie à **l'éthique de la discussion habermassienne**, philosophie du langage et de la communication fondée sur la recherche de l'intercompréhension et du consensus, ainsi que sur la production de normes par les individus en situation d'échange verbal. Accord, discussion, dialogue, concertation, recherche du consensus sont autant de mots clés de notre recherche ; ils sont également au cœur de l'éthique de la discussion au sens habermassien, qui constitue le cadre – théorique et idéal – dans lequel nous pouvons inscrire ces démarches innovantes de « faire ensemble ».

La distinction qu'opère Jürgen HABERMAS entre « *agir stratégique* » et « *agir communicationnel* », notamment, nous est particulièrement utile pour analyser les modes d'interaction entre acteurs au sein du partenariat. On parle d' « ***agir stratégique*** », « *lorsque l'acteur fait intervenir dans son calcul de conséquences l'attente de décision d'au moins un acteur supplémentaire qui agit en vue d'un objectif à atteindre. Ce modèle d'action est souvent interprété dans un sens utilitariste ; on suppose alors que l'acteur choisit et calcule les moyens et les fins du point de vue de l'utilité maximale ou de l'utilité attendue. Ce modèle d'action est au fondement des théories de la décision et des théories des jeux en économie, en sociologie et en psychologie sociale* »[1]. On cherche donc, par cet agir, à exercer une certaine influence sur l'autre – dimension qui n'est naturellement pas absente du partenariat.
Quant au concept d'« ***agir communicationnel*** », faisant intervenir la « *rationalité communicationnelle dialogique* » des acteurs, il « *concerne l'interaction d'au moins deux sujets capables de parler et d'agir qui engagent une relation interpersonnelle (que ce soit par des moyens verbaux ou extra-verbaux). Les acteurs recherchent une entente (Verständigung) sur une situation d'action, afin de coordonner consensuellement (einvernehmlich) leurs plans d'action et de là même leurs actions. Le concept central d'interprétation intéresse au premier chef la négociation de définitions de situations, susceptibles de consensus. Dans ce modèle d'action, le langage occupe (…) une place prééminente* »[2]. Il s'agit, par cet agir, de chercher à s'entendre avec l'autre, de façon à interpréter ensemble la situation et à s'accorder mutuellement sur la conduite à tenir. Ainsi, tout partenariat présuppose et vise, dans le même temps, l'entente et l'accord entre les acteurs ; l'« *agir communicationnel* » lui est donc consubstantiel.

---

1 Jürgen HABERMAS. *Théorie de l'agir communicationnel*. Tome I : *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. (Traduit de l'allemand par Jean-Marc Ferry). Paris : Fayard, 1987, p. 101.

2 Jürgen HABERMAS, ibid., p. 102.

Pour HABERMAS, l'activité communicationnelle se définit d'abord comme une **interaction sociale** structurée par la recherche de l'entente, la recherche coopérative d'un **accord** permettant la coordination entre les individus. L'éthique de la discussion établit le « *principe D* » selon lequel « *seules peuvent prétendre à la validité les normes qui pourraient trouver l'accord de tous les concernés en tant qu'ils participent à une discussion pratique*. »[1]
Ainsi, si la philosophie morale kantienne est avant tout une philosophie de la conscience, associée à un mode de délibération monologique, l'éthique de la discussion suppose une délibération dialogique impliquant nécessairement plusieurs personnes dans leur intersubjectivité. Ce sont les conditions de l'**intercompréhension** qu'HABERMAS analyse : pour qu'elle soit possible, il faut un discours sensé qui n'exprime ni intimidation, ni menace et susceptible d'être admis par chacun comme valable. Se dessine ici le modèle démocratique du **consensus** que prescrit la raison communicationnelle quand on l'applique au domaine politique (au sens premier du mot) : « *le recours à l'argumentation et à la discussion devrait constituer le moment central du processus politique et la décision finale reposer sur la « force du meilleur argument » plus que celle des intérêts en compétition* »[2].

L'idée d'intercompréhension apparaît donc comme un régulateur des attentes réciproques des intervenants de la discussion : celle-ci doit permettre à la fois l'expression des conflits réels et le dégagement d'un véritable consensus, dans la mesure où, pour HABERMAS, toute mésentente se ramène toujours à un désaccord momentané susceptible d'être résolu par le dégagement d'une position autre que celles tenues par les locuteurs, qui à la fois les intègre et les dépasse. Comme l'analyse Jean-Marc FERRY, philosophe et traducteur de HABERMAS, « *sans doute faut-il entendre ici la discussion dans le sens fort d'une discussion rationnelle ou, tout simplement, la concevoir comme une vraie discussion. La « vraie » discussion est celle qui ne connaît que les raisons (Gründe) ou, si l'on préfère, les seuls arguments du discours, et non les « faux » arguments de l'autorité, de l'intimidation, de la menace ou de la contrainte. Car seuls peuvent être retenus dans une discussion véritable les arguments dignes de ce nom, c'est-à-dire ceux qui ne sont invoqués qu'au titre de ce qui serait susceptible d'être admis par chacun et par tous comme étant valable. Cela supposerait donc une éthique*

---

1 Jürgen HABERMAS. *De l'éthique de la discussion*. Paris : Flammarion, 1999, p. 17.

2 Loïc BLONDIAUX. « La délibération, norme de l'action publique contemporaine ». *Projet*, n° 268, hiver 2001-2002, p. 85.

consistant pour chacun à accepter les arguments, et pour tous, à accepter la loi de l'argument meilleur. »[1]

Notons que la règle d'argumentation propre au « *principe d'universalisation U* »[2], complémentaire au « *principe D* », permet d'opérer une distinction entre une « ***discussion*** » véritable et une simple « ***négociation*** ». Ainsi, pour HABERMAS, « *dans la discussion pratique, ceux qui y prennent part s'efforcent d'appréhender de manière claire un intérêt commun ; dans la négociation d'un compromis, ils essaient de mettre en œuvre une péréquation d'intérêts particuliers et divergents* »[3]. La discussion, recherche coopérative de l'universalité, d'un intérêt commun, se différencie donc nettement de la négociation qui est un compromis entre des intérêts divergents. On voit ainsi que la distinction entre discussion et négociation recouvre une distinction entre deux autres notions : celles de « ***consensus*** » et « ***compromis*** ». Comme le souligne le philosophe Yves CUSSET, « *la discussion est la recherche d'un accord positif autour du meilleur argument, recherche coopérative de ce qui peut être universalisé, d'un intérêt posé d'un commun accord comme effectivement commun. La négociation s'en tient à la recherche limitative d'un compromis, et par conséquent de la simple compatibilité entre intérêts particuliers et divergents – laquelle ne désamorce aucunement le rapport de force entre eux –, non de l'universalité d'un intérêt commun. (…) Le principe de la discussion porte avec lui l'exigence forte d'un accord commun et réflexif, même s'il demeure faillible et provisoire, et non celle, faible, d'un compromis, d'un consensus par défaut qui élude les blocages de la communication.* »[4]

Cette distinction entre consensus et compromis nous paraît très importante à interroger au sein des partenariats : dans quelle mesure le consensus correspond-il réellement au mode de fonctionnement des partenariats étudiés, garantissant ainsi l'existence d'une authentique pratique délibérative ? Faut-il plutôt parler de compromis ?

Pour HABERMAS, l'acte de parole est un acte qui engage. L'engagement dans une discussion prend sens dans la mesure où l'acte de langage implique la capacité à honorer ce que l'on dit. A partir du moment où l'on s'engage dans une discussion, on s'engage en même

---

1 Jean-Marc FERRY. *Habermas, l'éthique de la communication.* Paris : PUF, 1987, p. 37-38.

2 Ce principe permet d'établir le consensus en tant que règle argumentative garantissant que « *les normes qui sont acceptées comme valides sont celles et seulement celles qui expriment une volonté générale, (…) qui conviennent à la « loi universelle* ». Jürgen HABERMAS. *Morale et communication*. Paris : Flammarion, 1999, p. 84.

3 Jürgen HABERMAS, ibid., p. 94.

4 Yves CUSSET. *Habermas, l'espoir de la discussion*. Paris : Michalon, 2001, p. 67-68.

temps, de manière performative, à respecter les présuppositions, incontournables sur le plan pragmatique, de toute argumentation. Ces présuppositions, qui sont au nombre de trois, constituent le **cadre normatif de la discussion**[1] : la ***symétrie*** des participants à la discussion, sans laquelle l'argument d'autorité peut survenir et qui induit la possibilité d'un échange ; la ***sincérité*** des interlocuteurs dans leur désir d'échanger, qui suppose un certain niveau d'écoute ; la ***liberté d'adhésion***, c'est-à-dire l'absence de contrainte extérieure. Précisons que « *ce sont des présuppositions normatives régulant l'usage argumentatif du langage ; elles ne constituent pas la réalité de la discussion, mais bien plutôt son correctif idéal. (…) Elles sont inscrites de facto dans la pratique de la discussion à titre d'idéalisations nécessaires.* »[2]

Notons également que l'éthique de la discussion ménage une place centrale au **conflit** et à la notion d'**intérêts**. En effet, HABERMAS insiste sur le fait que la volonté commune validant une norme doit tout d'abord s'élaborer dans la procédure de concertation, à partir de ce que chacun fait valoir comme son intérêt. Aucun juge extérieur ne peut se substituer à cette élaboration, il faut une discussion réelle. C'est précisément parce que le conflit est l'expression d'intérêts auparavant réprimés ou inapparents qu'il faut faire l'hypothèse d'une situation idéale où tous les besoins et les intérêts pourraient s'exprimer sans contrainte. Ainsi, comme l'écrit Mark HUNYADI, « *se dessine l'idée d'un universel pragmatique, décloisonné, où personne n'a le monopole ni de la vérité, ni de la critique ; ne peut valoir comme légitime que ce qui pourrait avoir l'assentiment de tous les concernés sous des conditions idéales de communication* »[3]. Nous sommes bien là aux fondements de l'idée d'un « faire ensemble ».

On le voit, l'approche communicationnelle d'HABERMAS fonctionne sur un mode d'échange et de dialogue entre individus égaux. L'éthique de la discussion est une éthique du consensus : « *la norme n'est légitime que si elle résulte d'un processus de délibération inclusif et équitable, auquel tous les citoyens peuvent participer et dans lequel ils sont amenés à coopérer librement* »[4]. Appliquée aux partenariats entre monde économique et monde associatif, cette approche invite à observer et interroger les modes d'interaction langagière entre acteurs, et plus précisément leur capacité dialogique. Comment se construit l'accord qui

---

1 Jürgen HABERMAS. *Morale et communication*, op. cit.

2 Yves CUSSET. *Habermas, l'espoir de la discussion*, op. cit., p. 78.

3 Mark HUNYADI. Article « Discussion. L'Ecole de Francfort et l'éthique de la discussion ». In : *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* / sous la direction de Monique CANTO-SPERBER. Paris : PUF, 2001, p. 457.

4 Loïc BLONDIAUX. « La délibération, norme de l'action publique contemporaine », op. cit., p. 82.

fonde chaque partenariat ? Comment fait-on vivre cet accord, comment l'inscrit-on dans la durée ? Comment se règlent les tensions entre convergence et divergence ? Quelles sont les modalités du dialogue, de la concertation entre les protagonistes ? Peut-on réellement parler de *praxis* dialogique, autrement dit les conditions d'une « discussion » authentique, supposant la construction d'un intérêt commun, sont-elles remplies, ou bien sommes-nous dans une simple « négociation », se contentant de l'obtention d'un compromis, d'une compatibilité entre intérêts particuliers et divergents, et qui ne saurait désamorcer les rapports de force entre les acteurs, selon les catégories habermassiennes ? De plus, peut-on dégager un cadre normatif, des procédures cadrant les échanges ?

Soulignons en outre, que sur cette question des normes, l'apport des travaux concernant l'analyse des modèles de démocratie participative nous est également très utile : nous nous inspirons ici des recherches menées à la fois en sociologie de l'innovation – à l'image des travaux de Michel CALLON, Pierre LASCOUMES et Yannick BARTHE – et en sciences politiques – citons notamment Loïc BLONDIAUX – sur les processus participatifs, les mécanismes de négociation entre acteurs sociaux et les difficultés qu'ils posent – maintien des incertitudes, jeux de domination en cas d'inégalité entre les participants –, les conditions d'émergence et de fonctionnement des modèles de démocratie participative.

Ainsi, l'approche interdisciplinaire, par sa dimension heuristique, nous permet d'affiner l'étude de notre objet, les partenariats entre entreprises et associations et ONG, dans leur caractère hybride, autrement dit composite, mêlé, et donc éminemment complexe. La notion récente de partenariat constituant un objet encore peu étudié en tant que tel par les sciences humaines et sociales, cette approche nous permet, par le recours à des auteurs et concepts appartenant à différents champs, de pallier l'absence de corpus théorique prédéfini.
Toutefois, si la problématique de la thèse est interdisciplinaire du point de vue des théories auxquelles elle s'adosse, notre recherche s'ancre résolument en Sciences de l'Information et de la Communication, car la pensée communicationnelle permet la connaissance des modes d'interactions sociales. Le regard communicationnel que nous portons sur l'objet « partenariat » suppose d'observer et d'analyser la dynamique des relations, les jeux et stratégies d'acteurs, les pratiques sociales, les échanges, les représentations.

Délimitation de l'étude : le choix de trois cas de partenariats

Si, comme nous l'avons vu, il semble difficile de donner une définition générale et universelle du partenariat, on peut en déduire que tout partenariat est fortement **contextualisé** et doit donc être appréhendé en contexte. Notre **positionnement** est dès lors délibérément **pragmatique**. En effet, « *la caractéristique fondamentale des pragmatismes, depuis les sophistes jusqu'aux sociologies de l'action contemporaine, est de mettre l'accent de façon marquée sur le fait que la signification des pratiques des acteurs sociaux n'est pas compréhensible et interprétable en dehors de l'analyse des contextes et des situations qui leur donnent sens, et auxquels elles donnent sens*. »[1] Afin d'appréhender la problématique partenariale, et face aux limites inhérentes à l'approche monographique, nous avons ainsi fait le choix de **l'étude de différents cas** de partenariats entre entreprises et associations et ONG, correspondant par conséquent à autant de contextes et de situations différents qu'il convient de prendre en compte et d'analyser.

Le choix de nos terrains d'enquête s'est porté sur les cas de trois partenariats correspondant à trois échelons spatiaux – international, national, local – et de secteurs d'activité très différents : le partenariat entre le groupe de matériaux de construction **Lafarge** et l'ONG environnementale **WWF** pour l'échelon international ; le partenariat entre le distributeur **Monoprix** et l'association de labellisation de commerce équitable **Max Havelaar** pour l'échelon national (français), et le partenariat entre le gestionnaire aéroportuaire **Aéroports de Paris (ADP)** et les **associations de riverains de l'aéroport de Roissy** pour l'échelon local (région parisienne).

Le choix de ces trois terrains répond en premier lieu à la volonté d'étudier la déclinaison de la problématique partenariale au sein des trois échelles géographiques, en allant du « macro » au « micro », ce qui nous a conduit à sélectionner des partenariats relevant de ces trois dimensions : internationale, nationale et locale. L'hétérogénéité des champs d'action des démarches partenariales a constitué un autre critère de choix : il s'agit ici de l'environnement, du commerce équitable et de l'aéroportuaire. De plus, deux des trois partenariats étudiés ont été choisis pour leur caractère pionnier dans leur domaine, en l'occurrence l'environnement et le commerce équitable. Ainsi, le partenariat entre le leader mondial des matériaux de construction, Lafarge, et la plus importante association internationale de protection de

[1] Catherine LONEUX, Romain HUET. « Une analyse communicationnelle des « écrits de la RSE » : le cas des chartes et codes de conduite ». Communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), 6 juin 2008, ESDES, Lyon, p. 3.

l'environnement, le WWF, signé en 2000 pour cinq ans et reconduit alors pour trois ans, constitue le partenariat international le plus ancien entre une entreprise et une ONG de cette envergure. Sur le plan national, le partenariat entre le distributeur Monoprix et l'association de labellisation de commerce équitable Max Havelaar peut également être qualifié de pionnier dans la mesure où, en 1998, Monoprix a été le premier distributeur à commercialiser des produits appartenant au commerce équitable, labellisés par Max Havelaar[1]. Outre leur caractère pionnier, ces deux terrains ont en commun une caractéristique essentielle : ils sont qualifiés de « *partenariats* » par leurs protagonistes eux-mêmes, qui mettent fortement en avant cette notion dans leurs discours.

Le troisième cas est précisément sur ce point atypique, dans la mesure où seule l'entreprise ADP qualifie sa relation avec les associations de riverains de « *partenariale* ». En effet, non contractualisé contrairement aux deux autres cas, il ne procède pas d'une initiative conjointe des acteurs, mais davantage de la contrainte liée à l'activité aéroportuaire elle-même. Il nous semble ainsi tout à fait intéressant et potentiellement heuristique d'étudier un « *partenariat* » qui n'est perçu et décrit comme tel que par l'une des parties, en le plaçant en regard des deux autres, selon une **approche comparative**.

Le choix de l'approche comparative implique ainsi d'une part d'étudier chaque terrain dans toute sa singularité, en tenant compte des contraintes particulières liées au statut des différentes organisations et au contexte qui leur est propre, d'autre part de mettre en perspective ces trois terrains, en soulignant leurs similarités et leurs différences. Se pose alors la question de la comparabilité entre des terrains apparaissant comme hétérogènes, voire asymétriques. Or, nous considérons que c'est précisément cette hétérogénéité qui pourra donner une véritable portée à notre recherche, en nous permettant d'extrapoler nos résultats ou de les généraliser à d'autres situations. Des terrains trop homogènes s'avèreraient étroits quant à l'étendue de leur champ d'action et de communication, limitant ainsi notre étude. L'hétérogénéité de nos terrains d'enquête est donc voulue pour des raisons scientifiques.

[1] Notons que nous nous sommes intéressée aux entreprises Lafarge et Monoprix dès notre mémoire de DEA : ces deux entreprises ont été parmi les premières en France à publier des rapports de développement durable, en 2000-2001, rapports que nous avons étudiés dans notre mémoire.

La construction d'un dispositif méthodologique pluraliste[1]

Afin d'analyser ces trois cas de partenariats, nous avons choisi de croiser différentes méthodes dans une logique de complémentarité, de manière à constituer des regards distincts sur notre objet de recherche et de juxtaposer les angles d'observation. Grâce à la pratique de l'observation participante et au recueil de textes, nous avons tout d'abord constitué un corpus de documents caractérisé par une pluralité de sources écrites de nature très différente mais « *réunies par une identité commune* »[2] : rapports (d'activités et de développement durable), chartes, documents produits par les organisations à visée de communication externe (brochures, plaquettes, communiqués de presse, présentations powerpoint), journaux produits par les organisations (internes et externes), sites Internet des organisations, articles de presse (nationale et internationale), ouvrages, monographies d'entreprises, compte-rendu de réunions/commissions/colloques/conférences, études universitaires et professionnelles.

Nous avons ensuite mené trente entretiens semi-directifs auprès des acteurs clés des trois partenariats étudiés en premier lieu, mais également auprès d'universitaires, de professionnels, de consultants, d'acteurs associatifs ayant une réflexion et/ou une activité qui les mettent en contact avec une démarche partenariale. L'entretien bénéficie d'un statut particulier dans notre recherche ; le recueil d'informations par ce biais était un enjeu majeur. En effet, l'entretien est un discours suscité alors que les documents constituant notre corpus écrit sont des discours non suscités. A ce titre, l'entretien est un moyen de recueillir de la justification. Cette parole sollicitée nous permet donc de compléter notre corpus écrit. Notre perspective est alors compréhensive ; nous cherchons à retracer les faits sociaux en prenant en compte le point de vue et les valeurs des acteurs.

Ainsi, notre corpus correspond d'une part à l'ensemble des textes recueillis auprès des différentes organisations étudiées, d'autre part aux entretiens réalisés. L'ensemble de ce corpus, écrit et oral, s'étend sur la période allant de 2000 à 2005. Le choix de la délimitation temporelle du corpus s'explique par l'objectif poursuivi, qui est de se situer au moment de la

---

1 Nous nous inscrivons dans la perspective de Françoise BERNARD et Robert-Vincent JOULE, qui mettent en avant l'idée de « pluralisme méthodologique », in : Françoise BERNARD, Robert-Vincent JOULE, « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la « communication engageante », *Questions de communication*, n° 7, 2005, p. 185-207.

2 Pierre DELCAMBRE. « Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? ». *Sciences de la Société*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, n° 50/51, mai-octobre 2000, p. 72.

rencontre des acteurs (l'année 2000 correspond aux premières démarches médiatisées de partenariats entre entreprises et associations et ONG) et de la construction du partenariat.

Nous portons une attention particulière aux productions discursives des acteurs économiques et associatifs, afin d'étudier l'évolution de leurs discours, d'analyser la dialectique qui se joue entre convergence et divergence et afin d'y rechercher les traces de la construction d'un langage commun, condition de toute démarche partenariale. Il s'agit en effet d'analyser dans quelle mesure l'évolution conjointe des discours des acteurs – qui témoigne de l'évolution de leurs positionnements identitaires – constitue une condition de possibilité essentielle de la démarche partenariale. Nous nous intéressons aux logiques de « *présentation de soi* » au sens d'Erving GOFFMAN[1], d'exposition de soi, et de justification telles qu'elles se manifestent dans les discours des acteurs. Nous convoquons ici la notion d'*ethos*, ou image de soi, héritée de la rhétorique, et fréquemment utilisée dans l'analyse du discours politique, ainsi que celle de *praxis*. Nous cherchons à savoir comment les discours des organisations partenaires évoluent et en quoi ils sont porteurs d'hybridité. Peut-on trouver les traces de la construction d'un langage commun ? Quelles formes prend-il ? Quelles sont ses conditions de possibilité ? En outre, comment vont s'articuler le « dire » et le « faire » dans cette construction des partenariats – autrement dit, comment passe-t-on « *du texte à l'action* », pour paraphraser Paul RICOEUR[2] ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons recours à une analyse discursive constituée de trois paliers successifs : tout d'abord, une analyse thématique et lexicale de l'ensemble du corpus, puis une analyse de la rhétorique des acteurs, et enfin une analyse de la présence du tiers dans les discours étudiés.

Annonce du plan

Les **trois mouvements du plan** de la thèse correspondent à trois définitions de la notion de partenariats entre monde économique et monde associatif : dans notre première partie, nous appréhenderons les partenariats comme des **formes hybrides de « faire ensemble »**, puis, dans une deuxième partie, comme **espaces d'interaction langagière**, et enfin, comme des **formes singulières de médiation sociale**, dans notre troisième partie.

1 Erving GOFFMAN. *La mise en scène de la vie quotidienne*. 1 : *La présentation de soi*. Paris : Editions de Minuit, 1973.

2 Paul RICOEUR. *Du texte à l'action, II, Essais d'herméneutique*. Paris : Editions du Seuil, 1986.

Première partie

Les partenariats entre monde économique et monde associatif :

des formes hybrides de « faire ensemble »

Introduction première partie

La première partie de notre recherche porte sur les partenariats entre mondes économique et associatif envisagés comme des formes hybrides de « faire ensemble ». Nous nous situons ici en amont des démarches partenariales, afin d'en décrire les acteurs, le contexte, ainsi que les conditions de possibilité. Nous cherchons à interroger notre première hypothèse, centrée sur la convergence des représentations des acteurs, qui postule que *l'évolution conjointe des positionnements des acteurs économiques et associatifs tend à favoriser leur convergence : les nouvelles responsabilités des entreprises en matière de développement durable et d'intérêt général, la professionnalisation et l'institutionnalisation des ONG modifient partiellement l'identité de ces acteurs, rendant possible un éventuel rapprochement entre ces deux mondes considérés comme antithétiques et divergents.*

Notre premier chapitre est ainsi consacré aux acteurs économiques et associatifs, sous l'angle de leurs manifestations identitaires et de la construction de leurs positionnements. Précisons que les acteurs étudiés, entreprises, associations et organisations non gouvernementales, sont appréhendés en tant qu'organisations, selon une approche constructiviste. Si Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG considèrent que l'organisation est « *un construit humain qui n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres* »[1], on peut y voir un « *ensemble structuré soumis aux contraintes changeantes de l'environnement, composé d'acteurs sociaux qui y développent des stratégies particulières, ont des capacités à agir, à construire du sens et à communiquer* »[2]. Ainsi, la catégorie « organisation » « *ne constitue pas une donnée préexistante servant de cadre à des phénomènes sociaux et économiques, mais elle constitue un ensemble socialement construit en permanence dans le cadre de dynamiques sociales* »[3].

1 Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG. *L'acteur et le système*. Paris : Editions du Seuil, 2001.

2 Nicole D'ALMEIDA, Yanita ANDONOVA. « La communication des organisations », op. cit., p. 130.

3 Jean-Luc BOUILLON, Sylvie BOURDIN, Catherine LONEUX. « Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. Eléments de contextualisation. ». *Sciences de la société*, n° 74, mai 2008 : « Approches communicationnelles des organisations », Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 6.

Après la description de ces acteurs organisationnels, nous consacrerons notre deuxième chapitre à la construction de l'objet « partenariat » en tant que forme organisationnelle et communicationnelle hybride.

Chapitre 1

Acteurs économiques et associatifs : manifestations identitaires et construction de positionnements

Avant d'entrer dans l'étude de notre objet de recherche, le partenariat entre monde économique et monde associatif, et afin de comprendre le rapprochement qu'ont entamé ces deux mondes, il est indispensable de commencer par une description de ces deux catégories d'acteurs sociaux et de leurs positionnements en construction. Nous nous appuyons ici sur des recherches documentaires variées – reposant sur la lecture d'ouvrages théoriques, d'essais, de rapports universitaires et professionnels, d'articles de presse – menées dans diverses disciplines des sciences humaines et sociales : l'économie, la gestion, la philosophie, la sociologie, les sciences politiques. Notre objectif est de cerner au mieux les évolutions socio-économiques en jeu, affectant les acteurs économiques et associatifs que nous étudions.

Vingt ans après la publication du rapport Brundtland qui a popularisé la notion de développement durable, un mouvement profond s'est engagé pour réexaminer le fonctionnement de l'économie et son lien à la société. Celle-ci demande aux entreprises de lui rendre des comptes et d'évaluer l'impact de leurs activités dans des domaines autres que celui de la rentabilité. Ainsi, le bon fonctionnement économique ne semble plus être suffisant, il est aussi demandé aux entreprises d'être « citoyennes », « socialement responsables ». Parallèlement, le monde associatif connaît un véritable essor marqué par de profondes mutations : le nombre d'associations va sans cesse croissant au point que l'on parle aujourd'hui d'un « tiers secteur » de l'économie, et les ONG sont devenues en quelques décennies des acteurs incontournables du paysage politique contemporain.

Nous allons ainsi nous intéresser aux entreprises, que nous considérons en tant qu'acteurs économiques, puis aux acteurs associatifs que sont les associations et organisations non gouvernementales, avant d'examiner les facteurs qui font évoluer ces deux types d'acteurs de la divergence à l'amorce d'une convergence.

I. Acteurs économiques : vers des « entreprises-ONG »[1] ?

De façon générale et traditionnelle, l'entreprise est définie comme « *une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant, pour la vente, des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs* »[2].

Si la notion de « *responsabilité sociale d'entreprise* » est relativement récente, la préoccupation à l'égard des conséquences des activités des entreprises et plus généralement des activités économiques est ancienne ; à l'ère industrielle, le paternalisme a constitué une première forme moderne de cette responsabilité. Dans les années 1950, des auteurs américains ont forgé le concept de *corporate social responsibility* à partir de considérations éthiques et religieuses. Puis, dans la seconde moitié du XX^{e} siècle, l'essor du fordisme et la prégnance de l'Etat-providence en Europe ont permis d'occulter temporairement ces questions. Mais, depuis quelques années, « *dans un contexte de montée des périls environnementaux majeurs, de mondialisation et de financiarisation de l'économie, la quête de sens de l'activité économique est de nouveau présente et une conception sécularisée de la RSE a émergé, notamment en Europe, en trouvant sa justification dans le développement durable* »[3].

Nous allons tout d'abord nous intéresser à l'émergence et à l'extension de la notion de responsabilité au sein des organisations économiques, afin de comprendre dans quelle mesure cette évolution affecte la représentation de la nature et du rôle de ces organisations et même leur raison d'être.

1. L'extension du champ de la responsabilité des entreprises

Depuis l'Antiquité, les activités économiques se sont toujours exercées dans des rapports de tension avec les sociétés humaines. Si, pour la théorie économique néo-classique, l'entreprise est essentiellement vouée à la recherche du profit et de la maximisation de celui-ci, l'attribution d'une responsabilité à l'entreprise suppose la prise en compte de critères débordant le strict cadre de l'activité économique.

---

1 Cette formule est empruntée à Laurent CAMPAGNOLLE, auteur d'un dossier sur « Les relations Entreprises et ONG », Novethic, avril 2002. Disponible sur : www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=19541

2 *Encyclopédie de l'économie et de la gestion* / sous la direction de Ahmed SILEM. Paris : Hachette Education, 1994, p. 480.

3 Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELEE. *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris : La Découverte, 2007, p. 5.

A. L'avènement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)[1]

Les travaux menés en éthique de gestion sont particulièrement éclairants pour resituer les réflexions sur la responsabilité de l'entreprise dans une continuité historique.

Jusqu'au milieu du XIX[e] siècle, comme l'expliquent Jérôme BALLET et Françoise de BRY[2], les économistes n'ont pas de préoccupation sociale. Les industriels ne sont soumis à aucune obligation, en raison de l'absence de droit du travail. Pour autant, influencé par la doctrine catholique, le paternalisme se développe, se traduisant par un réseau d'institutions qui prennent en charge le personnel du berceau à la tombe. L'entreprise veut apparaître comme une famille dont le patron est le père et les ouvriers ses enfants ; ce qui fait dire au philosophe Alain ETCHEGOYEN que « *l'ancien paternalisme aujourd'hui si décrié assumait souvent un certain principe de responsabilité. L'entreprise se sentait responsable de ses salariés, voire de sa famille ou de ses enfants* »[3].

A partir des années 1920, le paternalisme va commencer à décliner : la naissance de l'Etat-providence, conjuguée au développement du syndicalisme, remet en cause le concept, et le terme va même devenir péjoratif. Depuis la seconde moitié du XXème siècle, on parle plus volontiers d'« *entreprise citoyenne* » ou d'« *entreprise éthique* ». Jérôme BALLET et Françoise de BRY constatent ainsi que « *du paternalisme à la citoyenneté, l'entreprise semble avoir toujours exercé des responsabilités, au-delà de son fonctionnement purement économique* », précisant que celles-ci « *ont d'abord été orientées sur la dimension sociale, avant que les préoccupations environnementales ne s'approprient le devant de la scène* »[4].

Citons, pour définir la responsabilité sociale de l'entreprise, la définition qu'en donne la Commission européenne dans son *Livre vert* : « *le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. (…) Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et plus généralement de toutes les parties*

---

1 Notons que certains auteurs préfèrent parler de « responsabilité *sociétale* de l'entreprise » pour souligner la référence non seulement au domaine social, mais aussi au domaine environnemental.

2 Maîtres de conférences respectivement en sciences économiques et en sciences de gestion, auteurs de *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Editions du Seuil, 2001.

3 Alain ETCHEGOYEN. *Le pouvoir des mots. Dictionnaire critique de l'entreprise contemporaine*. Paris : Dunod, 1994, p. 178.

4 Jérôme BALLET, Françoise de BRY. *L'entreprise et l'éthique*, op. cit., p. 143.

prenantes (stakeholders) qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influer sur sa réussite »[1]. Mais précisons que les définitions sont diverses et non harmonisées.

La notion de responsabilité sociale d'une organisation fait référence à des concepts philosophico-éthiques. Trois écoles existent[2]: la plus importante est l'école américaine du *Business Ethics*, qui vise à créer des codes moraux au sein de l'entreprise ; l'école allemande vise, elle, à une éthique collective – les salariés comme les dirigeants sont concernés, il leur est nécessaire d'établir un consensus – ; enfin, l'école française est considérée comme une école « critique » vis-à-vis de la viabilité du concept d'éthique en entreprise.

Sans entrer dans le débat philosophique, précisons qu'il y a une multiplicité des approches philosophiques de l'éthique, tantôt d'essence idéaliste, moralisatrice ou utilitariste – d'où la difficulté à saisir l'enjeu de l'éthique appliquée au monde du travail, depuis le mouvement initié par le *Business Ethics* aux Etats-Unis à la fin des années 1960. Il faut pour cela remonter aux moralistes grecs, comme PLATON et ARISTOTE, qui, déjà, condamnaient les transactions commerciales et économiques en dénonçant une séparation nette entre vertu et recherche de profit, ainsi que le caractère lucratif de l'économie. Selon ARISTOTE[3], l'argent n'est pas une source d'intérêt, mais un simple moyen d'échange. La vertu prend la forme d'une « *éthique du Bien* » qui doit l'emporter sur le souci d'efficacité matérielle et de rentabilité. L'éthique peut être entendue comme « *la visée d'une vie accomplie* ».

L'approche de KANT diffère de celle d'ARISTOTE, en plaçant la Raison au centre des valeurs morales. L'éthique devient un devoir contraignant et universel, indépendant des circonstances et de toute détermination individuelle.

A l'« *éthique de la conviction* » prônée par KANT répondra l'« *éthique de la responsabilité* » de Max WEBER – plus proche de notre point de vue. En effet, la première consiste à se mettre inconditionnellement au service d'une fin, indépendamment des moyens à mettre en œuvre pour la réaliser et de l'évaluation des chances de succès ou d'échec ainsi que des conséquences prévisibles ou non. L'éthique de la responsabilité au contraire porte l'attention de l'homme sur les moyens disponibles, elle évalue les conséquences ainsi que les chances de succès et d'échec, afin d'agir le plus efficacement et le plus rationnellement possible dans une situation donnée. La responsabilité consiste donc pour WEBER à affronter et à assumer les

---

1 COMMISSION EUROPEENNE. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Livre vert. Bruxelles : 2001.

2 Nous empruntons ces trois catégories à Adeline LEBRUN, dans son mémoire sur l'éthique en entreprise : *L'éthique-option, le nouveau capital de l'entreprise*. Paris : CELSA, 2001.

3 ARISTOTE. *Politique*, Tome I, Livre I. Paris : Les Belles Lettres, 2002.

effets de l'action telle qu'elle se déroule dans le monde, au lieu de n'agir qu'en fonction de convictions, sans tenir compte des conditions de l'action. Max WEBER précise toutefois : « *cela ne veut pas dire que l'éthique de conviction est identique à l'absence de responsabilité et l'éthique de responsabilité à l'absence de conviction* »[1].
Le fondateur de l'école utilitariste, Jeremy BENTHAM, propose, lui, de juger une action au regard de ses conséquences pour le bonheur des individus concernés. La valeur morale d'une action est alors fondée « *non pas sur des principes a priori mais sur le principe d'utilité* »[2].

Ainsi, dans la lignée des thèses utilitaristes se développent depuis quelques années les investissements ou fonds éthiques, faisant apparaître une nouvelle forme de responsabilité : la responsabilité financière – qui se confond ici avec la responsabilité sociale de l'entreprise. Les entreprises ne peuvent l'ignorer, ne serait-ce que, comme l'écrivait LOCKE au XVIIème siècle, parce que « *la vertu est généralement approuvée, non parce qu'elle est innée mais parce qu'elle est utile* ».

B. L'influence de la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*)

La notion de « responsabilité sociale d'entreprise » est inspirée des théories développées depuis une cinquantaine d'années par les sciences de gestion et la sociologie des organisations afin d'élaborer une vision des rapports que les entreprises devaient entretenir avec leur environnement extérieur. La théorie des parties prenantes[3] est le courant académique qui a eu le plus de retentissement, en prônant que l'entreprise devait répondre non seulement aux attentes de ses actionnaires, en termes de profit, mais aussi aux demandes de l'ensemble des acteurs qui peuvent influencer ou être influencés par la réalisation de ses objectifs.
La théorie des parties prenantes fonde ainsi la réflexion actuelle sur l' « *entreprise partenariale* ». Elle place en effet l'entreprise au cœur d'un réseau de partenaires ou parties prenantes, les *stakeholders*, littéralement les « détenteurs d'enjeux », autrement dit l'ensemble des acteurs pour qui le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu important. Les relations d'interdépendance évoquées par l'auteur de la théorie des parties prenantes, R. E. FREEMAN, suggèrent deux formes de gestion partenariale. La première, dite

1 Max WEBER. *Le savant et le politique*. Paris : 10/18, 2004, p. 206.

2 Samuel MERCIER. *L'éthique dans les entreprises*. Paris : La Découverte & Syros, 1999, p. 43.

3 Cette théorie s'est développée à partir de l'ouvrage de l'économiste R. E. FREEMAN : *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984.

« *instrumentale* », s'appuie sur les effets supposés d'une action en direction des partenaires ; elle est donc orientée vers la réalisation des objectifs de rentabilité et de valeur actionnariale. La seconde, dite « *normative* », considère que l'entreprise a des devoirs envers ses partenaires.

C'est pourquoi, selon Samuel MERCIER, professeur en sciences de gestion, la théorie des parties prenantes, présentée à la fois dans le cadre des théories de l'organisation et dans celui de l'éthique appliquée aux entreprises, « *se veut beaucoup plus exigeante que la théorie néo-classique dans laquelle le but de l'entreprise est identifié comme la maximisation du profit et où, par là-même, les seules parties prenantes à réaliser ce but sont les propriétaires de l'entreprise* »[1] – Milton FRIEDMAN ne déclarait-il pas en 1970 dans le *New York Times Magazine* que « *la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* » ?

On le voit, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise oscille ici entre deux extrêmes : l'un réduit la responsabilité de l'entreprise à l'obtention du profit – le plus important possible – pour ses actionnaires ; l'autre étend la responsabilité de la firme à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise, cherchant donc à dépasser la théorie de la firme maximisatrice de profit en intégrant les intérêts et les demandes de personnes ou groupes sociaux en relation avec l'entreprise. Ces groupes ne sont pas limités aux actionnaires, aux fournisseurs ou seulement aux personnes qui ont un pouvoir économique sur l'entreprise.

Il existe deux catégories de *stakeholders*[2] : les « *stakeholders contractuels* », liés à l'entreprise par un lien contractuel : collaborateurs, clients, actionnaires, fournisseurs, créanciers ; et les « *stakeholders périphériques* », qui désignent des individus ou groupes d'individus représentant des intérêts très variés et souvent contradictoires : associations, organisations non gouvernementales (ONG), collectivités, administrations…

Ainsi, la théorie des parties prenantes s'intéresse aux besoins et aux aspirations des diverses personnes et institutions qui forment la société. Il s'agit, avant de prendre une décision, d'en évaluer les effets économiques, sociaux, éthiques sur la société. L'entreprise est censée aller dans le sens d'un consensus social général, si cette option est conforme à son intérêt. Elle doit par conséquent rechercher la convergence à long terme d'intérêts contradictoires.

---

1 Samuel MERCIER, op. cit., p. 61.

2 Geneviève FERONE, Charles-Henri d'ARCIMOLES, Pascal BELLO, Najib SASSENOU. *Le développement durable.* Paris : Editions d'Organisation, 2001, p. 42.

Evoquer la multiplicité des partenaires de l'entreprise revient à poser l'existence de valeurs autres que la seule valeur actionnariale. Les actionnaires perdent donc leur position privilégiée et leurs intérêts ne sont plus les seuls pris en compte. Ils ne seront d'ailleurs satisfaits que proportionnellement à leur importance par rapport aux autres partenaires de l'entreprise, la théorie des parties prenantes stipulant que l'entreprise a des responsabilités envers chacun de ses différents partenaires. Ce qui nous conduit à l'opposition désormais classique entre la « *shareholder value, la valeur des actionnaires* », et la « *stakeholder value, la valeur des partenaires ou parties prenantes* »[1]. Ainsi, comme l'écrivent Alain-Charles Martinet et Emmanuelle Reynaud, professeurs de management stratégique, « *si la théorie financière peut se contenter d'une shareholder theory de la firme puisqu'elle n'a pas à se préoccuper du contenu substantiel des choix (quelles activités ? quels produits ? quels clients ?…), le management stratégique se situe d'emblée et obligatoirement dans le cadre d'une stakeholder theory de l'entreprise puisque le contenu même des choix fondamentaux constitue sa raison d'être* »[2]. Les deux auteurs définissent par ailleurs le management stratégique comme « *discipline centrée sur l'entreprise plutôt que sur la firme ou sur la société commerciale* »[3]. Et, dans la mesure où l'entreprise que le management stratégique s'efforce de construire est « en société » et pas seulement « en marché », la légitimité des décisions est influencée par l'état de l'opinion et les rapports de pouvoir qui la façonnent.

Aujourd'hui, précisément, se multiplient les pressions, les demandes provenant de la société civile. Cette multiplication des parties prenantes entre dans le concept récent de « *stakeholder corporation* »[4] : l'entreprise est vue comme une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs. Elle dépasse le strict cadre de la relation entre clients, fournisseurs, investisseurs et employés en intégrant une multitude de partenaires. Elle correspond à l'âge de l'information et des réseaux qui multiplient et accélèrent les interactions, effacent les frontières entre l'entreprise et les acteurs environnants[5]. L'entreprise est donc invitée à montrer ses performances financières et économiques mais aussi sociales et écologiques, à communiquer sur ses réalisations, sa capacité à sécuriser ses processus et ses produits.

---

1 Daniel COHEN. *Nos temps modernes*. Paris : Flammarion, 2002.

2 A.-C. MARTINET, E. REYNAUD. « Shareholders, stakeholders et stratégie ». *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre 2001, p. 13.

3 A.-C. MARTINET, E. REYNAUD, ibid., p. 12.

4 A.-C. MARTINET, E. REYNAUD, ibid., p. 16.

5 Sur ces questions, voir Manuel CASTELLS, *L'ère de l'information*, Tome 1 : *La société en réseaux*. Paris : Fayard, 2001.

En outre, quand certains actionnaires institutionnels introduisent le critère de la performance écologique et sociale dans leurs processus d'évaluation – comme en témoigne le succès des fonds éthiques –, la situation ainsi créée est fortement symbolique puisque l'opposition traditionnelle entre les actionnaires et les autres parties prenantes se trouve court-circuitée.

Ainsi, la notion de « responsabilité sociale d'entreprise » propose une vision systémique des relations entre entreprise et société, l'entreprise étant prise, « *encastrée* » dans un réseau de relations avec ses diverses parties prenantes[1]. Le système économique n'est plus perçu comme indépendant de la sphère sociale : l'entreprise se voit attribuer un rôle d'acteur social, dans la mesure où elle est intégrée à la société. Sa fonction n'est donc plus seulement de maximiser sa rentabilité et d'accroître ses profits, mais de considérer voire de prendre en charge l'intérêt général[2]. Une question se pose alors : jusqu'où s'étend cette responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de la société ?

2. L'émergence de nouveaux risques

Si nous ne pouvons pas apporter ici de réponse définitive à la question des limites de la responsabilité sociale de l'entreprise, nous pouvons observer une corrélation très forte entre l'extension du champ de la responsabilité et l'extension de la sphère des risques. François EWALD décrit ainsi l'évolution de la notion de responsabilité à travers les trois âges du droit de la responsabilité : « *une première phase pendant laquelle l'accent a été mis sur la responsabilité face à l'acte, ce qui induit l'idée d'une réparation dans le cas où l'acte est dommageable, une deuxième phase (contemporaine, liée aux sociétés industrielles) où la responsabilité est située face au risque, ce qui entraîne l'idée de prévention des accidents, des menaces et des dangers, et, enfin, une troisième phase (en émergence) qui place la responsabilité face à l'exigence de sécurité traduisant une défiance face aux dangers d'un*

[1] Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELEE. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte, 2004, p. 231. La même idée est reprise par Samuel MERCIER, op. cit., p. 60.

[2] « *L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être* », disait déjà Henry FORD.

monde dont l'évolution échappe à la maîtrise de l'humanité et qui conduit à la mise en œuvre du principe de précaution. »[1]

A. Les risques environnementaux

Tout au long de son histoire, l'humanité s'est trouvée confrontée aux risques naturels et à ceux résultant de ses propres activités : toute initiative, toute activité comportent une part de risque et d'imprévu ; le risque est inhérent à la condition humaine elle-même.
Mais, ces dernières décennies, quelques catastrophes majeures, aux conséquences écologiques sans précédent, vont faire apparaître des types de risques inconnus jusqu'alors[2]. Rappelons à ce titre quelques catastrophes emblématiques qui ont marqué les esprits : le naufrage sur les côtes bretonnes de l'Amoco Cadiz en mars 1978 qui a souillé 360 kilomètres du littoral nord de la Bretagne, la fuite de dioxine à Seveso en Italie en 1976 – catastrophe qui donnera son nom à une directive européenne imposant une nouvelle réglementation dans les normes de sécurité des usines à risques – ou de méthyle à Bhôpal en Inde en 1984, l'explosion de réacteur 4 de la centrale nucléaire de Tchernobyl le 26 avril 1986 dont les conséquences sanitaires s'étendent encore aujourd'hui à des milliers de kilomètres du lieu du sinistre, ou encore le naufrage du pétrolier Erika en 1999, déversant 20 000 tonnes de pétrole au large du Sud-Finistère.

Nous serions ainsi entrés dans une « *société du risque* », « *société de la catastrophe* », où « *l'état d'exception menace de devenir un état normal* »,[3] telle que la définit le sociologue allemand Ulrich BECK, qui retrace l'extension du domaine de l'incertitude depuis trente ans. Cet élargissement est, à ses yeux, consubstantiel à la mondialisation de l'économie industrielle occidentale, et non plus le résultat de l'affrontement entre l'homme et une nature dont il doit maîtriser les dangers. « *Nos rapports avec la Nature changent tellement quant à leur volume qu'ils appellent un esprit de responsabilité que nous n'avons pas encore acquis*

---

1 François EWALD, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), cité par Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE. *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 21.

2 Pour un état des savoirs sur le sujet, voir : Olivier GODARD, Claude HENRY, Patrick LAGADEC, Erwann MICHEL-KERJAN. *Traité des nouveaux risques*. Paris : Gallimard, 2002.

3 Ulrich BECK. *La société du risque*. Paris : Aubier, 2001, p. 43. Cet ouvrage pionnier paraît en 1986 en Allemagne, peu de temps après la catastrophe nucléaire de Tchernobyl. U. BECK appréhende le phénomène de la globalisation des risques liés à la modernité dans lequel il voit la caractéristique essentielle de la société industrielle contemporaine et dont il s'emploie à tirer toutes les conséquences sociologiques et politiques.

et auquel nos manières de penser les plus modernes ne nous portent pas »[1], écrivait ainsi, dès les années 1950, Bertrand de JOUVENEL.

Ce nouvel « *esprit de responsabilité* » est érigé en « *Principe Responsabilité* »[2] par le philosophe allemand Hans JONAS, face à la prise de conscience des menaces d'une extrême gravité que nous faisons peser sur notre environnement, mais aussi sur l'humanité tout entière. Sont pour lui en cause les nouvelles formes de « *l'agir humain* ». En effet, l'homme ne contrôle plus la technique : celle-ci répond de plus en plus à une logique qui lui est propre, et nous ne parvenons plus à freiner cette irrésistible fuite en avant. Pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, les actions de l'homme apparaissent irréversibles. Le progrès technologique fait de la nature un objet fragile et menacé, et donc un objet de responsabilité.
Or, l'éthique traditionnelle, fondée sur l'idée de réciprocité – c'est-à-dire sur l'égalité de droits et de devoirs entre sujets libres et égaux – n'est plus valable, car comment avoir des devoirs à l'égard d'êtres ou de choses seulement potentiels ? Il faut donc repenser l'éthique et le « *principe Responsabilité* » va en constituer le fondement ultime : à partir du moment où l'homme a la puissance matérielle de détruire la nature, ses nouvelles responsabilités concernent la perpétuation – devenue problématique – de l'humanité. La responsabilité est alors définie comme l'ensemble des obligations que nous avons à l'égard d'êtres qui n'existent pas encore, les « *générations futures* ». Il y a responsabilité, selon Hans JONAS, là où il y a « *vulnérabilité* », autrement dit l'état d'êtres sans défense que l'on doit protéger afin qu'ils puissent survivre ou simplement naître. L'auteur formule ainsi l'impératif catégorique qui découle de ce principe : « *Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre* ».[3]

On le voit, on passe ainsi d'une vision kantienne de la responsabilité réciproque au principe responsabilité de JONAS qui repose sur une vision de la responsabilité comme atemporelle et aspatiale, une responsabilité globale. Paul RICOEUR estime ainsi que la responsabilité devient « *une obligation de faire qui excède le cadre de la réparation et de la punition* »[4]. On

---

1 Bertrand de JOUVENEL. *Arcadie. Essais sur le mieux-vivre*. Paris : Gallimard, 2002, p. 242. Bertrand de JOUVENEL, journaliste, est un pionnier de la prospective en créant la revue *Futuribles* et un des premiers penseurs du développement durable.

2 Hans JONAS. *Le Principe Responsabilité*. Paris : Le Cerf, 1990. Cet ouvrage, fondateur pour la pensée environnementale, a connu un fort retentissement dans toute l'Europe au moment de sa parution en 1979.

3 Hans JONAS, ibid., p. 30.

4 Paul RICOEUR. « Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique ». *Esprit*, n° 206, novembre 1994, p. 29.

peut donc parler d'une extension du champ moral de la responsabilité, dans la mesure où « *plus s'étend la sphère des risques, plus se fait pressante et urgente la recherche d'un responsable, c'est-à-dire de quelqu'un, personne physique ou morale, capable d'indemniser ou de réparer* »[1].

Ce sont donc vers les entreprises, principaux agents de l'activité économique – et en particulier les plus visibles d'entre elles, les multinationales – que les regards se tournent, pour leur demander des comptes non seulement sur leurs résultats économiques, mais également sur leurs comportements et leurs impacts à l'égard de l'environnement naturel, des individus et des sociétés humaines.

B. Les risques sociaux

Or, les transformations économiques contemporaines sont vécues par les salariés, comme par les citoyens, comme un processus de production et de multiplication de risques. Les notions de « flexibilité » ou d'« employabilité » sont comprises comme une nouvelle exposition du salarié au risque de perte de son emploi bien éloigné de l'idée de carrière. « *La transformation des risques sociaux traditionnels, en matière de retraite par exemple, fait douter de la pérennité des « droits sociaux ». Au-delà, le salarié comme le citoyen sont particulièrement sensibles aux risques liés aux produits qu'ils consomment, et dont l'auteur final serait la mondialisation* »[2], note François EWALD.

Du point de vue de l'entreprise, des « affaires » récentes témoignent des nouvelles formes prises par le risque social. Celles-ci passent notamment par le boycott, comme celui dont Nike a été victime en 1998 quand il a été diffusé sur Internet que la firme américaine faisait travailler des enfants dans les pays en voie de développement. En pleine Coupe du monde de football, l'image d'un enfant cousant un ballon Nike fit le tour de la planète. Cette affaire mit en lumière le pouvoir d'Internet et la nécessité pour les entreprises d'intégrer le nouveau « risque Internet ». Les faits étaient quasi similaires, quatre ans auparavant, pour la société Gap : une association d'aide aux travailleurs d'Amérique centrale dénonçait les conditions de

---

1 Paul RICOEUR, ibid., p. 41.

2 *Les pionniers de l'entreprise responsable* / coordonné par Patrick d'HUMIERES et Alain CHAUVEAU. Paris : Editions d'Organisation, 2001, p. 151.

travail – notamment du travail forcé – du groupe de prêt-à-porter. Citons un autre boycott : celui du groupe alimentaire Danone, en 2001, suscité par l'annonce du plan de restructuration de sa branche biscuits.

Depuis les années 1990, de plus en plus d'actions émanant de la société civile entendent obliger les multinationales à intégrer les concepts d'éthique et de responsabilité sociale. Qu'il s'agisse, pour ne citer que quelques exemples variés, du bras de fer perdu par les grandes sociétés pharmaceutiques défiées par l'Afrique du Sud qui entendait imposer avant l'heure une baisse du prix des médicaments anti-sida en assimilant ces derniers à des « génériques » au mépris du droit des brevets mais au bénéfice d'innombrables morts en sursis ; des démêlés des fabricants de cigarettes avec les autorités comme les opinions publiques qui les accusent de confondre souvent marketing et insensibilité au risque sanitaire ; de l'explosion de l'usine chimique de Toulouse qui a mis une nouvelle fois sur la sellette, peu de temps après le naufrage de l'Erika, le groupe Total-Fina-Elf ; ou encore les débats récurrents sur la stratégie des fabricants de semences à base d'organismes génétiquement modifiés (OGM) ; on ne peut que remarquer l'importance accrue que les différentes opinions publiques accordent à toutes les informations économiques et sociales liées de près ou de loin au phénomène de la mondialisation, à la gestion de l'environnement ou, d'une manière générale, à la responsabilité des entreprises, dirigeants en tête, face aux conséquences sur la vie des populations de leur activité, partout où celle-ci s'exerce.

De plus, les violentes manifestations des mouvements « antimondialisation » lors du sommet de l'Organisation mondiale du commerce en 1999 ont marqué le monde des affaires. L'année suivante, 200 entreprises publient un rapport et s'engagent pour un développement durable. Mais cela n'empêche pas les participants du Forum social mondial de Porto Alegre en février 2002 – qui se déroulait parallèlement au Forum économique mondial de Davos – de mettre en cause le pouvoir des multinationales, qu'il s'agisse de l'accès aux médicaments ou à l'eau, de la protection du patrimoine génétique ou de celle de l'environnement.

C'est dans cette perspective altermondialiste[1] que s'inscrit la journaliste canadienne Naomi KLEIN quand elle dénonce « *la tyrannie des marques* ». Pour elle, la société de consommation est dominée par les marques. Les logos, frappés d'expansionnisme galopant,

[1] L'adjectif « antimondialiste » tend à être remplacé par « altermondialiste » depuis quelques années, en référence au slogan fédérateur pour ce mouvement : « Un autre monde est possible ».

envahissent des territoires jusqu'à présent vierges de toute publicité. Et dans un village désormais « *planétaire* », les multinationales bouleversent non seulement les mentalités et le monde du travail, mais également l'économie de nombreux pays. Mais le nombre augmente de ceux qui prônent l'urgence d'une mobilisation vigilante et qui dénoncent les abus commis par les grandes sociétés. Venant de partout, ces nouveaux militants se rencontrent et s'organisent sur Internet. « *Le triomphe de la mondialisation a inspiré une nouvelle vague de militants enquêteurs, experts ès technologies, et dotés d'une mentalité mondiale, à l'instar des sociétés qu'ils pistent. Cette forme puissante de militantisme dépasse largement les syndicats traditionnels* »[1], résume Naomi KLEIN. Elle dit également avoir la conviction que « *c'est dans ces liens planétaires tissés de logos que les citoyens du monde finiront par trouver des solutions durables à cette commercialisation de la planète* »[2].

Quelle que soit la forme des pressions exercées sur les entreprises et leur provenance, il apparaît que celles qui veulent s'en protéger doivent s'assurer en permanence que tous leurs partenaires, dirigeants, employés, clients, fournisseurs, appliquent les règles fixées. Car, comme on le voit dans les récentes « affaires », en plus du risque social, elles doivent composer de plus en plus avec ce que Jean-Pierre BEAUDOIN nomme le « *risque d'opinion* »[3], qui joue pour elles le rôle de nouveau tribunal.

La place prise par l'entreprise dans la société aujourd'hui est telle que sa responsabilité dépasse largement le simple cadre juridique. Elle apparaît dans les médias dès qu'elle est accusée de polluer l'environnement, de brader sa politique sociale. Et l'essor d'Internet fait que ces informations préjudiciables à son image circulent encore plus vite.
On voit qu'à côté des risques dits classiques sont apparus des risques inédits, nécessitant une compréhension de mécanismes complexes, sur lesquels l'entreprise a souvent peu l'habitude de se pencher. Dans la logique du risque d'opinion, l'interne et l'externe sont inextricablement liés. Or, cette relation étroite implique une vigilance, une « veille », inscrites dans le long terme, pour en saisir les méandres et donc la complexité.

---

1 Naomi KLEIN. *No logo. La tyrannie des marques*. Paris : Leméac/Actes Sud, 2001, p. 387.

2 Naomi KLEIN, ibid., p. 21.

3 « *L'opinion est un risque, mais un risque neutre en soi : positif ou négatif selon qu'il aura été bien ou mal géré*. » Jean-Pierre BEAUDOIN. *Etre à l'écoute du risque d'opinion*. Paris : Editions d'Organisation, 2001, p. 1-2. Nous reviendrons sur cette notion de « *risque d'opinion* » dans notre troisième partie.

3. L'entreprise en quête d'« acceptabilité » sociale

Nous l'avons vu, l'entreprise ne doit plus rendre compte de ses actes uniquement devant la justice. La responsabilité de l'entreprise n'est donc plus simplement juridique, elle s'exerce aussi par rapport à la société. Ainsi, selon Claude BEBEAR : « *parce qu'elle est devenue un élément central de la vie de la cité, l'entreprise doit satisfaire des contraintes morales de plus en plus nombreuses ; on lui demande de ne plus être simplement acteur économique mais d'avoir un comportement citoyen* »[1].

Notion floue mais concept à la mode, la « *citoyenneté d'entreprise* » n'est pas un nouveau modèle managérial, mais plutôt une manière de montrer que l'entreprise tient compte de son environnement, condition de son « acceptabilité » par la société.

A. De l'« entreprise citoyenne »…

La notion d' « *entreprise citoyenne* » vient de la vague des « *good citizen »* dans les années 1970 aux Etats-Unis ; elle a été importée en Europe vingt ans plus tard. Des firmes multinationales, « *entreprises sans cité* », tentent de faire oublier leur gigantisme par des actions dans la société. « *Elles participent directement (en leur nom) ou indirectement (en incitant leurs salariés) aux activités culturelles, sociales et sportives des contrées où elles sont implantées* »[2], explique Nicole D'ALMEIDA. L'entreprise citoyenne tente par conséquent de réconcilier l'économique et le social à travers des actions internes et externes marquant ainsi son appartenance à la cité.

Ainsi, avant même la promulgation des lois Auroux[3], le Centre des jeunes dirigeants (CJD) proclame en 1975 que « *l'entreprise doit être sociale pour être économique* ». Il est à l'origine en 1992 de la « *Charte de l'entreprise citoyenne* » qui met en valeur cette notion d'entreprise citoyenne. Diverses manifestations ont également montré l'intérêt des entreprises

---

1 *Les pionniers de l'entreprise responsable,* op. cit., p. XVIII (préface). Claude BEBEAR, Président du conseil de surveillance d'Axa, a créé en 1986 avec des chefs de grandes entreprises françaises l'Institut du Mécénat social (IMS)-Entreprendre pour la Cité, association qui constitue aujourd'hui un réseau de plus de 120 entreprises qui s'engagent dans des démarches de partenariat avec des acteurs sociaux divers.

2 Nicole D'ALMEIDA. *L'entreprise à responsabilité illimitée*. Paris : Liaisons, 1996, p. 53.

3 Les lois Auroux, « relatives aux libertés des travailleurs dans l'entreprise », promulguées en 1982, consacrent le concept de citoyenneté *dans* l'entreprise à travers le droit d'expression des salariés.

pour ce thème. En juillet 1992, *Le Nouvel Observateur* initie un « *Manifeste pour l'emploi* », ratifié par différentes entreprises françaises. Il dénonce l'ultralibéralisme et préconise que les entreprises prennent leur responsabilité face aux réductions d'effectifs, qu'elles participent à la recherche de nouveaux emplois. Ce texte abondé deviendra le manifeste « *Entreprises contre l'exclusion* », à l'initiative du commissaire au Plan Jean-Baptiste de Foucauld, par l'association Echanges et projets, patronnée par Jacques Delors et par le Centre national du patronat chrétien. Ce manifeste sera ratifié par 150 chefs d'entreprises et, en janvier 1995, après modifications, deviendra européen[1].

On voit à travers cet exemple que la citoyenneté d'entreprise relève par certains aspects de l'attitude paternaliste, même si ses partisans s'en défendent. Car le choix des mots est révélateur : « *derrière le paternalisme, se glisse l'image du père ; derrière l'entreprise citoyenne transparaît la cité et la protection du non-citoyen* »[2].
La notion d'entreprise citoyenne vise à réunir l'ordre civique – l'univers politique, espace de l'intérêt général – et l'ordre marchand – l'univers économique des intérêts particuliers. Ainsi, si « *la notion de citoyenneté d'entreprise fonctionne comme un mirage linguistique qui en une expression réconcilie deux univers et deux ordres bien distincts* »[3], elle peut renvoyer également à une « *confusion d'ordres qui n'est peut-être que le signe d'une configuration nouvelle de l'articulation entre économique et politique* »[4].

Ainsi, l'entreprise est bel et bien devenue une « *affaire de société* » : elle est aujourd'hui « *en passe de prendre rang parmi les grandes institutions de notre époque après l'Eglise, l'armée, la justice, l'école, la commune, l'Université* »[5], comme le souligne Renaud SAINSAULIEU. Objet de toutes les attentions, elle n'est plus un monde opaque, clos.
Communiquer devient donc un impératif : les entreprises sont conduites à justifier de leurs activités et de leur contribution, non seulement à l'aune du profit qu'elles dégagent, mais également vis-à-vis de dimensions sociales, sociétales et environnementales sur lesquelles

---

1 C'est la première fois que des entreprises européennes adoptent un projet commun. Le manifeste dégage cinq axes prioritaires : « favoriser la réinsertion des chômeurs, améliorer la formation professionnelle, prévenir les licenciements, promouvoir la création de nouveaux emplois, contribuer à la solidarité en faveur des zones et des groupes de personnes particulièrement vulnérables. »

2 Jérôme BALLET, Françoise de BRY. *L'entreprise*…, op. cit., p. 132.

3 Nicole D'ALMEIDA. *L'entreprise à responsabilité*…, op. cit., p. 56.

4 Nicole D'ALMEIDA, ibid., p. 57.

5 *L'entreprise, une affaire de société* / sous la direction de Renaud SAINSAULIEU. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992, p. 16.

elles sont interpellées. En réponse à ces interpellations, les années 1990 voient fleurir les « chartes éthiques » et les « codes de conduites »[1] dans les entreprises, lesquels ont généralement une double visée : à la fois externe – il s'agit d'afficher les valeurs de l'entreprise vis-à-vis des actionnaires, des clients, des fournisseurs et des pouvoirs publics – et interne – ces documents vont servir d'outil de gestion visant à mobiliser les salariés et à renforcer leur sentiment d'appartenance à la culture d'entreprise. Dans les deux cas, les codes de conduite et chartes éthiques témoignent d'une même quête de légitimité de la part des entreprises, qui ont compris qu'elles devaient désormais conquérir leur « acceptabilité ».

Or, plus fondamentalement, c'est la place de l'entreprise dans la société qui se trouve remise en question, renvoyant à la thèse, soulevée par Max WEBER, sur « *l'esprit du capitalisme* ». Max WEBER avait cherché à montrer comment l'éthique protestante – contrairement à l'éthique catholique – avait constitué, aux débuts du capitalisme, un terreau favorable à l'expansion de l'esprit d'entreprise et à l'accumulation des richesses dans les pays anglo-saxons. Il soulignait que la dynamique du capitalisme n'était pas réductible à des facteurs objectifs mais que l'entrepreneuriat pouvait être mu par des fondements religieux, éthiques et psychologiques[2].

S'inscrivant dans la lignée des travaux de Max WEBER, Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO ont montré que, face au scepticisme croissant et aux critiques émanant de la société, le capitalisme était obligé de se justifier, de faire la démonstration de sa contribution à l'intérêt général. Cette recherche de justification le conduit à puiser dans les croyances et les valeurs qui détiennent dans la société un pouvoir de persuasion[3].

B. …à l'« entreprise durable » ?

Parmi les notions qui semblent dotées d'un tel pouvoir de persuasion et qui parviennent à s'imposer dans la société figure le développement durable, concept transversal dont la

---

1 Pour une analyse des codes de conduite et chartes éthiques en entreprises, on se reportera à Jean-Pierre LE GOFF, *Le mythe de l'entreprise*, Paris : La Découverte, 1993 ; Anne SALMON, *Ethique et ordre économique*, Paris : CNRS Editions, 2002 ; ainsi qu'à Romain HUET, « Les chartes sociales dans les organisations », in : Patrice de la BROISE, Thomas LAMARCHE (éds), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2006, p. 103-134.

2 Max WEBER. *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris : Flammarion, 2000.

3 Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999.

définition de base connaît de multiples déclinaisons et applications selon le domaine dans lequel il est utilisé.

L'origine du concept de développement durable est à la fois écologique et anglo-saxonne, puisqu'il s'agit d'une traduction de *sustainable development*[1], terme forgé en 1980 par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN). Il doit sa fortune au rapport du docteur Gro Harlem Brundtland, alors Premier ministre de la Norvège, qui dirigeait la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED), dont les travaux ont servi de documents préparatoires à la quarante-deuxième session des Nations Unies.

Ce rapport, remis en 1987 à l'Organisation des Nations Unies, définit le développement durable comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* »[2]. Il s'agit de concilier les impératifs de développement, la préservation de l'environnement et l'exigence d'équité entre les êtres humains nés (équité intra-générationnelle) et à naître (équité inter-générationnelle). L'économiste Christian de PERTHUIS propose la définition suivante : « *le développement durable consiste à s'assurer que la génération présente transmet aux suivantes un capital dont chacune des composantes économique, écologique, sociale a bien été préservée et pourra continuer à s'élargir* »[3]. La notion de développement durable repose donc sur un principe de compromis, qui peut donner lieu à des interprétations concurrentes en fonction du « pilier » – économique, environnemental, social – considéré comme prioritaire par les acteurs[4].

A l'origine du rapport Brundtland, il y a le constat que la prospérité des pays du Nord s'est édifiée sur la destruction ou la pollution de nombreux écosystèmes. Si les pays du Sud devaient suivre le même chemin, la biosphère atteindrait un niveau de dégradation intolérable. Il s'agit donc de définir un schéma de développement qui ne prenne pas la voie suivie par le Nord.

---

1 D'aucuns pensent qu'une traduction par « développement acceptable » ou « soutenable » aurait été plus juste car plus conforme à l'esprit du rapport : non pas une critique du développement dans son essence, mais de ses excès, en particulier une condamnation de la consommation effrénée des matières premières.

2 COMMISSION MONDIALE POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT. *Notre avenir à tous*. Montréal : Editions du Fleuve, 1988, p. 51.

3 Christian de PERTHUIS. *La génération future a-t-elle un avenir ?* Paris : Belin, 2003, p. 6.

4 Sur ces questions de définitions, on se réfèrera utilement aux travaux de politologues, notamment *Développement durable : les termes du débat* / sous la direction de Marie-Claude SMOUTS. Paris : Armand Colin, 2005, p. 1-16.

Déjà, en 1972, le rapport du club de Rome, intitulé *The Limits to Growth*, traduit en français par *Halte à la croissance*, posait clairement le problème de la survie de la planète et mettait en cause le modèle de développement économique. Mais, en 1987, le rapport Brundtland va plus loin en mettant en évidence de nouvelles formes de pollution globales et concernant les mécanismes régulateurs de la biosphère. Comme l'écrit le philosophe Dominique BOURG : « *la crise écologique moderne est planétaire. La sensibilité écologiste est d'ailleurs née de la prise de conscience de la globalité des dégradations désormais infligées à la nature. C'est la nature entière, et plus exactement ce que nous appelons la biosphère, à savoir l'ensemble des espèces vivantes et de leurs milieux associés, qui pâtit de l'action des hommes* »[1].

La notion de développement durable apparaît en fait comme l'héritière d'un ensemble de travaux s'inscrivant, d'une façon ou d'une autre dans le sillage de l'économiste François PERROUX, qui a posé en 1961 la distinction, devenue depuis canonique, entre croissance et développement[2]. La notion de développement intègre selon lui les dimensions qualitatives du bien-être, ignorées par l'approche en termes de croissance, qui ne retient que l'aspect quantitatif de l'évolution économique. Dans la voie ouverte par François PERROUX vont s'engager des économistes comme Ignacy SACHS, qui a mis en avant la notion d' « *écodéveloppement* » ; René PASSET, qui a proposé une démarche novatrice dans les années 1970, la « *bioéconomie* » ; Henri BARTOLI, qui incitait à « *repenser le développement* » et le lauréat du prix Nobel d'économie en 1998, Amartya SEN. Pour ces économistes, la logique court-termiste des marchés est porteuse de nombreux effets pervers. L'exigence de développement durable fait découvrir que toute décision économique est indissociable d'un recours à l'éthique. Comme le souligne Amartya SEN, « *l'économie moderne s'est trouvée considérablement appauvrie par la distance qui a éloigné l'économie de l'éthique* »[3].

Le premier impératif du développement durable est donc l'ouverture à l'éthique, qui prend la forme d'une responsabilité à l'égard des générations futures. René PASSET écrit ainsi que : « *l'économie se trouve confrontée au respect d'une logique qui n'est pas la sienne. Il faut qu'elle cesse de se penser en elle-même à l'intérieur de ses propres limites. Il faut qu'elle*

---

1 Dominique BOURG. *Les scénarios de l'écologie*. Paris : Hachette, 1996, p. 7.

2 François PERROUX définit la croissance comme « *l'augmentation soutenue (…) d'un indicateur de dimension ; pour la nation : le produit global brut ou net, en termes réels* » et le développement comme « *la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel global* », in : *L'économie du XXe siècle*. Paris : PUF, 1961.

3 Amartya SEN. *Ethique et économie*. Paris : PUF, 1993, p. 11.

s'ouvre au milieu humain, au milieu naturel qui la portent et dont la reproduction est indispensable à sa propre reproduction. Si elle les détruit, elle s'autodétruit »[1]. Notons que Hans JONAS, quand il aborde la question des générations futures, montre à quel point cette notion est contraire avec le temps de l'économie, temps de l'immédiateté, qui caractérise nos sociétés.

C'est précisément sur la nécessité de changement d'échelle temporelle que le monde économique se trouve fortement interpellé. L'activité économique ne peut plus s'inscrire uniquement dans le choix de l'instantané mais dans un temps long. Les entreprises doivent donc passer d'une logique de court terme – liée au temps du marché, de l'urgence – à une logique de long terme, qui vise à prendre en compte le temps de la nature, des générations futures. Or, comme l'indique Christian de PERTHUIS, « *au sein de l'entreprise, le qualificatif durable renvoie d'abord à l'horizon de la firme elle-même. Du fait de l'aiguillon de la concurrence, les entreprises sont toujours sous la menace de la rétrogradation, voire de la disparition*. »[2] L'exigence de durabilité est donc prioritairement perçue dans sa dimension économique par l'entreprise[3]. Mais le nouveau contexte, et notamment la pression de la société civile, impose aux dirigeants qui souhaitent assurer le développement et la pérennité de leurs entreprises une vision plus large de leurs responsabilités. Ils doivent améliorer et rendre compte de leurs performances à long terme dans les trois champs du développement durable[4] – ce que les Anglo-Saxons appellent la *triple bottom line*.

Ainsi, si à la fin des années 1990 la notion de développement durable semblait un concept étranger à l'entreprise – exception faite de quelques entreprises militantes comme The Body Shop, Patagonia, Ben & Jerry's[5] –, elle a, en quelques années, envahi les discours des

---

1 René PASSET. « Comment parvenir au développement durable ? ». *Problèmes économiques*, n° 2653, 23 février 2000, p. 24.

2 Christian de PERTHUIS. *La génération future…*, op. cit., p. 76.

3 « *Le terme de développement durable a un mérite inattendu : il « parle » aux chefs d'entreprise novices sur ces sujets, tant il est vrai que tous s'accordent à souhaiter un développement pérenne de leurs affaires* », écrit Elisabeth LAVILLE, fondatrice d'Utopies, cabinet de conseil en développement durable, dans *L'entreprise verte*. Paris : Village mondial, 2002, p. 20.

4 C'est une obligation légale en France depuis la loi du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qui stipule que « *le rapport annuel indique la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité* ».

5 « *Ces entreprises ont lié leur développement à une éthique des affaires et à des convictions environnementales et sociétales. Ces entreprises ne sont pas devenues citoyennes, elles ont été créées comme telles* », souligne Nicole D'ALMEIDA dans *L'entreprise à responsabilité illimitée*, op. cit., p. 145.

décideurs économiques (comme politiques), soucieux de répondre à une attente de plus en plus forte de la société civile. Mais notons que les notions de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable, souvent employées indifféremment, ne sont pas synonymes. Nous reprenons à notre compte la distinction que font Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, précisant que les deux notions sont « *de niveaux différents* » : le développement durable est « *un concept macroéconomique et macrosocial à l'échelle planétaire* », *alors que la RSE relève « des pratiques d'entreprise au niveau microéconomique* » [1]. Nous privilégierons donc ici la notion de RSE puisque nous étudions des organisations économiques ; nous nous situons à un niveau microéconomique et microsocial.

Conclusion I

Nous avons voulu, dans cette première section consacrée aux acteurs économiques, décrire les grandes évolutions, notamment idéologiques, qu'ont connues ces acteurs en quelques décennies. Ces évolutions affectent le fonctionnement des entreprises, le lien qu'elles entretiennent avec la société et la place qu'elles y occupent, leur rôle et leur identité même. De l'émergence de l'idée de responsabilité dans l'entreprise aux discours prônant le développement durable, en passant par la valorisation de l' « entreprise citoyenne », les entreprises ont compris qu'elles ne pouvaient plus se limiter à une simple logique d'acteur économique, recherchant le profit et défendant des intérêts particuliers. Les initiatives en faveur de l'intérêt général[2], comme les discours qui les accompagnent, s'inscrivent dans une démarche de légitimation des activités des entreprises par rapport aux préoccupations et aux aspirations de la société.

Or, la prise en compte de l'intérêt général ou du bien commun est généralement le fait d'organisations représentant la société civile, les associations, qui connaissent également des évolutions identitaires importantes que nous allons à présent retracer.

---

[1] Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELEE. *La responsabilité sociale d'entreprise*, op. cit., p. 16. Ils précisent que « *le concept de développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent les activités économiques. La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise (…) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances* ».

[2] Nous reviendrons plus longuement sur la description des pratiques dans le chapitre 2.

II. Acteurs associatifs : vers des « multinationales du cœur »?

Le phénomène associatif est une création originale qui se distingue des entreprises et des organisations publiques et para-publiques. Or, il est loin de présenter un visage uniforme : les origines, l'organisation, les domaines d'intervention et les modes de financement des associations sont extrêmement variés, d'un pays à l'autre et à l'intérieur même des pays.
Le monde associatif est donc complexe et protéiforme. Il convient tout d'abord de définir précisément les termes « *association* », « *organisation non gouvernementale* » en se plaçant dans une perspective diachronique. Puis, nous verrons que ces acteurs, traditionnellement considérés comme des contre-pouvoirs, tendent à devenir à leur tour de véritables pouvoirs, s'imposant de plus en plus sur la scène politique internationale, du fait de la professionnalisation de leurs structures et de l'institutionnalisation de leur rôle.

1. La nébuleuse associative : essai de clarification

La mise en œuvre par des individus d'actions caritatives et de solidarité n'est pas née avec le XX^{e} siècle. Sa généalogie s'inscrit, au contraire, dans la longue durée et permet d'en comprendre les grandes évolutions.

A. Les associations

Selon Philippe RYFMAN, le fait associatif est « *présent en Europe dès le Moyen Age* »[1]. Il prend alors la forme d'un mouvement caritatif d'inspiration chrétienne, la charité étant l'une des vertus essentielles prônées par la religion chrétienne qui développe une intense activité d'assistance. Mais à partir du XVIIIème siècle, sous l'influence de la philosophie des Lumières, se produit un « *phénomène de laïcisation progressive des actions caritatives et de secours* »[2] en Europe et en Amérique du Nord. Le terme chrétien de « *charité* » est remplacé dans l'*Encyclopédie* par ceux de « *bienfaisance* », de « *philanthropie* », ou encore d' « *amour de l'humanité* » qui donneront naissance à la doctrine des droits de l'homme.

---

1 Philippe RYFMAN. *Les ONG*. Paris : La Découverte, 2004, p. 8.

2 Philippe RYFMAN, ibid., p. 9.

Ainsi, le phénomène associatif, au sens moderne du terme, c'est-à-dire de regroupement d'individus autour d'une idée ou d'un projet dans un but altruiste, va s'imposer à partir du XVIIIème siècle et progressivement constituer les prémisses et les fondements de ce que nous nommons maintenant la « *société civile* »[1]. Il est fondé sur « *l'instauration d'un droit indispensable à l'exercice de la démocratie, aujourd'hui reconnu comme fondamental : le droit d'association* »[2]. Ce lien entre associations et démocratie est souligné par Alexis de TOCQUEVILLE, lorsqu'il réalise la première description du secteur associatif après son voyage en Amérique en 1831. Il observe que les citoyens créent des associations pour remplir des fonctions d'utilité publique. « *Les sentiments et les idées ne se renouvellent, le cœur ne s'agrandit et l'esprit humain ne se développe que par l'action réciproque des hommes les uns sur les autres, c'est ce que les associations seules peuvent faire* »[3], écrit-il.

Or, si le droit d'association existait, on le voit, depuis longtemps dans les pays anglo-saxons[4], il est apparu tardivement en France après plus d'un siècle d'interdiction[5]. Il faut attendre la loi du 1er juillet 1901 pour que la liberté d'association soit officiellement reconnue. L'association y est définie comme : « *la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leur connaissance ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.* » La loi fait donc de la non lucrativité le caractère essentiel de l'association, qui la distingue des entreprises, organisations marchandes et donc à but lucratif.

Ce caractère non lucratif va permettre de définir un secteur d'activité à part entière. A côté du secteur privé – dont le but est la rentabilisation des investissements par la recherche de profit

---

1 La société civile est un concept fourre-tout qui recouvre un univers des plus hétérogènes : réseaux associatifs, ONG, *think-tanks*, mouvements alter-mondialistes, fondations, collectifs citoyens. Associations et ONG constituent donc un segment de la société civile.

2 François RUBIO. « Les ONG, acteurs de la mondialisation ». *Problèmes politiques et sociaux*, n° 877-878, 2 août 2002, p. 3.

3 Alexis de TOCQUEVILLE. *De la démocratie en Amérique*. Paris : Garnier-Flammarion, 1981.

4 François RUBIO précise que « *cette tradition explique sans doute le dynamisme actuel des ONG anglo-saxonnes caractérisées par leur expérience, leur puissance financière et leurs moyens humains* », op. cit., p. 3.

5 Si la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 ne dit rien sur la liberté d'association, la loi Le Chapelier de 1791 va interdire les coalitions et associations professionnelles. « *Les associations inquiètent toujours le pouvoir qui souhaite les contrôler, et en France l'histoire des associations sera un long cheminement entre interdiction et autorisation de droit ou de fait* », écrit ainsi François RUBIO, in : *Dictionnaire pratique des organisations non gouvernementales (ONG)*. Paris : Ellipses, 2004, « Histoire des ONG ».

– et du secteur public – dont l'activité cherche à satisfaire l'intérêt général –, on parle aujourd'hui de « *tiers secteur* » pour désigner le secteur associatif, sans but lucratif. Comme le soulignent Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU, « *si l'entreprise reste gouvernée par la nécessaire rentabilité du capital investi et si l'administration applique une législation définie dans le cadre de la démocratie représentative, l'association n'a au départ d'autre existence que les préoccupations que partagent ses membres* »[1]. L'association n'est en effet ni dans une relation de marché, ni de redistribution étatique mais dans une optique que l'on peut qualifier de « transformation sociale ». C'est la constitution d'un collectif qui se fonde sur le rapprochement libre d'individus en vue d'apporter une solution à un problème présent. Les fonctions principales des organisations sans but lucratif rejoignent par conséquent celles de l'Etat-providence, ce qui fait dire à Edith ARCHAMBAULT que « *plus un pays est développé, plus son secteur associatif est important* »[2].

Précisons que les associations constituent avec les mutuelles, les coopératives et les fondations le secteur dit de l'« *économie sociale* », qui s'est imposé dans la sphère économique comme ayant un rôle et un poids décisifs. En France, plus d'un salarié sur sept travaille dans le secteur de l'économie sociale en 2007[3].

Or, comme l'indiquent Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU, « *loin de s'appuyer seulement sur des ressources monétaires et techniques, les associations doivent surtout compter sur une compétence particulière : celle de pouvoir transformer des énergies individuelles en capacité d'action collective. Les hommes et leurs façons de fonctionner ensemble constituent bien leur principale ressource* »[4]. En effet, la vie associative ne se réduit pas à un fonctionnement organisationnel. Elle est avant tout la réunion de différents individus autour d'un projet commun, qui sont amenés à s'accorder pour se donner les moyens d'une action collective. L'organisation n'ayant pas pour objectif d'enrichir ses membres, elle est éminemment dépendante des individus qui la composent et de la qualité de leur engagement. Si la force de cet engagement s'atténue, l'association est condamnée à s'éteindre. Ainsi, « *la*

---

1 *Sociologie de l'association* / sous la direction de Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU. Paris : Desclée de Brouwer, 1997, p. 34.

2 Edith ARCHAMBAULT. « La loi de 1901 sur les associations. L'originalité du modèle français ». *Problèmes économiques*, n° 2712, 9 mai 2001, p. 16.

3 Selon une enquête du CerPhi (Centre d'étude et de recherche sur la Philanthropie) intitulée « La France associative en mouvement », octobre 2007, cinquième édition. « *L'économie sociale, reconnue dans le décret du 15 décembre 1981, regroupe toutes les initiatives qui placent la personne humaine au centre du développement économique. Elle regroupe aussi bien les associations que les mutuelles, les coopératives ou encore les fondations.(…) Les organisation oeuvrant dans l'économie sociale obéissent aux principes éthiques suivants : primauté de l'homme sur le capital ; activité menée à but non lucratif ; finalité explicite au service de la collectivité ; utilité sociale, autonomie de gestion*. » Source : *La Croix*, 4 octobre 2007, p. 9.

4 *Sociologie de l'association*, op. cit., p. 268.

grande incertitude du lien associatif est la force d'engagement dans le collectif »[1]. Pour maintenir la motivation de ses membres – qu'ils s'engagent de manière bénévole ou salariée – l'association doit leur offrir une expérience riche de construction de leur propre identité.

B. Les organisations non gouvernementales (ONG)

La définition que nous avons donnée de l'association peut également être appliquée à un terme qui connaît une fortune considérable depuis la seconde moitié du XXème siècle, celui d' « *organisation non gouvernementale* » (ONG). Précisons avec Philippe RYFMAN que « *si, dans le monde occidental, cette appellation recouvre d'abord (sous ce vocable générique) une gamme d'initiatives solidement enracinées historiquement (philanthropiques, caritatives, de défense des droits), elle constitue pourtant une réelle innovation du XXème siècle, s'agissant de l'extension continuelle de ses domaines d'activité, de son acclimatation dans les pays du Sud et surtout de son irruption dans la vie internationale* »[2].

L'appellation « *organisation non gouvernementale* », qui désigne « *une catégorie par défaut* »[3], apparaît pour la première fois en 1945 dans la Charte des Nations Unies. L'article 71 formalise la reconnaissance, par un traité international à portée universelle, du rôle des organisations internationales non gouvernementales. Il prévoit que : « *Le Conseil économique et social peut prendre toutes dispositions utiles pour consulter les organisations non gouvernementales qui s'occupent de questions relevant de sa compétence. Ces dispositions peuvent s'appliquer à des organisations internationales et, s'il y a lieu, à des organisations nationales après consultation du Membre intéressé de l'Organisation.* »
L'article 71 de la Charte ne donne donc des ONG qu'une définition fonctionnelle ; la notion d'ONG ne constitue pas en droit international une catégorie juridique spécifiquement délimitée.

Le flou qui entoure la notion d'ONG permet la coexistence de nombreuses appropriations du terme, des plus générales, incluant toutes les organisations n'émanant ni des Etats ni des entreprises à but lucratif (pouvant englober ainsi les syndicats et les fédérations sportives),

1 Ibid., p. 268.
2 Philippe RYFMAN, op. cit., p. 4.
3 Thierry PECH, Marc-Olivier PADIS. *Les multinationales du cœur*. Paris : Editions du Seuil, 2004, p. 8.

aux plus précises, se limitant aux organisations oeuvrant dans les domaines de l'aide au développement, de l'humanitaire, de l'environnement, des droits de l'homme et ayant un caractère transnational[1].

Nous choisissons ici de nous référer aux cinq éléments que dégage Philippe RYFMAN pour caractériser une ONG : la notion d'association, la forme juridique particulière, le rapport d'indépendance face aux puissances publiques comme privées tant au niveau national qu'international, la référence à des valeurs et enfin le caractère transnational de l'action menée[2]. On le voit, la définition de l'ONG ne diffère de celle d'association que sur ce dernier point : le caractère transnational de l'action. Or, le terme d'ONG tend à être employé de manière exponentielle par les acteurs concernés eux-mêmes, qui n'hésitent pas à parler d' « ONG nationale » ou d' « ONG locale ». Précisons que nous n'entrerons pas ici dans les controverses de terminologies et de définitions ; nous utiliserons dans cette thèse l'appellation choisie par les acteurs pour qualifier l'organisation à laquelle ils appartiennent.

En dépit d'une définition non stabilisée, les ONG vont connaître un formidable essor, particulièrement à partir de la seconde moitié du XXème siècle. Thierry PECH et Marc-Olivier PADIS distinguent trois générations d'ONG. La première, qui apparaît au début des années 1970, est « *marquée par la culture d'émancipation des « 68 » européens et américains* »[3]. Pour les deux auteurs, deux ONG sont emblématiques de cette période: Greenpeace et Médecins Sans Frontières : « *fondées en 1971, elles inventent le « sans-frontiérisme » moderne, cette idée que l'on peut agir sur le monde sans passer par la médiation du pouvoir politique et des institutions, mais avec le secours des médias et des opinions publiques* »[4]. Puis, la deuxième génération, qui va des accords d'Helsinki en 1975 à la chute du Mur de Berlin est « *marquée, elle, par les débats sur le totalitarisme et la dissidence* ». Des grandes ONG défendant les droits de l'homme voient le jour comme Human Rights Watch. Enfin, la troisième génération, qui court de 1989 à nos jours, « *est de loin la plus complexe. Elle ouvre un cycle à la fois de consécration et de fragilisation. (…) Ces années sont à la fois une période d'adaptation laborieuse aux brusques transformations*

---

1 Ces variations traduiraient « *la différence de conception entre les Anglo-Saxons et les continentaux sur le contenu du concept de société civile : les premiers incluant dans celui-ci des organisations politiques, syndicales, professionnelles, les autres limitant strictement son acception aux organisations à vocation altruiste* », selon François RUBIO, in : « Les ONG, acteurs de la mondialisation », op. cit., p. 4.

2 Philippe RYFMAN, op. cit., p. 29.

3 Thierry PECH, Marc-Olivier PADIS, op. cit., p. 13.

4 Thierry PECH, Marc-Olivier PADIS, ibid.

du paysage idéologique, et de recomposition de leur rapport aux acteurs publics et marchands.»[1]

Ainsi, en quelques décennies seulement, les ONG se sont progressivement insérées dans le jeu politique international, jusqu'à en devenir des acteurs incontournables, notamment dans le domaine du développement, des droits de l'homme, de l'environnement, ou encore de l'action humanitaire et de la prévention des conflits, pour ne citer que les principaux axes de leurs interventions. Les organisations humanitaires comme MSF sont emblématiques de ce succès fulgurant. En trente ans à peine, l'action humanitaire a conquis une place dans l'imaginaire collectif occidental : dans un contexte d'effondrement des idéologies, l'image des *French doctors*, avec leur aura de sainteté et d'altruisme, apparaît comme une forme de religion séculaire, un nouveau mythe moderne. « *Espoir pour une époque désenchantée* »[2], comme l'écrit David RIEFF, les acteurs humanitaires n'ont cessé de gagner en reconnaissance et en pouvoir.

Ainsi, l'importance prise ces dernières décennies par les associations et les ONG est incontestable, tant au niveau international que national. On parle aujourd'hui pour les désigner de « *secteur associatif* », de « *tiers secteur* », ou encore de « *société civile* » dans la mesure où les associations sont créées par des citoyens et sont censées les représenter.

2. Un rôle politique de contre-pouvoir

Nous l'avons vu, les associations et les ONG ont connu une montée en puissance sans précédent, à la faveur de nouvelles réalités politiques, économiques et sociales. La recherche de contre-pouvoirs face à l'universalisation du libéralisme économique, la crise des instances traditionnelles de régulation et l'émergence d'une société civile mobilisée et contestataire ont donné une envergure décisive à l'action des ONG. C'est à cette dimension de contre-pouvoir des acteurs associatifs que nous allons à présent nous intéresser.

---

1 Thierry PECH, Marc-Olivier PADIS, ibid., p. 13-14.

2 David RIEFF. *L'humanitaire en crise*. Paris : Le Serpent à plumes, 2004.

A. Du contre-pouvoir politique…

La notion de contre-pouvoir, qui relève de la science politique, peut être définie comme « *un pouvoir qui s'oppose ou qui fait équilibre à une autorité établie* »[1]. Elle trouve son origine dans la théorie de la séparation des pouvoirs de MONTESQUIEU. En effet, selon Raymond ARON commentant *L'Esprit des lois,* « *l'idée essentielle de Montesquieu n'est pas la séparation des pouvoirs au sens juridique du terme, mais ce qu'on pourrait appeler l'équilibre des puissances sociales, condition de la liberté politique* »[2]. Raymond ARON ajoute ainsi : « *Un Etat est libre (…) quand le pouvoir y arrête le pouvoir* ».[3] Nul pouvoir ne doit être illimité, selon MONTESQUIEU ; il lui faut donc des contre-pouvoirs pour l'obliger à la modération.

Traditionnellement, les associations sont considérées comme des contre-pouvoirs, susceptibles de contester le pouvoir politique en place. « *L'association est plus souvent du côté du contre-pouvoir que du conformisme. Dans son principe, c'est un lien vivant et tumultueux à l'image de la démocratie* »[4], écrit le sociologue Roger SUE.

Tout au long du XXème siècle, la dimension de contre-pouvoir politique des ONG va se manifester essentiellement autour de trois thèmes : le tiers-monde, le sans-frontiérisme, et les droits de l'homme. Ainsi, à partir de la Seconde guerre mondiale, à côté des agences des Nations Unies et de la Croix Rouge internationale, se créent de nombreuses organisations qui se consacrent d'abord à l'aide en Europe, puis progressivement à la lutte contre le sous-développement. Se développe alors un humanitaire « tiers-mondiste », mouvance dont une partie des membres s'est engagée dans les luttes de décolonisation. « *Beaucoup de ces ONG resteront longtemps inscrites dans l'orbite du tiers-mondisme politique, en Europe occidentale particulièrement* »[5].

Puis, à la fin des années 1960, émerge une nouvelle génération d'ONG. Témoins de l'impuissance internationale face au drame du Biafra, des médecins français revendiquent une nouvelle conception de l'humanitaire fondée sur l'urgence et le militantisme. C'est de la

---

1 Définition du dictionnaire *Le Robert*.

2 Raymond ARON. *Les étapes de la pensée sociologique*. Paris : Gallimard, 1967, p. 40. Raymond ARON commente ici le Livre XI de *L'Esprit des lois*, consacré à la constitution de l'Angleterre et à la séparation des pouvoirs.

3 Raymond ARON, ibid., p. 41.

4 Roger SUE. *La société civile face au pouvoir*. Paris : Presses de Sciences Po, 2003, p. 38.

5 Philippe RYFMAN, op. cit., p. 14. Philippe RYFMAN cite deux ONG emblématiques de la mouvance tiers-mondiste : le Comité contre la Faim apparu en 1961 qui va devenir le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD) en 1965 et Terre des Hommes (FDH) qui naît la même année.

révolte de ces *French doctors* que naît le sans-frontiérisme, nouvelle façon de concevoir l'aide humanitaire internationale, jusque-là fondée sur les principes fondateurs qui étaient ceux de la Croix Rouge : la neutralité et l'impartialité. L'aide humanitaire est appelée à s'affranchir des impératifs étatiques pour ne retenir que son impératif initial, l'aide aux populations qui souffrent, quel que soit leur camp. Ce devoir d'assistance va donner naissance au « droit d'ingérence » qui bouscule le droit des Etats, et à des actions dites de « plaidoyer/témoignage » (*advocacy* en anglais), qui se traduisent par une présence massive dans le champ médiatique.

Enfin, avec la fin de la guerre froide, les terrains d'action concernant les droits de l'homme se multiplient pour les ONG : « *la lutte contre l'impunité des auteurs d'exactions massives commises au nom de la « purification ethnique » (après les expériences bosniaque et rwandaise), l'accès aux populations civiles devenues un enjeu stratégique capital des conflits armés, le combat contre la pandémie du sida, l'essor du micro-crédit, la prise en charge d'enfants des rues, la prévention des crises…deviennent aussi des axes majeurs d'activité* »[1]. Dans tous ces domaines, les ONG sont amenées à critiquer, interpeller les Etats, voire à les mettre en accusation. Porteuses d'une contestation idéologique, elles exercent une fonction tribunitienne.

De plus, au cours de ces dix dernières années, les ONG ont largement renforcé leurs réseaux internationaux soit par la création de vastes fédérations soit par la mise en place de véritables filiales à l'instar des sociétés commerciales, de sorte que leur capacité de mobilisation de l'opinion publique est considérable grâce aux outils modernes de communication.

Ainsi, les travaux de certaines ONG, notamment dans les domaines des droits humains ou de l'environnement, sont attendus avec une certaine inquiétude par les Etats qui craignent de se trouver dénoncés dans ces documents. « *Confrontés à leur maîtrise des dossiers, doublée de fortes capacités de mobilisation et de puissants relais dans les médias et au sein même des élites, bien des Etats démocratiques se méfient de leur poids auprès de leurs opinions publiques* »[2], constate Philippe RYFMAN.

C'est ainsi que les ONG, et les plus grandes d'entre elles en particulier, se présentent volontiers comme un contre-pouvoir adapté à l'heure de la globalisation. Or, comme le soulignent Thierry PECH et Marc-Olivier PADIS, « *l'usage du terme de contre-pouvoir, en l'absence d'un Etat mondial, est avant tout métaphorique ou polémique. Il permet de*

1 Philippe RYFMAN, ibid., p. 14-15.

2 Philippe RYFMAN, ibid., p. 47.

s'approprier l'idée d'un moyen d'action autonome et de protestation, qui va de la manifestation à la désobéissance civile »[1]. Les actions souvent spectaculaires de l'ONG environnementaliste Greenpeace, parfois aux confins de la légalité et recherchant le face-à-face, sinon la confrontation avec les forces de l'ordre, sont emblématiques de cette volonté des ONG d'apparaître comme des contre-pouvoirs politiques[2].

B. … au contre-pouvoir économique

La dimension de contre-pouvoir des ONG ne concerne pas uniquement le domaine politique ; elle va peu à peu s'exercer également dans le domaine économique. Le sommet de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) qui s'est tenu à Seattle en novembre 1999 marque en cela un tournant. Les divers mouvements contestataires, qui vont sérieusement perturber le sommet, surgissent sur un champ jusqu'ici délaissé par le monde associatif : le champ de l'économie. Brisant les carcans nationaux traditionnels, ces mouvements s'invitent à la table des experts – économistes, gouvernements, syndicats. Ils réclament non seulement des changements, comme l'annulation de la dette des pays pauvres ou la taxation des transactions financières, mais se mettent également à décortiquer les mécanismes des institutions financières internationales[3], domaine réservé jusqu'alors aux diplomates, aux hauts-fonctionnaires et aux gouvernements.

Un débat se développe ainsi en marge des rencontres politico-commerciales internationales très médiatisées, autour des orientations économiques et sociales de la planète. Une opposition, qui se revendique « altermondialiste »[4], se forme dans la contestation. Elle s'exprime au départ par des rassemblements symboliques – qui prennent parfois des formes

---

1 Thierry PECH, Marc-Olivier PADIS, op. cit., p. 54.

2 Notons que Greenpeace a été créé en 1971 par des opposants à la guerre du Vietnam, porteurs à la fois de valeurs pacifistes et écologistes, ce qui explique la cible de ses premières campagnes : le nucléaire. Son action en faveur de l'environnement passe aujourd'hui par le lobbying, l'organisation de campagnes de dénonciation, le « conflit non-violent ». Voir : le site Internet de Greenpeace international : www.greenpeace.org/international

3 Organisation Mondiale du Commerce (OMC), Fonds Monétaire International (FMI) et Banque Mondiale (BM).

4 Pour une description, sous forme de récit, de cette constellation altermondialiste, extrêmement hétérogène et complexe, on peut se référer au *Journal d'une combattante, nouvelles du front de la mondialisation*. Paris : Leméac/Actes Sud, 2003. La journaliste canadienne Naomi KLEIN y réunit des chroniques, écrites deux années durant, aux quatre coins du monde, à l'occasion des sommets et manifestations altermondialistes.

violentes – autour des lieux officiels de négociations[1], puis parallèlement à ceux-là (à l'image du Forum social de Porto Alegre à partir de 2001, qui se déroule en même temps que le Forum économique de Davos), avant d'être admise à la table des négociations.
Les ONG s'inscrivant dans la mouvance « altermondialiste » ont pris une part essentielle dans la représentation de ces revendications. En mettant au service de ces mouvements contestataires leur réseau, leurs porte-parole et leurs assises politiques et médiatiques, elles sont devenues les mandataires de la société civile lors des négociations institutionnelles.

Ainsi, comme l'indiquent Dominique MARTIN, Jean-Luc METZGER et Philippe PIERRE, « *ces mouvements ont renouvelé et approfondi leur capacité à agir collectivement pour infléchir les décisions prises lors de réunions internationales. Particulièrement bien relayée par les médias, leur existence semble faire partie du théâtre de la mondialisation et l'on s'attend dorénavant à leur présence, soit pour la contenir (…), soit pour y voir une formidable caisse de résonance des mécontentements et des oppositions à la mondialisation économique* ».[2]

Par conséquent, les entreprises, principaux acteurs économiques, vont être désormais l'objet d'une attention accrue, afin de mettre fin aux excès constatés, de plus en plus mal vécus. Les ONG vont peser de tout leur poids dans cette veille. Ainsi, aux Etats-Unis, en 2003, dans un spot télévisuel réalisé par l'ONG californienne Rain Forest Action Network, la comédienne Susan Sarandon appelle tous les téléspectateurs américains à couper leur carte Citibank, accusée de financer des entreprises détruisant la forêt. Ce spot donnera lieu à une campagne acharnée, la « *Global Finance Campaign* », qui obligera Citibank à renoncer à financer des projets jugés trop dangereux pour l'environnement. Une dizaine de militants environnementalistes auront eu raison de la plus grande institution bancaire américaine[3].

---

1 C'est le cas notamment lors du sommet de l'OMC à Seattle en novembre 1999 où 40 000 personnes manifestent, provoquant l'échec de la conférence de l'OMC pour le lancement d'un nouveau cycle commercial ; du sommet du G8 à Gênes en juillet 2001marqué par des manifestations de 300 000 personnes ; de la réunion de l'OMC à Doha en novembre 2001, où les associations dénoncent l'absence de références à l'environnement et aux normes sociales dans « l'agenda du développement » qui ouvre la voie à une nouvelle libéralisation des échanges.

2 Dominique MARTIN, Jean-Luc METZGER, Philippe PIERRE. *Les métamorphoses du monde*. Paris : Seuil, 2003, p. 356.

3 Source : Xavier DELACROIX, « De la contestation à la légitimation : la société civile attaque », *Influencia*, mai 2005, p. 12.

Ainsi, ces « *nouveaux mouvements socio-économiques* »[1], et en particulier les ONG, exercent une influence croissante sur les mécanismes économiques, en allant dans le sens de l'esquisse de nouvelles régulations. Pour Dominique WOLTON, « *si les ONG n'ont pas la puissance nécessaire pour créer une autre logique de régulation, elles imposent progressivement l'idée qu'il est possible d'agir à l'échelle mondiale. Ce n'est pas l'opinion publique mondiale pour la société civile mondiale, mais une somme d'individus, d'associations, de mouvements qui agissent au plan mondial à partir d'une cohabitation culturelle entre milieux socioculturels* »[2]. En effet, la multiplication des vecteurs de communication comme l'Internet, le câble, la télévision par satellite, qui vont faciliter d'un bout à l'autre de la planète la mobilisation citoyenne et les grandes négociations mondiales sur le commerce, vont renforcer le sentiment de « village planétaire » ou de globalisation.

Grâce à ces outils de communication, « *les organisations disposent aujourd'hui de nouveaux atouts qui leur donnent une force décuplée en termes de visibilité et de capacité de mobilisation* », indique la politologue Isabelle SOMMIER, qui précise également que « *les associations de défense de l'environnement ont fait montre avant les autres de leur capacité à saisir cette opportunité nouvelle de communication* »[3].

Or, la dimension culturelle des ONG, soulignée par Dominique WOLTON, est érigée en pouvoir par Nicanor PERLAS qui voit dans la société civile un « *troisième pouvoir* », relevant du champ de la culture et s'imposant face aux pouvoirs politique et économique[4].

On voit donc qu'un glissement se produit chez ces organisations, qui les fait passer de la fonction de contre-pouvoir à celle de nouveau pouvoir. Le sociologue allemand Ulrich BECK constate ainsi que les associations issues de la société civile disposent aujourd'hui du monopole de la légitimation. Elles légitiment leur existence par leur action, mais également en produisant de l'information. Ce pouvoir, auto-proclamé et auto-légitimé, peut paraître à première vue de peu de poids, mais il s'avère en fait redoutable à l'heure où la pérennité des institutions dépend de leur reconnaissance et de leur acceptabilité par la « *démocratie cosmopolitique* » contemporaine[5].

---

1 Nous empruntons cette expression au sociologue Alain TOURAINE.

2 Dominique WOLTON. *Il faut sauver la communication*. Paris : Flammarion, 2005, p. 129.

3 Isabelle SOMMIER. *Les nouveaux mouvements contestataires*. Paris : Flammarion, 2001, p. 65. Isabelle SOMMIER cite Greenpeace qui utilise régulièrement Internet depuis sa campagne sur la couche d'ozone en 1994, jusqu'à avoir mis au point à son siège néerlandais une surveillance vingt-quatre heures sur vingt-quatre, de sites et de groupes de discussion, de façon à pouvoir réagir immédiatement à un événement. De même, l'ONG Les Amis de la Terre réalise des *action alert* contre les institutions internationales en invitant ses membres à saturer les sites officiels par l'envoi simultané d'*e-mails*.

4 Nicanor PERLAS. *La société civile* : *le troisième pouvoir*. Paris : Yves Michel, 2003.

5 Ulrich BECK. *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. Paris : Aubier, 2003.

Ainsi, « *l'image très favorable dont bénéficient les associations et les ONG renvoie en miroir le reflet d'un pouvoir politique dévalorisé et d'un pouvoir économique qui inspire défiance et peur* »[1]. En offrant la possibilité de s'associer à une revendication ou de participer à des actions de changement social, ces organisations répondent aux besoins d'individus soucieux de se mobiliser au sein d'une organisation proche de leurs préoccupations. Exerçant « *une fonction d'alerte et de contre-pouvoir démocratique* »[2], elles sont désormais représentatives de la capacité d'engagement des citoyens et sont en mesure de peser dans le débat public, de l'incarner, voire de l'initier, acquérant ainsi un véritable pouvoir.

3. Un monde associatif en mutation : professionnalisation et institutionnalisation

Nous venons de le voir, le rapport des acteurs associatifs au pouvoir, qu'il soit politique ou économique, a beaucoup évolué ces dernières décennies. Nous pouvons ainsi considérer avec Nicole D'ALMEIDA que « *tour à tour s'affirment un rôle de contre-pouvoir (qui ne se contente pas de se dire mais qui s'exerce et qui agit), de négociation (proposition, examen, expertise, intervention) et une force d'interpellation* »[3].

Les associations et les ONG sont également traversées par un double mouvement, de professionnalisation de leurs structures et de leurs modes d'intervention d'une part, d'institutionnalisation de leur rôle d'autre part. Nous allons à présent nous intéresser à ce double mouvement de professionnalisation et d'institutionnalisation.

A. La professionnalisation du monde associatif

Traditionnellement, les associations mettent en présence deux formes d'engagement en leur sein : l'engagement bénévole et l'engagement salarié. Les relations entre bénévoles et salariés sont conditionnées par la force de l'engagement de chacun et, surtout, par la perception qu'a chacun de l'engagement de l'autre. « *Au cœur de ses fonctionnements, l'association combine deux catégories de compétences : celles qui viennent de l'engagement bénévole et celles qu'il*

1 Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement*. Paris : Armand Colin, 2007, p. 36.

2 Thierry LIBAERT. *La transparence en trompe-l'œil*. Paris : Descartes & Cie, 2003, p. 60.

3 Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement*, op. cit., p. 36.

lui faut définir comme spécialités professionnelles en réponse aux problèmes sociaux qu'elle a choisi de traiter. Il en résulte une double capacité créative de ressources humaines dont l'agencement des rapports est essentiel dans la dynamique associative »[1], soulignent Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU.

Ce sont précisément ces « *spécialités professionnelles* » qui deviennent cruciales pour les organisations associatives, en particulier pour les plus grandes d'entre elles, en raison du développement de leur influence et de l'élargissement de leur champ d'action. Ainsi, les années 1980 voient le fonctionnement des organisations humanitaires passer de l'amateurisme au professionnalisme. Désormais, dans ces ONG préoccupées d'efficacité, on parle de logistique, de procédures, de méthodes, de démarche qualité. « *La technicisation des fonctions sur le terrain et au siège requiert en effet l'appel à des personnels capables de mettre en œuvre, à plein temps, des savoir-faire techniques, organisationnels et gestionnaires, complétés par une compétence cognitive large, afin de faire face à des situations aussi souvent ardues en termes de responsabilité que fréquemment inattendues* »[2].

Deux domaines sont emblématiques de cette professionnalisation croissante des grandes structures associatives : la gestion des ressources humaines et la communication.
L'apparition de services de gestion des ressources humaines – jusqu'ici réservés aux seules entreprises – se traduit notamment par une professionnalisation du recrutement. Loin du mythe du *French doctor* partant sur un élan du cœur[3], le parcours des volontaires, même pour des missions courtes, ressemble désormais à celui de n'importe quel candidat dans une entreprise classique : réunion d'information, envoi du curriculum vitae, entretien d'évaluation des compétences, des motivations, des capacités d'adaptation et de travail en équipe. Les descriptifs de postes proposés mettent en avant les compétences et l'expérience préalable[4], qu'il s'agisse des médecins, des paramédicaux, des logisticiens, des ingénieurs ou des administrateurs. Le marché de la formation s'est adapté à ces nouveaux besoins en proposant des modules *ad hoc*. Le profil des candidats tend ainsi à évoluer : à côté des professionnels aguerris et des retraités, de plus en plus de jeunes construisent leur parcours universitaire dans

---

1 *Sociologie de l'association*, op. cit., p. 298.

2 Philippe RYFMAN, op. cit., p. 42.

3 Si l'on prend l'exemple de l'ONG Action Contre la Faim (ACF), une mise au point défile en bandeau sur le site Internet : « *On ne s'improvise pas humanitaire…* ». Celle-ci sonne comme un rappel à la réalité, signalant que la bonne volonté ne suffit pas pour travailler dans une ONG. Source : www.acf-fr.org

4 Chez Médecins Sans Frontières (MSF), deux ans d'expérience sont demandés aux jeunes diplômés. Source : www.msf.fr

la perspective d'un engagement dans une ONG, les diplômes se multipliant dans cette nouvelle spécialité.

Outre la gestion des ressources humaines, une fonction est apparue et s'est imposée comme essentielle dans les grandes ONG : la communication. Comme le souligne Jacques WALTER, « *il serait angélique d'estimer que les associations, du moins certaines d'entre elles, ne fonctionnent pas comme des entreprises dotées de services de communication. Et la concurrence existe, y compris pour attirer mécènes et donateurs.* »[1] Ainsi, les petites associations peinent, dans ce contexte devenu prégnant, à se faire entendre, face aux moyennes et surtout aux grandes, qui se sont dotées de véritables services de communication où officient des personnels compétents, issus de formations cotées ou pourvus d'un solide cursus professionnel dans la communication institutionnelle ou d'entreprise. La fonction est parfois externalisée et confiée à une agence. Les « communicants » ont donc largement investi le secteur : ils surveillent les taux de notoriété, créent de l' « événementiel », diffusent des communiqués de presse, cherchent à multiplier les passages dans les différents médias. Gérant la projection extérieure de l'image de l'organisation, ils recourent aussi à tous les outils de l'ère numérique, comme Internet, les chats, le téléchargement, les SMS, le DVD.
Ainsi, bien des ONG estiment aujourd'hui qu'exister rime, pour elles, avec communiquer. Qu'il s'agisse d'aide humanitaire, de programmes de développement, de défense des droits humains ou d'environnement, le « savoir-faire » et l'activisme non gouvernemental se conçoivent de moins en moins sans le « faire-savoir ».

Si la communication a pris une telle importance dans les organisations associatives, c'est qu'elle remplit plusieurs fonctions essentielles, qui conditionnent leur survie. Il s'agit à la fois de mobiliser autour d'une action les différents intervenants de l'association (sympathisants, adhérents, bénévoles, salariés), d'informer l'opinion publique, de sensibiliser et de faire réfléchir le grand public afin de modifier ses comportements, de promouvoir l'association pour développer une notoriété et une image favorables, mais aussi – et peut-être surtout – de favoriser le financement de l'association elle-même et de ses missions. Lorsqu'elle sert de

[1] Jacques WALTER. « Mondes professionnels de la communication et transparence. De la codification à la régulation ». *Médiation et Information*, n° 22, 2005, Paris : L'Harmattan, p. 36.

vecteur à des collectes de fonds, la communication est tributaire de la concurrence entre les ONG et de la pression des médias[1].

Le lien entre professionnalisation et recherche de financements[2] est donc patent. « *La recherche même et l'obtention de ces financements sont conditionnées par l'existence d'un personnel spécialisé. Celui-ci doit être hautement qualifié et familier des procédures complexes en cause : il ne peut donc plus être uniquement constitué de bénévoles* »[3], précise Philippe RYFMAN.

On voit donc que le secteur associatif est un secteur qui offre désormais des « *carrières professionnelles* » et pas seulement des carrières « *militantes* », pour reprendre la typologie de Johanna SIMEANT et Pascal DAUVIN[4]. Jean-Christophe RUFIN, ancien président de l'ONG Action Contre la Faim, constate ainsi que l'on est passé du « *romantisme polyvalent* » à « *l'efficacité de professionnels* »[5].

B. L'institutionnalisation du monde associatif

Ce mouvement de professionnalisation que nous venons de décrire se double d'un autre mouvement : celui de l'institutionnalisation des acteurs associatifs. En effet, progressivement, l'ensemble du système des Nations-Unies (UNICEF, UNESCO, FAO, Banque mondiale…), puis les autres institutions internationales (Conseil de l'Europe, OSCE, Organisation des Etats américains, Union africaine…) vont organiser leurs relations avec les ONG jusqu'à les institutionnaliser à travers des résolutions, des déclarations ou des avis.

Ainsi, à partir de 1945, les ONG, reconnues comme acteurs internationaux, peuvent siéger au Conseil Economique et Social, organe de l'ONU, avec un statut consultatif[6]. A cette époque, elles n'ont qu'à se déclarer pour être considérées comme telles. Puis, en 1968, une résolution de l'ONU limite la définition d'une ONG de la façon suivante : elle doit exercer une activité « *dans des domaines relevant de la compétence du Conseil Economique et Social (…)* » ; « *les*

---

1 On a pu le constater lors du tsunami de décembre 2004 en Asie du Sud-Est.

2 Nous reviendrons sur la question complexe du financement des ONG dans la section III du chapitre 1.

3 Philippe RYFMAN, op. cit., p. 42.

4 Johanna SIMEANT, Pascal DAUVIN. *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG du siège au terrain*. Paris : Presses de Sciences Po, 2002.

5 Jean-Christophe RUFIN. « Pour l'humanitaire, dépasser le sentiment d'échec ». *Le Débat*, n° 105, mai-août 1999.

6 Selon l'article 71 de la Charte de l'ONU.

buts et les desseins de l'Organisation doivent être conformes à l'esprit, aux fins et aux principes de la charte des Nations Unies » ; elle « *doit s'engager à aider l'Organisation des Nations Unies dans son œuvre et à faire connaître les principes et les activités des Nations Unies* » ; elle « *doit avoir un caractère représentatif et une réputation internationale bien établie (…)* »[1].

On voit donc que, pour obtenir une accréditation de l'ONU, une ONG doit non seulement respecter les principes de l'ONU, mais elle doit aussi être reconnue par le grand public.

En 1996, l'ONU affine encore sa définition, en distinguant trois catégories de statut pour les ONG[2]. Encore aujourd'hui, cette définition permet ou non l'officialisation d'une ONG : celle qui peut être accréditée par l'ONU est considérée comme une authentique ONG. En délimitant le cadre de ces organisations, l'ONU a donc beaucoup contribué à les institutionnaliser.

Ainsi, à partir des années 1990, pas une seule grande conférence internationale, notamment celles organisées sous l'égide des Nations Unies, n'a lieu sans que les ONG n'y soient associées ou ne tiennent des sommets parallèles. Du Sommet de la Terre de Rio en 1992 au Sommet mondial sur le Développement durable à Johannesburg en 2002, les ONG vont jouer un rôle de plus en plus important dans les relations internationales, en devenant des acteurs à part entière de tous les grands rendez-vous mondiaux.

Cette institutionnalisation progressive des ONG nous place face à un paradoxe, qu'énonce ainsi Jean-Pierre BEAUDOIN : « *c'est le besoin diffus, dans les sociétés démocratiques, de voir s'exprimer des contre-pouvoirs face à des institutions devenues trop monolithiques qui a permis l'émergence de ces grands mouvements associatifs que sont les ONG. L'institutionnalisation de leur rôle et l'ossification de leurs structures en ont, finalement, fait de véritables pouvoirs, face auxquels, d'ailleurs, apparaissent des critiques*.»[3] Les ONG, qui apparaissaient comme des avocates du changement, dotées d'une fonction tribunitienne, se

---

1 Il s'agit de la résolution 1296 (XLIV) de l'ONU.

2 Selon la résolution 1996/31, le statut consultatif général est accordé aux grandes ONG internationales qui s'intéressent à la plupart des domaines d'activités du Conseil Economique et Social. Le statut consultatif spécial est accordé aux ONG possédant une compétence particulière qui porte sur quelques-uns des domaines d'activités du conseil. La troisième catégorie comprend celles qui peuvent occasionnellement contribuer aux travaux de l'ONU et qui sont prêtes à remplir leur rôle consultatif à la demande du conseil ou de ses organes subsidiaires.

3 Jean-Pierre BEAUDOIN. *L'opinion, c'est combien ?* Paris : Village Mondial, 2005, p. 197.

retrouvent assimilées à des institutions. Un basculement se produit alors : d'acteurs critiques, elles deviennent acteurs critiqués.

Les ONG, et particulièrement les organisations humanitaires, après avoir incarné une forme d'héroïsme moderne, vont en effet devenir objets de critiques, sous l'effet de scandales et d'accusations portées contre elles par leurs acteurs eux-mêmes. Ainsi, en 1996[1], Rony BRAUMAN, Président de Médecins Sans Frontières de 1982 à 1994, revient dans un film intitulé *La pitié dangereuse*, sur l'histoire des rapports ambigus et parfois tragiques dans leurs conséquences entre urgence et humanitaire, politique et médias. En 2002, les révélations du Haut-Commissariat des Nations unies pour les Réfugiés (HCR), sur le chantage sexuel pratiqué dans les camps de réfugiés d'Afrique de l'Ouest par des agents humanitaires, constituent sans conteste l'accusation la plus grave lancée contre des ONG[2]. Vient s'y ajouter la philippique de Sylvie BRUNEL, alors présidente d'Action Contre la Faim qui accuse les ONG de s'être « *transformées en business* » et qui dénonce les salaires des cadres supérieurs de l'ONG, avant d'en démissionner avec fracas. Sylvie BRUNEL écrit ainsi : « *Il est marquant de constater que les ONG sont en train de suivre toutes à peu près la même évolution que les agences gouvernementales et internationales qu'elles dénoncent : tendance au grossissement et à la bureaucratisation, démultiplication des circuits de décision, niveaux de rémunérations en hausse constante (justifiée par la nécessité de se « professionnaliser »), comparables, voire supérieurs aujourd'hui à ceux du secteur privé, qui ne vit pourtant pas, lui, de la charité publique* »[3].

On voit ainsi qu'au fur et à mesure de leur montée en puissance et leur institutionnalisation, les ONG se trouvent critiquées comme toutes les institutions. La suspicion et le doute touchent à présent ces organisations. Leurs dysfonctionnements sont considérés comme d'autant plus inacceptables que ces organisations ont longtemps été perçues comme irréprochables et exemplaires.

---

1 Cette même année paraît un essai très critique au titre évocateur, *Associations lucratives sans but*, écrit par un haut fonctionnaire français, Conseiller Maître à la Cour des Comptes, Pierre-Patrick KALTENBACH, qui aura un fort retentissement. Pierre-Patrick KALTENBACH. *Associations lucratives sans but*. Paris : Denoël, 1996.

2 La révélation de ce scandale donnera lieu à des unes de quotidiens au ton dénonciateur qui marquent un véritable tournant dans le traitement médiatique de la question humanitaire : « Les dérives de l'humanitaire », (*Libération*, 7 mars 2002), « Grandeur et faiblesses de l'humanitaire » (*La Croix*, 24 mars 2002).

3 Sylvie BRUNEL. « ONG et mondialisation ». *Cahiers français*, n° 305, novembre-décembre 2001, p. 73.

Le double mouvement de professionnalisation et d'institutionnalisation qui touche les ONG transforme ces organisations en profondeur. Ainsi, comme le soulignent Thierry PECH et Marc-Olivier PADIS, « *loin de former un camp retranché de la vertu, les grandes ONG participent aujourd'hui d'un vaste réseau de relations avec les Etats, les institutions internationales et les acteurs économiques privés.* »[1]

Conclusion II

Au terme de cette deuxième section consacrée aux acteurs associatifs, nous avons donc défini les termes d' « *association* » et d' « *organisation non gouvernementale* », tout en rappelant leur histoire et leurs évolutions respectives. Associations et ONG partagent des points communs, comme le principe du bénévolat, le but non lucratif de l'action, l'indépendance et le caractère non-étatique, l'enregistrement auprès des autorités nationales. En revanche, l'histoire des ONG est liée à celle de l'ONU, instance qui est à même de décider de leur statut. Traditionnellement considérées comme des contre-pouvoirs incarnant la voix de l'opinion publique face aux pouvoirs politique et économique, ces organisations, en se professionnalisant et en s'institutionnalisant, deviennent à leur tour un véritable pouvoir, ayant force de légitimation. Toutes ces évolutions affectent profondément l'identité et la culture associatives, tout en dessinant des voies de convergences possibles avec le monde économique, comme nous allons le voir à présent.

[1] Thierry PECH, Marc-Oliver PADIS, op. cit., p. 14.

III. De la divergence à l'amorce d'une convergence ?

Nous venons de décrire les grandes évolutions socio-économiques qui affectent les acteurs économiques et associatifs, en les replaçant dans leur diachronie. Ces évolutions touchent à l'identité même de ces acteurs, puisqu'elles concernent la définition, la place, le rôle et la raison d'être de ces organisations. Précisons que la taille des organisations concernées constitue un critère important : les évolutions que nous mettons ici en avant concernent essentiellement les grandes entreprises comme les grandes ONG.

En restant dans le champ des évolutions socio-économiques, nous voulons ici mettre en avant les facteurs de convergence qui se dessinent entre les acteurs économiques et associatifs et qui vont dans le sens d'un dépassement des clivages traditionnels entre ces deux mondes.

1. Des acteurs économiques entre besoin d'expertise et recherche de légitimation

Les relations des entreprises avec les associations et ONG ne se situent plus dans le seul registre de l'antagonisme : les nouveaux besoins d'expertises et de compétences auxquels les entreprises doivent faire face, ainsi que leur recherche de légitimation, face à une opinion à la vigilance accrue, les conduisent de plus en plus à se tourner vers les acteurs associatifs.

A. Des besoins d'expertises nouvelles

Si les entreprises ont toujours eu pour mission principale de générer des richesses et de l'emploi, elles sont aujourd'hui sommées de tenir compte – et de rendre compte – des données sociales et environnementales de leur activité économique. Nous l'avons vu dans la première section de ce chapitre, la notion de « responsabilité sociale des entreprises » s'est inscrite comme une référence incontournable dans les discours de management depuis le milieu des années 1990. Cette notion d'origine anglo-saxonne renvoie aux principes et aux programmes que les entreprises adoptent volontairement pour répondre aux demandes, grandissantes dans

les sociétés occidentales, d'une prise de responsabilité à l'égard de leurs pratiques sociales et environnementales, et plus globalement de leur implication dans la société[1]. Les discours de responsabilité sociale de l'entreprise construits par les entreprises ont à l'origine une fonction à la fois de défense et de justification : il s'agit de répondre à la remise en cause croissante, notamment par les ONG, de leurs méthodes et de l'impact de leurs activités[2].

Mais il semble de plus en plus que les discours ne suffisent plus. Ils doivent être suivis de faits concrets, l'opinion étant de plus en plus méfiante vis-à-vis des multinationales, en particulier, vécues comme surpuissantes, qui ont longtemps bénéficié du manque de visibilité dans leurs opérations situées dans des pays éloignés. Il est demandé aux entreprises plus de transparence et d'éthique dans leurs pratiques.

Dans ce contexte, les ONG, auxquelles l'opinion accorde massivement sa confiance, se révèlent être des acteurs clés pour les entreprises. Par leur travail de veille et par les thèmes qu'elles mettent en avant dans l'espace public, elles peuvent contribuer à une meilleure compréhension des attentes de la société civile. Grâce à l'expertise qu'elles ont acquise, elles peuvent même devenir des associés à part entière lorsque leurs compétences complètent celles de l'entreprise pour résoudre des problèmes qui excèdent le savoir-faire de celle-ci. Il peut donc y avoir un échange d'expertises dans des domaines encore mal maîtrisés par les entreprises. Le domaine du management environnemental, notamment, est de ceux-là. Ainsi, lorsque, au début des années 1990, Rhône Poulenc entame un rapprochement avec la Fédération Rhône-Alpes de protection de la nature (FRAPNA) et EDF avec la Ligue de protection des oiseaux (LPO), il s'agissait dans les deux cas pour ces entreprises de résoudre

---

1 Sur la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise », nous renvoyons en particulier à Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit., et à Samuel MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, op. cit. Notons que les théories qui servent de fondement à la RSE se rapprochent des théories économiques qui avancent l'idée d'un encastrement de l'économique dans le social. Voir sur ce sujet : Karl POLANYI. *La grande transformation*. Paris : Gallimard, 1983.

2 On se souvient notamment de la campagne conduite par l'ONG Greenpeace contre l'entreprise Shell en 1995. Après avoir obtenu l'autorisation des autorités britanniques et européennes, la multinationale pétrolière s'apprêtait à immerger en mer du Nord sa plate-forme de forage obsolète Brent-Spar. Greenpeace lance alors une campagne médiatique, appelant notamment au boycott des stations service Shell en Allemagne et en Scandinavie. Les ventes du groupe diminuent de 20 % sur ces deux marchés et l'action boursière est sérieusement malmenée. Devant l'efficacité de la campagne, les responsables de Shell renoncent à immerger la plate-forme. Ils intentent néanmoins un procès à Greenpeace qu'ils gagnent, l'ONG ayant reconnu par la suite s'être trompé de diagnostic. Source : Christian de PERTHUIS, *La génération future a-t-elle un avenir ?* op. cit., p. 79.

un problème écologique concret qui nécessitait une expertise spécifique en matière d'environnement local[1].

Les entreprises peuvent également faire appel à des ONG dans le but de mieux appliquer sur le terrain les codes de bonne conduite dont un certain nombre d'entre elles se sont dotées. La connaissance, dont disposent les ONG de terrain, des contextes sociaux, culturels, sanitaires des différents pays dans lesquels les entreprises interviennent, peut s'avérer extrêmement précieuse pour celles-ci, particulièrement sur des thèmes sensibles comme l'interdiction du travail forcé, ou la lutte contre la corruption. Le fabricant suédois de meubles Ikea s'est ainsi lancé dans un partenariat humanitaire avec l'Unicef [2], après avoir été accusé d'utiliser des enfants pour fabriquer des tapis en Inde. Le groupe s'est impliqué dans le développement de centres d'apprentissage permettant aux enfants de ne plus travailler, dans plusieurs centaines de villages de producteurs de tapis[3].

B. Une recherche de légitimation

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises savent aujourd'hui qu'elles peuvent se voir retirer à tout moment ce que les Anglo-Saxons désignent sous l'expression de *licence to operate*, leur « droit d'opérer » au sens d' « intervenir », pour avoir négligé les perceptions négatives que peuvent générer leurs activités dans l'opinion publique. Elles sont par conséquent en quête permanente d' « acceptabilité » et de légitimité. Elles ont compris qu'elles devaient, pour asseoir cette légitimité, adopter des stratégies d'image et de conformité, symbolique ou effective, aux valeurs dominantes de la société. Ces stratégies sont bien mises en avant par Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, qui définissent la légitimité comme « *l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de*

---

1 Source : Dominique BOURG, Alain GRANDJEAN, Thierry LIBAERT. *Environnement et entreprises*. Paris : Pearson Education France, 2006, p. 205. Les auteurs précisent ainsi : « *On conçoit aisément que les couloirs de migration des oiseaux étaient mieux connus des membres de la LPO que des salariés d'EDF et que seul ce type de partenariat pouvait éviter les collisions des migrateurs avec les lignes électriques à haute tension. Dans toutes les grandes associations environnementales existe un vaste vivier de compétences qui ne demandent souvent qu'à être utilisées*. »

2 L'Unicef ou Fond mondial pour l'enfance est souvent assimilé à une ONG alors qu'il s'agit d'une agence de l'ONU.

3 Source : Laure BELOT. « ONG et multinationales tentent de s'apprivoiser ». *Le Monde*, 18-19 janvier 2004, p. 17.

normes, de valeurs ou de croyances sociales »[1]. Mais la légitimité de l'entreprise ne peut s'autoproclamer ; elle ne peut qu'être reconnue.

Or, comme l'estime le sociologue Ulrich BECK, les ONG disposent aujourd'hui du monopole de la légitimation[2]. Leur propre légitimité repose sur la confiance que l'opinion leur accorde, ainsi que sur leur crédibilité à long terme en tant que producteurs d'informations fiables. Les ONG peuvent donc être de véritables courroies de transmission de l'information pour l'entreprise. En tenant compte des informations fournies, entre autres, par les ONG, l'entreprise peut déterminer les frontières fluctuantes entre ce que la société juge acceptable et ce qui ne l'est pas, en déduire sa place dans la société, anticiper les risques sociétaux et construire une communication institutionnelle qui correspondra aux attentes du public. Outre leurs partenaires habituels, les entreprises ont donc tout intérêt à porter attention à des milieux associatifs censés représenter diverses sensibilités de la société civile.

Ainsi, en choisissant avec discernement l'ONG compétente, une entreprise peut éviter des faits ou des allégations susceptibles d'altérer sa réputation, ce capital intangible qui prend de plus en plus d'importance. Elle peut espérer instaurer une meilleure gestion des risques sociétaux, permettant d'anticiper – voire d'éviter – les conflits ouverts avec les acteurs sociaux, notamment les ONG, par une politique préventive de coopération.

Le rapprochement avec une ONG peut également intervenir à la suite d'une confrontation et de pressions, comme cela a été le cas entre l'entreprise Lapeyre et l'ONG Greenpeace. Dans le cadre de sa campagne de lutte contre la déforestation intitulée « *Gardons les forêts anciennes vivantes* » en 1999, Greenpeace a ciblé son action sur Lapeyre, leader français des magasins de bricolage, de menuiserie et d'ameublement, plus grand revendeur de bois amazonien en Europe, accusé par l'ONG de se fournir en bois issu de forêts anciennes, sans vérifier la façon dont il a été produit. L'ONG a mis en place un certain nombre d'actions pour dénoncer la présence de bois amazonien dans les magasins Lapeyre : mise en ligne d'un site « *alternatif* »[3], publication d'un faux catalogue Lapeyre contenant la description de toutes les atteintes à la forêt amazonienne et distribué devant les magasins de la marque, tournée

---

1 Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, op. cit., p. 105.

2 Ulrich BECK. *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, op. cit.

3 www.lapeyre.org/destruction

d'information avec un camion en forme de tronçonneuse géante. Suite à ces fortes pressions exercées par Greenpeace, Lapeyre a décidé en 2000 de s'engager à ce que tous ses approvisionnements de bois soient, dans les cinq ans, certifiés « FSC » (Forest Stewardship Council, ou « conseil de bonne gestion forestière »), label environnemental créé en 1994 par Greenpeace, le WWF et les Amis de la Terre, afin de vérifier, par un processus d'inspection, que les forêts sont gérées de manière durable[1]. Depuis, Lapeyre fait la promotion du label FSC dans son catalogue et a instauré un échange d'informations continu avec Greenpeace concernant les résultats du groupe, les quantités de bois importées annuellement, leur origine, la politique de communication par rapport au label. De manière inattendue, la confrontation a donc cédé la place à une véritable coopération entre l'entreprise industrielle et l'ONG écologiste.

Ainsi, le besoin d'expertises nouvelles et la recherche d'approbation et de légitimation conduisent les entreprises à entrer en contact avec les associations et ONG. Or, ce mouvement qu'ont entamé les entreprises vers le monde associatif se produit fréquemment sous l'effet d'une contrainte : les entreprises les plus attaquées sont généralement les premières à entamer ce rapprochement, dans une stratégie de mise en conformité et de mise aux normes vis-à-vis des attentes sociétales.

2. Des acteurs associatifs entre besoin de financement et quête d'influence

De leur côté, s'ils bénéficient du crédit accordé par le grand public qui leur donne un redoutable pouvoir de légitimation, les acteurs associatifs demeurent en revanche faibles, pour la majorité d'entre eux, par leur pouvoir financier – du moins en comparaison des acteurs économiques. C'est pourquoi le besoin d'augmenter et de diversifier leurs sources de financement, conjugué au désir d'accroître leur sphère d'influence, en particulier sur le monde économique, pousse ces acteurs à se tourner vers les entreprises.

[1] Source : Alain CHAUVEAU. « Partenariats ONG/entreprises : vers un new deal ? », 25 février 2003. Disponible sur : http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=33124

A. Des besoins de financements accrus

La plupart des associations et ONG sont souvent limitées par leurs ressources financières trop réduites pour les projets envisagés[1]. Elles sont donc en recherche permanente de financements, à la fois pour assurer la survie de l'organisation, et pour mener à bien les projets qu'elles cherchent à défendre. Elles doivent également veiller à diversifier leurs sources de financements, pour éviter les phénomènes de dépendance financière.

Ainsi, des ONG, généralement parmi les plus importantes, ont amorcé, au milieu des années 1990, une refonte de leur stratégie de collecte de fonds, afin de diversifier leurs sources de financements dans un contexte global de baisse des fonds disponibles. Alors que, dans les années 1980, leurs financements provenaient essentiellement des individus et des fondations privées, certaines grandes ONG vont décider de faire appel à la générosité des bailleurs de fonds publics et des entreprises privées – sans toutefois renoncer aux donations des particuliers et des fondations qui restent encore majoritaires dans leurs budgets. Cette stratégie de diversification de leurs sources de revenus consiste à la fois à recentrer leur action sur des projets à grande échelle, à même d'intéresser les donateurs publics et privés, et à multiplier les collaborations avec les bailleurs de fonds publics et les entreprises[2].

Ainsi, le besoin de financement apparaît comme la première motivation des acteurs associatifs pour nouer des relations avec les entreprises. Les résultats d'une étude menée en décembre 2003 par le cabinet ECODURABLE portant sur un panel de près de 500 ONG et associations sont, en la matière, tout à fait éloquents. A la question « *Quels sont les principaux obstacles à votre action ?* », 92 % des ONG et associations interrogées ont cité en premier « *le manque de moyens financiers* »[3]. Et à la question « *Que pensez-vous pouvoir attendre d'une coopération*

---

1 Précisons que les ressources des ONG proviennent de deux grandes sources : les fonds privés (qui reposent sur la générosité du public : collecte de fonds, legs, donations et produits divers) et les fonds publics (nationaux et internationaux). On peut ajouter les fonds propres, mais uniquement pour les grandes ONG anglo-saxonnes. Les ressources privées sont majoritaires, à hauteur de 62 %, ce *ratio* public/privé étant relativement stable depuis le début des années 1990. Source : Philippe PYFMAN, *Les ONG*, op. cit., p. 59.

2 Nous reprenons ici des éléments développés dans la thèse de doctorat en sciences politiques de Cécile KEREBEL : *Les partenariats multi-acteurs : entre discours et pratiques, quelle contribution au développement durable ? Quatre études de cas dans le secteur de l'énergie*. Thèse de doctorat en Sciences politiques, Spécialité Relations internationales. Paris : Institut d'Etudes Politiques de Paris, 2007, p. 165.

3 ECODURABLE. « L'état des rapports ONG et entreprises en 2004 ». Deuxième étude réalisée pour Man-Com/Ecodurable sur le panel ONG de DonnezVotreAvis.com. Ecodurable/Man-Com Consulting, 2004, p. 21. Cette étude a été menée sur le panel de près de 500 ONG et associations engagées dans le champ social, humanitaire et du développement, principalement françaises, géré par la société d'étude DonnezVotreAvis.com.

avec les entreprises ? », « *le financement de projets* » a été placé en tête des réponses par 84 % des ONG sondées, devant « *l'implication des entreprises dans des projets citoyens* » (74 %), « *la sensibilisation des opinions à des problèmes spécifiques* » (46 %), et « *un échange d'informations* » (42 %)[1]. Il apparaît donc que l'apport de financements constitue l'attente principale des ONG en matière de relations avec les entreprises. Notons également que 86 % des ONG interrogées disent avoir été ou être en contact avec des entreprises[2] – ce pourcentage s'est accru en deux ans, puisqu'il était de 71 % en 2001, lors de la première enquête menée par ECODURABLE.

Le rapprochement avec une entreprise peut en effet avoir de nombreux avantages pour une association ou une ONG : non seulement elle pourra bénéficier des ressources financières et matérielles que l'entreprise mettra à sa disposition, mais elle pourra également tirer profit de la médiatisation de son action qui contribuera à la faire connaître.

Un clivage idéologique important va alors se produire dans le monde des ONG, entre celles qui s'engagent dans cette stratégie de diversification des financements, faisant le pari de l'augmentation de leurs capacités d'action et de la coopération avec les décideurs politiques et économiques, et celles qui refusent tout financement des pouvoirs publics et des entreprises, faisant le choix de continuer à s'appuyer uniquement sur les contributions des particuliers et des fondations privées.

B. Une quête d'influence

Or, autour de ce clivage vont apparaître différents positionnements caractérisant, au-delà de la question du financement, la relation des ONG avec les entreprises – nous nous en tenons à ces acteurs, laissant de côté les acteurs politiques qui ne sont pas l'objet de notre étude.

En effet, si nous reprenons la typologie établie par NOVETHIC[3], quatre types de positionnement des ONG vis-à-vis des entreprises peuvent être distingués[4] :

---

1 ECODURABLE, ibid., p. 34.

2 ECODURABLE, ibid., p. 25.

3 Novethic est un centre de recherche et d'expertise sur la responsabilité sociétale de l'entreprise et l'investissement socialement responsable créé en 2001, filiale de la Caisse des Dépôts et Consignations.

4 NOVETHIC. « Relations ONG-entreprises : le développement durable à l'origine d'un nouveau dialogue ». Novethic Etudes, septembre 2002, p. 25-26.

- le « *positionnement hostile* » qui caractérise les ONG qui « *refusent toute forme de coopération avec les entreprises et dont les relations avec celles-ci s'inscrivent dans une optique de dénonciation et de mise en cause (campagnes de lobbying, boycott…). Le terme « hostile » ne désigne pas ici une attitude vis-à-vis des entreprises en général mais un refus de toute idée de rapprochement ou de coopération avec les entreprises.* »
- L' « *attitude de veille* » vis-à-vis des entreprises : « *pas nécessairement hostiles au monde de l'entreprise, elles mettent à disposition des parties prenantes une information la plus exhaustive et la plus objective possible.* »
- Le « *positionnement coopératif* » désigne les ONG « *qui, d'une manière ou d'une autre, entreprennent de se rapprocher du monde des entreprises dans une logique d'intérêt réciproque.* »
- Le « *comportement participatif* » caractérise les ONG « *qui organisent la collaboration entre les différentes catégories de parties prenantes (entreprises, syndicats, acteurs étatiques, organisations internationales, investisseurs, ONG) sur des thèmes d'intérêt commun.* »

Ces deux dernières catégories d'ONG associent la volonté d'exercer une influence sur les pratiques et le mode de fonctionnement des entreprises, et, par là, de pouvoir peser sur les mécanismes de la mondialisation, à des engagements en matière de réalisation de projets.

Si l'on considère une autre typologie, celle du politologue Antoine MACH, pour le cabinet suisse Covalence, on peut distinguer trois types de relations entre ONG et entreprises, dans lesquels apparaissent très nettement différents modes d'influence des ONG à l'égard des entreprises[1] :

- la « *pression* », qui peut être « *institutionnelle* » (lobbying dans les institutions nationales et internationales), « *informelle* » (manifestations) ou « *ciblée* » (campagnes de sensibilisation, boycott). Le rôle des ONG est alors défini comme « *critique* ».
- Le « *partenariat* », qui peut être « *orienté vers l'activité de l'entreprise* » (création de labels et de codes de conduite, certification sociale, soutien à une initiative individuelle), ou « *orienté vers l'activité de l'ONG* » (parrainage, initiative marketing liée à une cause). Le rôle des ONG peut être de « *soutien/expert* » ou de « *soutien* ».
- L' « *évaluation* », qui peut être « *indirecte* » (les campagnes de pression et les partenariats intervenant entre ONG et entreprises sont pris en compte par les organes d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise) ou « *directe* » (des ONG

[1] Antoine MACH. « Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation ». Genève : Covalence SA, 2001, p. 124. Disponible sur : http://www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf

collaborent avec ou créent des agences d'évaluation de la performance sociale des entreprises). Les ONG ont alors un rôle d' « *expert* ».

On voit donc ici que, de la même façon que les ONG cherchent à diversifier leurs sources de financement et se tournent pour cela vers les entreprises, elles cherchent également à diversifier leurs modes d'influence sur ces acteurs. Notons que les différents positionnements que nous avons cités ne sont pas exclusifs ; le positionnement coopératif n'exclut pas un positionnement plus critique à certains moments – ou inversement. Les relations que les ONG entretiennent avec les entreprises prennent souvent la forme de combinaisons complexes. Comme le souligne Jean-Pierre BEAUDOIN, « *les grandes ONG, devenues comme des entreprises alors que les entreprises ont appris l'importance de l'écoute de la société, se rejoignent dans la définition d'intérêts partagés, même s'ils ne pourront jamais être tout à fait les mêmes* », *tout en précisant « le mécanisme de l'influence (…) s'intègre dans ces relations.* »[1]

Ainsi, comme le relèvent Thierry PECH et Marc-Olivier PADIS, pour les ONG « *le rapport au marché est dominé par le souci de conjuguer un objectif de « civilisation du capitalisme » et un renouvellement de leurs méthodes de financement, longtemps réduites à la collecte de dons auprès de particuliers et aux bonnes œuvres. Significativement, on a vu augmenter ces dernières années le volume des ressources des ONG issues des entreprises.* »[2]

On le voit, cette double préoccupation, d'influence et de financement, ne peut qu'amener les acteurs associatifs à entrer en relation avec les entreprises.

---

1 Jean-Pierre BEAUDOIN. *L'opinion, c'est combien ?* op. cit., p. 197.

2 Thierry PECH, Marc-Olivier PADIS. *Les multinationales du cœur*, op. cit., p. 73.

Conclusion III

Au terme de cette section, il apparaît donc nettement que des éléments de convergence existent entre monde économique et monde associatif, allant dans le sens d'un possible rapprochement, qui peut aller jusqu'à la construction d'un partenariat, comme nous allons le voir à présent.

Les entreprises ont besoin de nouvelles expertises pour traiter des questions sociales et environnementales qui s'imposent à elles. Elles sont également en quête d'une légitimité que les acteurs associatifs, dotés d'un fort pouvoir de légitimation, peuvent leur attribuer. Quant aux associations et ONG, elles ont d'abord un intérêt très pragmatique à se tourner vers les entreprises : celui du besoin de financements nouveaux. Elles espèrent également pouvoir ainsi exercer une influence sur ces acteurs, à la mesure du poids qu'elles ont acquis dans la sphère internationale. Il ne s'agit de rien de moins pour elles que d'essayer de « *remettre le capitalisme en société* »[1].

[1] Thierry PECH, Marc-Olivier PADIS, ibid., p. 63.

Conclusion chapitre 1

Ce premier chapitre était consacré à la description des deux catégories d'acteurs que nous étudions : les acteurs économiques, autrement dit les entreprises, et les acteurs associatifs, soit les associations et les organisations non gouvernementales. En nous appuyant sur des sources documentaires variées – ouvrages théoriques, essais, rapports universitaires et professionnels, articles de presse et sites Internet – nous avons pu dessiner les contours des évolutions en jeu. Nous avons eu recours à diverses disciplines des sciences humaines et sociales : économie, sciences de gestion, philosophie, sociologie, sciences politiques, anthropologie, psychologie sociale, afin de cerner au plus près les phénomènes, dans toute leur complexité et leur dimension polymorphe.

Il apparaît ainsi que les entreprises, en raison de crises qui ont eu un fort retentissement médiatique et à la faveur de l'émergence de la notion de « responsabilité sociale de l'entreprise », ont compris qu'elles ne pouvaient plus se contenter du simple rôle d'acteur économique ; elles sont de plus en plus en quête d' « acceptabilité » sociale et de légitimité.
Les associations et les ONG, pour leur part, ont connu une véritable explosion de leur nombre en quelques décennies. Avec l'affirmation de leur rôle et leur importance au niveau international s'est produite une véritable mutation qui a conduit ces traditionnels contre-pouvoirs à la professionnalisation et à l'institutionnalisation.
Un rapprochement ne peut donc que s'engager entre d'une part des acteurs économiques en quête de légitimité et à la recherche d'expertises nouvelles dans des domaines qui ne faisaient, jusque ici, pas partie de leur sphère de compétences (l'environnement est ici emblématique), et d'autre part des acteurs associatifs, organismes non lucratifs de plus en plus puissants, à la recherche de nouvelles sources de financements et désireux de peser sur le fonctionnement des entreprises afin d'exercer une influence sur l'économie mondiale.

Après avoir décrit ces acteurs, leurs évolutions identitaires et leurs positionnements, nous allons entrer dans l'analyse de notre objet de recherche proprement dit, à savoir le partenariat entre monde économique et monde associatif.

Chapitre 2

Le partenariat entre monde économique et monde associatif : construction d'une forme organisationnelle et communicationnelle hybride

La notion de partenariat se définit comme « *une association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune* »[1]. Ce terme, très général et doté d'une forte plasticité, recouvre des réalités très diverses et une grande hétérogénéité d'acteurs et de pratiques, dont le trait commun réside dans l'idée de « faire ensemble ». La notion de partenariat, généralement connotée très positivement, connaît un grand engouement aujourd'hui dans les sphères économique, politique, médiatique. Ses acceptions multiples et son champ étendu lui permettent d'être utilisée dans de nombreux domaines.

Nous nous intéressons dans cette thèse à une catégorie spécifique de partenariats : les partenariats entre deux types d'organisations, précédemment décrites, les entreprises et les associations et ONG. Nous définissons ces partenariats, qui constituent l'objet de notre recherche, comme des formes hybrides de « faire ensemble ».

Dans un objectif de clarification de l'objet « partenariat », nous allons commencer par retracer la généalogie des formes de « faire ensemble » entre acteurs économiques et associatifs, d'abord dans le champ politique des relations internationales, puis dans le champ organisationnel – autrement dit microéconomique. Nous voulons ici montrer comment la notion de partenariat se décline dans les deux disciplines que sont les sciences politiques d'une part, la sociologie des organisations d'autre part, passant ainsi d'un niveau d'analyse « macro » à un niveau plus « micro ». Après cette étape de clarification, nous analyserons et qualifierons l'hybridité caractéristique des partenariats, en nous penchant successivement sur les notions de mondes, de cultures et de représentations. Enfin, nous présenterons notre étude empirique, qui porte sur l'analyse de trois cas de partenariats, et son cadre méthodologique.

[1] Selon la définition qu'en donne le dictionnaire *Le Robert*.

I. Généalogie des partenariats entre monde économique et monde associatif

Si la notion de partenariat connaît une forte actualité depuis quelques années, elle s'inscrit en réalité dans un temps long, historique, celui de l'évolution des formes de coopération entre monde économique et monde associatif. Nous avons ici recours à deux disciplines qui ont élaboré une réflexion sur la notion de partenariat : la sociologie des relations internationales et la sociologie des organisations, afin de retracer la généalogie des démarches partenariales dans ces deux champs distincts.

1. Les partenariats dans le champ des relations internationales

Les actions de partenariats sont tout d'abord à resituer dans les évolutions du contexte politique international. En effet, depuis quelques années, la notion de « partenariat » est très fréquemment utilisée et fortement mise en avant dans le champ des relations internationales. Pour analyser ce phénomène, nous nous référons ici au cadre théorique fourni, au sein des sciences politiques, par la sociologie des relations internationales, notamment à la réflexion stimulante de politologues comme Bertrand BADIE, Marie-Claude SMOUTS, Laurence TUBIANA. Ces auteurs adoptent une approche de la réalité sociale par les acteurs et par les problématiques de niveau mondial.

A la lumière de ces théories, nous allons voir tout d'abord dans quelle mesure l'affaiblissement du pouvoir des Etats s'accompagne de la montée en puissance de nouveaux acteurs, notamment les entreprises et les ONG, et, de fait, reconfigure les rôles au niveau politique. Nous nous pencherons ensuite sur le cas des « partenariats multi-acteurs » qui font intervenir les mêmes acteurs que les partenariats que nous étudions en y ajoutant un autre type d'acteurs, les acteurs étatiques.

A. Une reconfiguration des rôles au niveau politique

Le détour par la sociologie des relations internationales permet d'affiner l'analyse des acteurs et de leurs stratégies en considérant le contexte international dans lequel ils s'inscrivent. Il permet également d'analyser les interactions entre des acteurs sociaux caractérisés par une

grande hétérogénéité, en prenant en compte non seulement les logiques d'intérêt et de pouvoir mais aussi celles de légitimation. La sociologie des relations internationales met au cœur de sa réflexion la question de la conception de l'Etat et de sa place, à l'échelle internationale comme à l'intérieur de ses propres frontières. Le politologue Bertrand BADIE en énonce ainsi l'un des principaux postulats : « *loin d'être la réalisation d'un hypothétique intérêt national unifié, la politique internationale des Etats est le produit d'une composition d'acteurs multiples, gouvernants, partis, bureaucraties, médias, groupes de pression, porteurs de valeurs, de perceptions et d'intérêts divergents. Cet Etat éclaté doit donc être pris comme tel par l'internationnaliste* »[1].

Or, l'hypothèse d'un ordre international n'existant que par « *l'intervention volontaire des Etats* »[2] ne tient plus aujourd'hui, selon Bertrand BADIE et Marie-Claude SMOUTS. La crise de l'Etat-nation constitue un événement majeur qui se traduit par une transformation profonde des relations internationales. En effet, « *des trois principes sur lesquels reposait la représentation classique de l'ordre international – territorialité, souveraineté, sécurité – aucun n'a résisté à l'irruption des sociétés dans le jeu mondial* »[3].
Deux phénomènes témoignent de cette « irruption des sociétés » dans un ordre international jusqu'ici essentiellement défini par (et pour) les Etats : l'éclatement culturel d'une part, la montée des flux transnationaux d'autre part. Ces deux phénomènes menacent directement le modèle de l'Etat-nation sur lequel se sont construites les relations internationales : « *Longtemps considérée comme la médiation la plus sûre entre l'individu et la scène internationale, la structure interétatique est bousculée de toute part. Elle assure de moins en moins la fonction sécuritaire qui lui conférait sa légitimité et ne répond que très partiellement aux demandes de régulation sociale et de progrès économique adressées par les populations.* »[4]

Cette crise de l'universalisme étatique s'illustre en particulier par l'apparition, sur le devant de la scène internationale, d'une multitude de rationalités concurrentes qui, sur des bases culturelles, entendent désormais influer sur le comportement des acteurs détenteurs de

---

1 Bertrand BADIE. « De la souveraineté à la capacité de l'Etat », in : *Les nouvelles relations internationales* / sous la direction de Marie-Claude SMOUTS. Paris : Presses de Sciences Po, 1998, p. 47-48.

2 Bertrand BADIE, Marie-Claude SMOUTS. *Le retournement du monde. Sociologie de la scène internationale*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1995, p. 12.

3 Bertrand BADIE, Marie-Claude SMOUTS, ibid., p. 239.

4 Bertrand BADIE, Marie-Claude SMOUTS, ibid., p. 239.

pouvoir. La vision de la souveraineté « *confondue avec la notion westphalienne de l'Etat-nation* », se trouve alors ébranlée, selon l'analyse de Laurence TUBIANA, par « *les efforts d'intégration liés à la mondialisation, à l'interdépendance croissante – technologique, économique, environnementale –, comme par l'émergence de réseaux d'acteurs mondiaux qui manifestent des solidarités, des alliances, contournant ou limitant la souveraineté des Etats* »[1]. Ainsi, le recul de l'Etat s'accompagne de l'irruption d'acteurs nouveaux, notamment les firmes multinationales et les organisations non gouvernementales. Avec l'essor de ces acteurs privés, on peut considérer que « *nous serions entrés dans un univers sans frontières, marqué par le non-étatique et le transnational* »[2], comme l'écrit Samy COHEN.

Les organisations non gouvernementales sont en effet devenues en quelques décennies un acteur de tout premier plan dans les relations internationales. Ainsi, « *la fin de la Guerre froide suscite l'éclosion de multiples associations transcendant les barrières géographiques et les oppositions politiques traditionnelles pour prendre leur part du marché de la communication et de la visibilité dans le grand désordre du monde. Cette éclosion n'est possible que parce qu'elle est le corollaire de l'affaiblissement des Etats d'une part, des facilités offertes par la mondialisation d'autre part* »[3], précise la géographe Sylvie BRUNEL. Perturbant le jeu de la diplomatie traditionnelle – dont les Etats formaient les principaux protagonistes – elles interviennent à présent dans toutes les grandes conférences internationales, mobilisent des mouvements de citoyens, lancent des mots d'ordre. Selon Laurence TUBIANA, « *ce sont elles comme acteur global, qui ont transformé l'agenda international, obligé à traiter des mines antipersonnel ou du prix des traitements du sida. Mais ces associations n'ont pas seulement un rôle d'interpellation, elles sont aussi acteurs du*

---

1 Laurence TUBIANA. « Une nouvelle gouvernance mondiale pour le développement durable », Paris : *Note de synthèse de l'Iddri*, 13-14 avril 2003, p. 2.

2 Samy COHEN. *La résistance des Etats. Les démocraties face aux défis de la mondialisation*. Paris : Seuil, 2003. Précisons que dans cet ouvrage, Samy COHEN, directeur de recherche au Centre d'Etudes et de Recherches Internationales (CERI), revisite la thèse de la disparition des Etats-nations, à la lumière notamment des attentats du 11 septembre 2001. Après avoir passé en revue les facteurs transnationaux qui contribuent à l'affaiblissement de l'Etat, Samy COHEN conclut que « *l'approche transnationaliste ignore la complexité des choses* », tout en faisant le constat que « *la thèse de l'érosion de l'Etat donne la priorité à l'économique sur le politique, à la société civile sur les dirigeants et au transnational sur l'interétatique* ».

3 Sylvie BRUNEL. « ONG et mondialisation ». *Cahiers français*, n° 305, novembre-décembre 2001, p. 69.

changement et donc impliquées dans la réforme du système. »[1] On songe ici à une ONG comme Oxfam, l'une des plus influentes et respectées au monde[2].

De même, l'émergence des sociétés transnationales, qui constituent aujourd'hui le moteur de la mondialisation de l'économie, génère des interdépendances nouvelles entre les sphères économique et politique. En effet, le mouvement d'internationalisation des entreprises – qui se traduit par leur concentration et par le développement des activités des multinationales hors de leurs marchés d'origine, notamment dans les pays émergents – a élargi le « périmètre » de l'entreprise, lieu d'exercice des responsabilités directes ou indirectes, au-delà de ses frontières juridiques propres. L'impact des stratégies et des pratiques des entreprises au niveau local, national ou global peut donc peser autant, et parfois plus, que celui des gouvernements et des administrations publiques vis-à-vis des populations, de l'environnement et des questions relatives au développement durable. Se jouant des frontières et investissant des secteurs stratégiques traditionnellement dévolus au secteur public – comme l'eau, l'énergie, la sécurité – ces sociétés contribuent à la perte de souveraineté des Etats.

Ainsi, les modèles de croissance économique laissent une large place au développement du secteur privé et incitent à la restructuration des secteurs publics dans le sens d'un renouvellement des responsabilités et des fonctions de la régulation publique. Comme le soulignent Thierry PECH et Marc-Olivier PADIS, « *le désenchantement qui touche les relais étatiques de l'aide au développement s'accompagne simultanément d'un changement de regard sur le secteur privé, qui bénéficie d'une réputation de souplesse, de créativité et de rentabilité par opposition aux grandes mécaniques administratives des Etats* »[3]. Les acteurs étatiques ont ainsi engagé, depuis le milieu des années 1990, un mouvement d'ouverture vers le secteur privé, appelé à l'aide, tant pour le financement de la coopération internationale que pour sa mise en œuvre.

Les entreprises et les ONG prennent, on le voit, une influence croissante sur la scène internationale. Les Etats perdant de leur pouvoir, ils tendent à se retirer de la prise en charge

---

1 Laurence TUBIANA. « Comment gérer les biens publics mondiaux ? », *Les Echos*, 12 novembre 2003, supplément « Anti-alter mondialistes, qui sont-ils ? », p. 22.

2 Eric CHOL. « Oxfam, les VRP du Sud ». *L'Express*, 17 avril 2003. « *De Porto Alegre à Davos, de Washington à Johannesburg, elle sait faire entendre sa voix. Qu'il s'agisse de l'Irak, des trafics d'armes, des subventions agricoles ou de l'accès aux médicaments dans les pays pauvres, Oxfam se bat sur tous les fronts. Conjuguant urgence humanitaire et campagne de lobbying, ses dirigeants ne rêvent pas du grand soir mais de nouvelles règles du jeu. Utopistes ? Non, réformistes*. », précise l'article.

3 Thierry PECH, Marc-Olivier PADIS, *Les multinationales du coeur*, op. cit., p. 23.

de questions concernant la collectivité et le bien commun, et se révèlent relativement impuissants face à la force de ces nouveaux acteurs capables, eux, de s'affranchir des frontières et de traiter des problématiques globales.

Or, depuis une vingtaine d'années, la collaboration s'intensifie entre ces différents acteurs, encouragée par les instances multilatérales, en particulier l'Organisation des Nations Unies qui a un véritable rôle d'impulsion en la matière. Cette collaboration prend notamment la forme de « partenariats multi-acteurs » réunissant acteurs étatiques, économiques et associatifs.

B. L'émergence de « partenariats multi-acteurs » (*multistakeholder partnerships*)

L'Organisation des Nations Unies, lieu du dialogue à l'échelle mondiale, a une longue tradition de partenariats avec le secteur privé. Elle a su également s'adapter à la montée en puissance des ONG dans la vie internationale – elle l'a même sans doute stimulée : 2000 ONG étaient accréditées auprès de l'organisme multilatéral fin 2001, alors qu'elles n'étaient que 400 en 1970[1]. Différents niveaux de collaboration ont été mis en place ; l'ONU a encouragé la constitution de diverses coalitions d'acteurs. Ainsi, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) a, en particulier, contribué à la mise en place en 1997 du *Global Reporting Initiative* (GRI) qui vise à développer l'usage des codes de conduite – en définissant des standards de *reporting* – en faveur du développement durable[2].

Puis, en juillet 2000, le secrétaire général de l'ONU, Kofi ANNAN, prend l'initiative de réunir sous son égide les différents acteurs de la scène mondiale : Etats, entreprises, ONG, syndicats, agences de l'ONU. Son objectif est de favoriser le développement des pays les moins favorisés, d'encourager l'application de « bonnes pratiques » (*good practices*) par les multinationales et de promouvoir les principes du développement durable par la signature du *Global Compact* ou Pacte mondial. Il s'agit d'un programme d'engagement volontaire, le « pacte mondial pour le nouveau siècle », sous les auspices de l'ONU, auquel peuvent adhérer les entreprises multinationales. Ainsi, « *le Global Compact encourage les entreprises à*

1 Source : Christian de PERTHUIS. *La génération future a-t-elle un avenir ?* op. cit., p. 66.

2 Depuis 2002, le GRI est basé à Amsterdam et est piloté par un conseil des parties prenantes, constitué à 30 % de représentants d'ONG. Il s'est imposé comme « *l'enceinte dans laquelle s'élaborent les normes que les entreprises doivent chercher à suivre lorsqu'elles s'engagent dans le développement durable* ». In : Christian de PERTHUIS, ibid., p. 66.

adhérer à neuf principes couvrant les droits de l'homme, les droits sociaux et l'environnement, issus de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et des principes de Rio. »[1] Ce pacte n'entend pas se substituer à l'action des Etats mais invite les entreprises à s'autoréguler. Or, derrière les signataires se cachent les intérêts des *stakeholders*, soit les différents « porteurs d'intérêts » ou « parties prenantes » des entreprises : les salariés, les actionnaires, les fonds de pension ou d'investissement, les syndicats, le public, les médias.

Simple plate-forme de diffusion de principes, le *Global Compact* a été critiqué par certaines ONG pour le caractère imprécis de certains de ses principes – notamment celui relatif au principe de précaution – et l'absence de contrôle vis-à-vis des entreprises qui s'en réclament. Il n'en demeure pas moins que le *Global Compact* est significatif des nouveaux rapports de force entre les Etats, les multinationales et les ONG. En effet, il officialise et encourage une relation tripartite, qui s'avère complexe, entre ces trois catégories d'acteurs, auxquels s'ajoutent les agences de l'ONU. Il met ainsi l'accent sur la nécessité de démarches partenariales entre ces acteurs pour traiter des problématiques mondiales. Nous pouvons citer cet extrait d'un discours de Kofi ANNAN, qui exprime parfaitement cette volonté de responsabilisation des différents acteurs et d'impulsion d'une action commune, sans pour autant se substituer aux Etats : « *Comme vous le savez, le Pacte mobilise non seulement des grandes sociétés du monde entier, mais aussi des syndicats et des organisations de la société civile. Par vos efforts conjugués, vous pouvez aider à créer des marchés mondiaux plus stables, plus inclusifs et plus ouverts, et faire en sorte que les bienfaits de la mondialisation soient plus largement répandus. Il ne s'agit pas d'assumer les responsabilités qui incombent aux gouvernements, mais d'agir dans vos sphères respectives, et même au-delà, pour aider à trouver des solutions aux problèmes de notre époque* »[2].

Diverses initiatives partenariales se font jour sous l'égide d'instances multilatérales, comme le programme « *Business Partners for Development* » initié par la Banque mondiale, associant plus de 120 entreprises et des acteurs associatifs qui entendent couvrir les besoins de certains

---

[1] DIRECTION DES RELATIONS ECONOMIQUES EXTERIEURES (Les Notes bleues de Bercy). « Ethique et relations économiques internationales ». *Problèmes économiques*, n° 2778, 2 octobre 2002, La Documentation française, p. 22.

[2] Extrait du message de Kofi ANNAN aux chefs d'entreprises français réunis dans le cadre de la promotion du *Global Compact*, le 19 février 2003 », intitulé « Unissons la puissance des marchés à l'autorité de principes universels ». Source : www.unglobalcompact.org

pays et de certaines communautés en matière de gestion des ressources naturelles, d'accès à l'eau potable, de sécurité routière ou de développement de la jeunesse. Citons également le Groupe d'experts sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), établi par le Secrétaire général de l'ONU en 2001, et qui regroupe des Etats membres de l'ONU, le secteur privé, des ONG et d'autres acteurs qui s'investissent dans le domaine du développement des TIC et qui soutiennent les Etats dans la mise en œuvre de stratégies de promotion des TIC[1].

Puis, en 2002, le Sommet Mondial du Développement Durable de Johannesburg donne une impulsion nouvelle à la coopération avec le monde des entreprises, en faisant porter la responsabilité du développement durable sur celles-ci autant, sinon plus, que sur les Etats. En effet, si le Sommet de la Terre de Rio en 1992 avait défini les grands principes du développement durable, l'application de ces derniers laisse à désirer et le bilan, dix ans plus tard, est globalement négatif. Le Sommet de Johannesburg se veut donc celui de la mise en œuvre de ces principes, et les partenariats sont présentés comme le meilleur moyen d'y parvenir[2].

Ainsi, la mobilisation des entreprises au sein de « partenariats public-privé »[3] contribue au lancement de quelque 240 initiatives labellisées par l'ONU, dont beaucoup concernent l'accès à l'eau[4]. Baptisées « *initiatives de type 2* » – les « *initiatives de type 1* » étant réservées aux actions étatiques – ces partenariats public-privé visent, face au désengagement de certains Etats et à la décrue de l'aide publique au développement, à mobiliser de nouvelles formes de financements associant entreprises privées, ONG, collectivités locales ou tout autre acteur public. Suez propose, par exemple, de développer l'approvisionnement en eau de bidonvilles autour de Casablanca au Maroc et de Queenstown en Afrique du Sud. EDF s'engage à fournir du gaz et de l'énergie photovoltaïque à 16 000 familles vivant en zone rurale dans le Kwazulu-Natal, en Afrique du Sud, en partenariat avec l'autorité sud-africaine de régulation

---

1 Pour plus d'exemples de partenariats conclus entre les Nations unies et le monde des affaires, voir : Jane NELSON. *Building Partnerships*. New York : United Nations Publication, 2002.

2 Le Secrétaire général du Sommet, Nitin DESAI, a ainsi déclaré que les partenariats constituaient « *un mécanisme novateur pour traduire les engagements sur papier par des mesures concrètes sur le terrain. Ils ont pour objectif d'assurer qu'une action véritable soit engagée en faveur du développement durable après le Sommet* ».

3 L'expression « partenariat public-privé » désigne un principe de gestion publique répandu dans le monde entier. Elle se définit comme une coopération entre autorité publique et secteur privé afin d'assurer le financement, la construction, la rénovation ou le management d'infrastructures ou la réalisation d'un service.

4 Voir sur ce sujet l'étude « Eau : encadrer les partenariats public-privé », coordonnée par Thierry GIORDANO. *Les Notes de l'Iddri*, 2003. Disponible sur : http://www.iddri.org/iddri/telecharge/notes/eau.pdf

de l'énergie, le producteur local Eskom et l'opérateur Primgro[1]. Ces partenariats apparaissant comme des alliances entre le public et le privé, de nombreuses ONG critiquent ces initiatives perçues comme un prétexte au désengagement des Etats et dénoncent une « *privatisation du développement durable* »[2].

Le Sommet de Johannesburg encourage également le développement des partenariats entre Etats, firmes et organisations issues de la société civile[3], tout particulièrement les ONG, qui prennent la forme de « partenariats multi-acteurs » (traduction de l'appellation anglaise *multistakeholder partnerships*). Cécile KEREBEL précise ainsi qu' « *il ne s'agit pas d'un instrument institutionnel clairement établi, mais plutôt d'une expression forgée pour rendre compte des pratiques émergentes de coopération volontaire entre des acteurs de différents secteurs de la société (public, privé, associatif), pays (pays du Nord et du Sud) et échelles d'action (locale, régionale, mondiale) autour d'enjeux de développement et d'environnement*. »[4] Ces partenariats, initiatives volontaires, ont donc un caractère à la fois tripartite, intersectoriel et transnational. Leur émergence va bénéficier à la fois d'une forte visibilité à l'occasion de cette rencontre multilatérale, et de l'engagement personnel du Secrétaire général des Nations unies. Elle est également liée aux réflexions, apparues au milieu des années 1990, portant sur les insuffisances de la régulation publique mondiale pour faire face aux enjeux de développement et d'environnement et sur les solutions que peut apporter l'ouverture des Etats à la coopération avec les secteurs privés et associatifs. Ainsi, dans la rhétorique propre à ces partenariats, « *l'accent est mis sur l'action, la recherche d'efficacité et la résolution de problèmes spécifiques (« problem-solving »), par la mise en commun des ressources des différents secteurs de la société* »[5].

---

1 Source : « L'ONU s'apprête à labelliser les projets d'entreprises », *Le Figaro Economie*, 29 août 2002, p. II.

2 « *Nous ne voulons pas d'une privatisation du développement durable* », s'est alarmé Yannick JADOT, directeur général de Greenpeace France. Source : ibid.

3 Le concept de « société civile » est particulièrement imprécis et controversé dans son acception mondiale. Nous définirons ici la « *société civile mondiale* » comme « *la construction imaginaire d'un ensemble social flou qui se situerait quelque part entre les Etats et le marché. Elle exprime tantôt une réalité que l'on constate (l'influence des acteurs transnationaux), tantôt une aspiration (une meilleure participation des populations dans le processus de la mondialisation)* ». In : Marie-Claude SMOUTS, Dario BATTISTELLA, Pascal VENNESSON. *Dictionnaire des relations internationales*. Paris : Dalloz, 2003, p. 460.

4 Nous empruntons cette définition à Cécile KEREBEL dans sa thèse de doctorat consacrée au sujet : Cécile KEREBEL *Les partenariats multi-acteurs : entre discours et pratiques, quelle contribution au développement durable ? Quatre études de cas dans le secteur de l'énergie*, op. cit., p. 19.

5 Ibid., p. 25.

On voit ainsi qu'avec le recul du pouvoir des Etats, les organisations économiques et associatives se sont imposées comme des acteurs incontournables de la scène internationale. Cette reconfiguration des rôles consacre « *la reconnaissance du rôle de la société civile à l'échelle mondiale et plus largement la nécessité de repenser les procédures pour traiter des problèmes collectifs* »[1], qui prend de plus en plus fréquemment la forme de partenariats à dimension internationale entre acteurs étatiques, économiques et associatifs.
Or, ces évolutions politiques ont une traduction au niveau microéconomique ; les partenariats vont se décliner également dans la sphère organisationnelle sous la forme de partenariats entre entreprises et associations ou ONG.

2. Les partenariats dans le champ organisationnel

Les entreprises et les associations et ONG étant des organisations, toute forme de coopération entre ces deux types d'acteurs nous place d'emblée dans le champ organisationnel. La notion de partenariat se trouve alors en concurrence avec d'autres notions proches, comme le mécénat ou le parrainage, qui désignent également des formes de coopération entre acteurs économiques et associatifs. Ces notions sont donc à préciser et à distinguer, en ayant à l'esprit qu'en arrière plan de ces formes de « faire ensemble » entre monde économique et monde associatif se pose la question de la place de l'entreprise dans la société et son corollaire, l'évolution du rôle de l'Etat. Nous verrons ensuite que les partenariats renvoient dans le champ organisationnel à des processus d'échange motivés par une « morale de l'intérêt ».

A. Du mécénat au partenariat : évolution des formes de coopération entre acteurs économiques et associatifs

Si l'on se place du point de vue historique, la forme de relation la plus ancienne entre entreprises et associations est constituée par le mécénat. Ce terme vaut d'être précisé : il désigne « *un soutien matériel apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général* » [2]. Nous retiendrons tout d'abord de cette définition le terme de « *soutien matériel* », qui indique

[1] Laurence TUBIANA. « Une nouvelle gouvernance mondiale pour le développement durable », op. cit., p. 3.

[2] Selon l'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière. Notons qu'il n'existe pas de définition légale du mécénat.

que le mécénat est un acte philanthropique qui se traduit par un don – puisqu'il est « *sans contrepartie directe* ». Le concept d' « *intérêt général* », ensuite, utilisé pour désigner le champ dans lequel s'inscrivent les actions de mécénat est ici fondamental : il oblige l'entreprise, organisation par essence régie par des intérêts particuliers, à étendre sa sphère d'intérêts à ceux de la société tout entière. Le concept d'intérêt général pouvant ainsi recouvrir des « *activités à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, culturel, de mise en valeur du patrimoine artistique, de défense de l'environnement naturel, de diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques* »[1], le champ d'application du mécénat est extrêmement vaste. En outre, le mécénat peut prendre d'autres formes que le don financier ; il existe différents types de mécénat. L'Admical[2] en propose la classification suivante :

- le mécénat en nature (l'entreprise apporte un soutien matériel) ;
- le mécénat technologique (l'entreprise apporte la technologie qu'elle produit) ;
- le mécénat de compétences (l'entreprise met gratuitement à disposition des salariés volontaires pendant leur temps de travail) ;
- le partenariat média (un média cède gratuitement, ou à un tarif préférentiel, un espace publicitaire) ;
- le mécénat associé (l'entreprise ajoute sa contribution aux sommes versées par ses salariés en faveur d'une œuvre d'intérêt général)[3].

Si le mécénat est un acte philanthropique, le parrainage est, lui, un acte commercial. En effet, à la différence du mécénat qui est « *sans contrepartie directe* », le parrainage (ou *sponsoring* en anglais) désigne « *un soutien matériel apporté à une manifestation, à une personne, à un produit ou à une organisation en vue d'en retirer un bénéfice direct* »[4]. L'exemple le plus courant est celui d'une entreprise qui soutient une manifestation ou une action en échange d'une citation de son nom à cette occasion.

---

1 Virginie SEGHERS. *Ce qui motive les entreprises mécènes : philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?* Paris : Autrement, 2007, p. 17.

2 L'Admical est l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial. Créée en 1979, elle a pour mission fondamentale de promouvoir la pratique du mécénat d'entreprise en France, principalement dans les domaines de la culture, de la solidarité et de l'environnement. Elle est présidée par Jacques RIGAUD.

3 Virginie SEGHERS. *Ce qui motive les entreprises mécènes…*, op. cit., p. 22-23. Consultante, spécialiste du mécénat et de la responsabilité sociale des entreprises, Virginie SEGHERS a dirigé l'Admical de 1995 à 2002.

4 Selon l'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière.

Le parrainage, comme le mécénat, peuvent constituer un outil de communication pour l'entreprise, et donc un élément de sa stratégie. Ils deviennent alors de véritables investissements. Ainsi, « *les critères d'appréciation du caractère « désintéressé » du soutien apporté par l'entreprise restent délicats à manier, de même que l'authenticité de ce désintérêt est souvent mise en cause. Sur ce point, les dirigeants d'entreprises s'accordent largement pour situer leurs actions de mécénat de solidarité en fonction d'enjeux liés à leur environnement économique, à la motivation de leur personnel ou à leur image* »[1].

Il est intéressant de noter que les pratiques de mécénat s'inscrivent dans un temps long, remontant à l'Antiquité[2]. En effet, le mécénat existait déjà dans la Grèce ancienne, sous le nom d' « *évergétisme* » – étymologiquement « faire le bien ». Paul VEYNE rappelle ainsi que, dans l'*Ethique à Nicomaque*, ARISTOTE décrit les Grecs qui offrent à la communauté des « *chorégies brillantes, triérarchies et festins civiques* ». Il s'agissait ainsi pour les notables de faire profiter la Cité de leurs richesses, par la construction de théâtres, d'arènes, de temples, l'organisation de cérémonies religieuses et de festivités. L'historien précise que le mécène « *ne dépense pas pour lui-même, mais dans l'intérêt de tous, et ses dons ont quelque ressemblance avec les offrandes consacrées aux dieux* »[3]. On voit par là que l'activité de mécénat est intimement liée à la quête du prestige et de la reconnaissance sociale. En effet, « *donner, être un mécène, cela participe en quelque sorte d'une stratégie de la distinction. La philanthropie est un moyen de s'affirmer comme membre de la classe supérieure* »[4].
Cette conception du mécénat, comme activité associée à une élite, va perdurer au fil des siècles. Du Moyen Age au XIXème siècle, le mécénat est l'apanage des rois, des papes et de quelques grandes familles aristocratiques. Comme le précise Virginie SEGHERS, « *ce n'est qu'au XIXème siècle, avec l'émergence de grandes familles d'industriels, qu'apparaît le mécénat privé au sens où nous l'entendons aujourd'hui. Quant au mécénat d'entreprise, c'est, partout dans le monde, un phénomène récent.* »[5]

---

1 CFSI (Comité Français pour la Solidarité Internationale). *Etude sur le partenariat ONG / Entreprises. Rapport final*, avril 2000, p. 10. Disponible sur : http://www.cfsi.asso.fr

2 Précisons que le terme de « mécénat » vient du nom d'un ministre de l'empereur Auguste, Caius Maecenas, resté célèbre pour avoir contribué au développement des arts et des lettres.

3 Paul VEYNE. *Le pain et le cirque*. Paris : Editions du Seuil, 1976, p. 35. Paul VEYNE définit l'évergétisme comme « *le fait que les collectivités (…) attendaient des riches qu'ils contribuassent de leurs deniers aux dépenses publiques et que leur attente n'était pas vaine : les riches y contribuaient spontanément et de bon gré* ». Ibid., p. 21.

4 Marc ABELES. *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*. Paris : Odile Jacob, 2002, p. 249-250.

5 Virginie SEGHERS. *Ce qui motive les entreprises mécènes…*, op. cit., p. 29.

Or, une différence importante existe sur la question du mécénat entre les pays latins – en particulier la France – et les pays anglo-saxons, au premier rang desquels les Etats-Unis. Cette différence de conception tient à l'héritage politique et culturel propre à ces pays. Ainsi, dans les pays latins, l'intérêt général est historiquement perçu comme étant le fait de l'Etat, alors qu'aux Etats-Unis, de larges pans d'activités considérés en France comme relevant du service public – comme le social, l'enseignement, la culture – sont pris en charge par des particuliers fortunés ou des entreprises mécènes, par le biais notamment de fondations. Dans un pays où l'Etat est peu interventionniste, où, selon la culture protestante, comme l'a montré Max WEBER[1], la richesse n'est valorisée qu'à condition de servir la communauté, les fondations privées ont une importance déterminante[2]. En France, le modèle social hérité de la reconstruction a, pendant les Trente Glorieuses, consacré l'Etat-providence comme garant de l'intérêt général et du bien public. Or, par la suite, « *la crise de l'Etat-providence remet au premier plan le rôle central de l'entreprise* »[3]. Celle-ci va se voir ainsi « *réhabilitée* », pour reprendre l'expression de Renaud SAINSAULIEU, qui souligne que « *les discours sur l'entreprise ont changé de sens : il ne s'agit plus d'y voir un simple appareil de production, mais bien l'institution centrale d'une société, qui cherche encore son nom* »[4]. Le mécénat d'entreprise fait alors son apparition en France dans les années 1980 et va acquérir peu à peu droit de cité au pays du jacobinisme.

Ainsi, le mécénat apparaît comme la forme d'action pionnière des entreprises en faveur de la société, le « *laboratoire d'expérimentation des relations de l'entreprise avec la société civile* »[5]. Puis, à la faveur des théories portant sur la responsabilité sociale des entreprises, vont se développer diverses formes d' « engagement sociétal » des entreprises qui visent à « *associer le monde économique au développement de la société au sens large* »[6]. Parmi ces démarches en faveur de la société se trouve le partenariat avec des acteurs associatifs.

---

1 Max WEBER. *L'éthique protestante ou l'esprit du capitalisme*. Paris : Flammarion, 2000.

2 Claire GAUDIANI, essayiste américaine, développe ainsi la thèse qu'un niveau élevé de financements privés dans l'associatif constituerait un moteur essentiel de l'économie de marché. Selon elle, la philanthropie agit alors en « sauveur du capitalisme », d'abord en faisant fonctionner des secteurs clés comme l'éducation, la santé, lorsque les politiques publiques n'ont pas ou plus la capacité de les prendre en charge, mais aussi en jouant le rôle nouveau d'investisseur non capitalistique. Claire GAUDIANI. *The Greater Good*. New York : Owl Books, 2004, cité par Philippe RYFMAN, dans *Le Monde Economie*, 29 janvier 2008, p. V.

3 Jérôme BALLET, Françoise de BRY. *L'entreprise et l'éthique*, op. cit., p. 118.

4 *L'entreprise, une affaire de société* / sous la direction de Renaud SAINSAULIEU, op. cit., p. 14-15.

5 Virginie SEGHERS. *Ce qui motive les entreprises mécènes…*, op. cit., p. 85.

6 INSTITUT DU MECENAT SOCIAL (IMS) - ENTREPRENDRE POUR LA CITE. *La société, une affaire d'entreprise ?* Paris : Editions d'Organisation : Eyrolles, 2007, p. 18.

Ainsi, à travers les différentes formes d' « engagement sociétal » des entreprises, ce sont à la fois la place et le rôle de celles-ci dans la société qui se trouvent interrogés. Comment, dès lors, faire la part entre les domaines pris en charge par l'Etat et ceux dévolus aux acteurs privés ? La question est donc posée, mais nous ne pourrons naturellement pas la traiter ici.

B. Les partenariats : des processus organisationnels d'échange motivés par une « morale de l'intérêt »

Si le mécénat relève d'une démarche philanthropique, ce n'est pas le cas du partenariat qui constitue un échange, crée une relation que l'on peut qualifier de « donnant-donnant ». Le partenariat rompt par conséquent avec le caractère unilatéral du mécénat, marqué par la suprématie de l'une des parties. Quand, dans le mécénat, l'un des protagonistes est actif et donne tandis que l'autre reçoit, passif, le partenariat suppose un échange entre des acteurs présentés comme égaux. Le partenariat peut être défini comme « *une mise en commun de compétences et de moyens pour un objectif qui intéresse les deux parties* »[1]. Il induit une « *relation spécifique entre deux acteurs, en l'occurrence une ONG et une entreprise, au sein de laquelle une transaction se réalise :*

- *caractérisée par une mise en commun de moyens pour atteindre un objectif précis,*
- *fondée sur des intérêts identifiés et propres à chacun des partenaires (les enjeux),*
- *avec engagement de chacun des acteurs, qu'il y ait ou pas contractualisation formelle,*
- *et qui s'inscrit plus dans la durée que dans le « coup par coup ».* »[2]

L'idée même de partenariat nous place donc dans la problématique de l'échange. D'une manière générale, l'échange est l'action d'offrir ou de recevoir une chose ou une valeur contre une autre considérée comme lui étant équivalente. Cette dimension de l'échange est absolument essentielle ; elle brise l'unilatéralité d'une relation entre un donateur et un donataire pour viser la réciprocité. Il apparaît donc que, si le mécénat se situe généralement dans le registre du don, la démarche partenariale met plutôt en avant l'idée d'intérêts réciproques entre les parties.

Nous pouvons toutefois nuancer d'emblée l'égalité postulée des partenaires, dans la mesure où le financement de l'un des partenaires par l'autre ne peut que créer dans la relation une

---

1 CFSI (Comité Français pour la Solidarité Internationale). *Etude sur le partenariat ONG / Entreprises. Rapport final*, op. cit., p. 10.

2 Ibid., p. 10.

inégalité de fait. Ainsi, « *il existe un réel décalage entre les ONG et les entreprises concernant la question de l'argent. Quand, pour les unes, il s'agit d'une urgente nécessité, il s'agit pour les entreprises d'un choix stratégique supplémentaire à la réalisation globale de leurs objectifs* »[1]. La question posée est alors celle de l'indépendance des acteurs associatifs au sein des partenariats – nous y reviendrons.

Cette dimension de « *choix stratégique* » est ainsi essentielle pour comprendre les motivations d'une entreprise à s'engager dans un partenariat. Il est à ce titre significatif que l'adjectif « *stratégique* » soit très souvent accolé au nom « *partenariat* » dans la littérature émanant de cabinets d'expertise et de conseil sur la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est le cas notamment pour l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) qui a choisi d'intituler un rapport consacré au sujet « *Partenariats stratégiques ONG / entreprises* ». Les « *partenariats stratégiques* » y sont définis comme constituant « *une véritable alliance entre les organisations. Ils sont liés à leurs cœurs de métier, incluent des échanges de connaissances et d'expertises, un travail commun dans une même direction et la construction de relations durables*. »[2]

Nous retiendrons particulièrement de cette définition l'idée de l'existence d'un lien entre le cœur de métier de l'entreprise et l'action menée dans le partenariat. Il s'agit là d'une caractéristique importante de la dimension stratégique de la démarche partenariale. Alors que les entreprises mécènes choisissent généralement de s'engager dans des secteurs très éloignés de leur propre activité[3] – généralement pour se prémunir contre l'accusation d'instrumentalisation –, les entreprises choisissant le partenariat sont conduites à travailler sur ce qui fait leur cœur de métier, autrement dit l'objet même de leur activité, leur raison d'être. Elles vont alors choisir en fonction leur partenaire associatif – choix également éminemment stratégique. Le partenariat déjà cité entre l'entreprise d'ameublement Lapeyre et l'ONG écologiste Greenpeace, qui a fait de la protection des forêts anciennes et de l'éco-certification du bois un de ses axes de travail majeurs, est ici emblématique. De même, nous pouvons citer le partenariat entre Carrefour et la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH) : le grand distributeur a créé avec l'ONG l'association Infans, pour contrôler notamment les

---

1 ADMICAL et LA FONDATION DE FRANCE. « Nouvelles alliances dans la sphère privée : entreprises et ONG », août 2002, p. 14. Disponible sur : http://www.fdf.org/fichiers/observatoire_pdf/etude_ong.pdf

2 ORSE. « Partenariats stratégiques ONG / Entreprises ». Rapport de mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, juin 2005, p. 7.

3 On songe ici notamment à des entreprises investies dans le mécénat culturel, comme le groupe pétrolier Total, grand mécène du musée du Louvre en particulier.

conditions de travail chez ses fournisseurs (particulièrement en Asie) ; un questionnaire pour « auditer » les sites de production a été conçu en commun. Ou encore, le pétrolier britannique BP s'est adjoint le concours d'Amnesty International en Turquie, en Géorgie et en Azerbaïdjan, pour tenter de minimiser les effets néfastes sur les populations de la construction d'un pipeline[1].

Précisons que la relation partenariale peut revêtir deux modalités distinctes, en fonction de son orientation initiale : l'inflexion des pratiques de l'entreprise ou le soutien aux activités de l'ONG. Lorsque le partenariat est orienté vers les activités des entreprises, « *l'ONG collabore avec l'entreprise en vue d'infléchir ses pratiques sociales ou environnementales, en lui apportant son soutien (à travers par exemple l'octroi d'un label) et/ou son expertise.* » Et lorsque le partenariat est orienté vers l'activité de l'ONG, « *il désigne une relation tendue, non vers la modification des pratiques de l'entreprise, mais vers le soutien aux activités de l'ONG.* »[2] Ces deux modalités ne sont pas exclusives l'une de l'autre, la visée étant un équilibre d'intérêts entre les deux parties.

Cette notion d'intérêt apparaît comme centrale dans le partenariat, notamment à travers l'idée d' « intérêts réciproques » entre les parties. Loin d'être gommée comme dans la démarche de mécénat – où généralement l'entreprise se défend de tirer un quelconque avantage du soutien apporté, présenté comme « désintéressé » – cette dimension de l'intérêt est même mise en avant par les acteurs eux-mêmes dans le partenariat, soulignant par là les lignes de convergence qui se dessinent entre eux. Citons, à titre d'exemple, la collaboration entre le groupe agroalimentaire Unilever et l'ONG environnementale WWF. Dès 1997, Unilever sollicite le WWF pour créer un éco-label destiné à préserver les stocks de poisson. Le groupe sera ensuite parmi les premiers à s'investir dans le Marine Stewardship Council (MSC), organisme international à but non lucratif, indépendant depuis 1999, qui veille à instaurer un système de pêche durable en mettant en place des standards sur toute la chaîne de production, de l'amont à l'aval. En effet, si la surexploitation des ressources halieutiques constitue un des thèmes essentiels de mobilisation de l'ONG environnementale, elle représente aussi une menace redoutable pour Unilever, premier acheteur de poissons blancs dans le monde : la

1 Source : Laure BELOT. « ONG et multinationales tentent de s'apprivoiser ». *Le Monde*, 18-19 janvier 2004, p. 17.

2 Eddy FOUGIER, Jean-Damien PO. « Les relations ONG – entreprises : bilan et perspectives ». Synthèse des réflexions du groupe de travail Ifri – Institut de l'entreprise. Working paper n° 6, Avril 2005, p. 17-18.

surpêche ou la disparition prévisible de certaines espèces pourraient fortement pénaliser l'activité du groupe[1]. On voit donc qu'une logique d'intérêts réciproques a présidé au rapprochement entre le géant agroalimentaire et l'ONG environnementale.

Nous sommes là au cœur de la conception des « *vertus de l'intérêt* » telle que l'a théorisée l'économiste Albert O. HIRSCHMAN, qui a exposé une nouvelle manière de concevoir l'esprit du capitalisme en montrant le rôle qu'a joué, à l'époque moderne, le concept d'intérêt dans l'explication des comportements orientés vers la recherche du gain personnel[2]. Ainsi, selon HIRSCHMAN, au moment où apparaît la notion d'intérêt, vers la fin du XVIème siècle, deux catégories existent, selon la tradition philosophique, pour expliquer le comportement des hommes : la passion et la raison. Or, face au constat de l'impuissance de la raison à contenir la force destructrice des passions, naît l'idée de faire intervenir une troisième catégorie, celle de l'intérêt, afin de l'opposer à la force des passions. La valeur morale de l'intérêt apparaît : l'intérêt est raisonnable sans être impuissant, il a la force de la passion sans être destructeur. Par conséquent, une morale soucieuse de s'opposer efficacement aux passions, une morale réaliste, se doit, pour HIRSCHMAN, d'être une morale de l'intérêt[3].
C'est bien cette morale qui entre en jeu dans la logique partenariale : le comportement des acteurs économiques comme associatifs est guidé par leur intérêt personnel, qui va se traduire dans le partenariat en une action motivée, rationnelle et utile, dans la mesure où elle peut servir le bien commun (que l'on songe au champ de l'environnement ou du social).

Ainsi, dans la sphère organisationnelle, les partenariats s'inscrivent dans une évolution des formes de coopération entre acteurs économiques et associatifs : la démarche partenariale, qui constitue un échange et met en avant l'idée d'intérêts réciproques, ne peut être assimilée avec le mécénat, qui relève de l'approche philanthropique.
On voit également que, comme l'a bien montré Albert O. HIRSCHMAN, les conduites économiques sont inséparables de la dimension politique dans laquelle elles interviennent –

---

1 Source : Sandrine L'HERMINIER. « Difficile révolution verte entre les ONG et les entreprises ». *La Tribune*, 24 février 2004, p. 20.

2 Albert O. HIRSCHMAN. *Les passions et les intérêts.* Paris : Quadrige / PUF, 2005.

3 « *Dès lors que la passion est jugée destructive et la raison impuissante, affirmer qu'on n'a le choix qu'entre celle-ci et celle-là pour s'expliquer comment agissent les hommes, c'est se condamner à des vues bien sombres sur l'avenir du genre humain. L'insertion, entre les deux types traditionnels de motivation, d'un tiers terme, en l'occurrence l'intérêt, autorise ainsi un retour à l'espérance. L'intérêt est censé participer de ce qu'il y a de meilleur en chacun des deux types : on reconnaît en lui à la fois la passion de l'amour de soi ennoblie et maîtrisée par la raison, et la raison orientée et animée par l'amour de soi.* » Ibid., p. 43-44.

que l'on songe ici au recul de l'acteur étatique et à l'affirmation de nouveaux acteurs, privés qui, à travers les partenariats, investissent de plus en plus des domaines relevant de l'intérêt général.

Conclusion I

Cette première section avait pour objectif de préciser les contours de la notion de partenariat en en retraçant la généalogie dans deux champs distincts : celui des relations internationales et celui des organisations. La reconfiguration des rôles au niveau politique, marquée par un certain désengagement des Etats, l'émergence de nouveaux acteurs ainsi que par des initiatives partenariales inédites, pose des questions cruciales de représentativité, de légitimité, et de responsabilité des différents acteurs intervenant dans le jeu mondial. Comme le souligne la politologue Béatrice POULIGNY, « *c'est en des termes très concrets que doit être examinée l'articulation entre intérêts privés et publics, individuels et collectifs, entre efficacité et équité.* »[1] Il en est de même dans la sphère microéconomique des organisations, où les partenariats entre entreprises et associations ou ONG procèdent de la même logique, les acteurs mettant en avant l'idée d'échange de compétences et d'intérêts réciproques.

Il convient à présent d'analyser l'hybridité constitutive de ces partenariats, autrement dit l' « alliage » produit par les deux composantes : économique et associative.

[1] Béatrice POULIGNY. « Acteurs et enjeux d'un processus équivoque ». *Critique internationale*, n° 13, octobre 2001, p. 175.

II. Les ingrédients de l'hybridité

Nous avons défini les partenariats comme des formes hybrides de « faire ensemble » entre acteurs économiques et associatifs. Ainsi, après avoir replacé ces partenariats dans leur contexte politique et sociologique, nous voulons ici analyser leur caractère hybride, autrement dit leur nature composite. Le partenariat est en effet le fruit d'un croisement entre deux types d'acteurs appartenant à des « mondes » différents. Nous allons commencer par nous intéresser à cette notion de « *mondes* », afin de définir ce qu'elle recouvre à partir des théories inspirées de l'économie des conventions. Puis nous analyserons le croisement des cultures et des représentations renvoyant aux deux registres de l'échange qui constituent l'hybridité caractéristique du partenariat : l'intérêt et le don.

1. La notion de « mondes »

La notion de « *mondes* » renvoie en droite ligne aux économies de la grandeur telles que théorisées par le sociologue Luc BOLTANSKI et l'économiste Laurent THEVENOT[1]. La grille d'analyse construite par ces auteurs nous semble tout à fait pertinente pour définir les deux « mondes » qui entrent en jeu dans le partenariat.

A. Entre « monde marchand » et « monde civique »

S'interrogeant sur la « *relation entre accord et discorde* »[2] entre les individus, Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT montrent que la possibilité de relations entre les personnes repose sur des « *grandeurs* » communes, autrement dit des systèmes d'équivalence partagés, des grands principes généraux. En effet, les individus prennent appui, lorsqu'ils veulent exprimer un désaccord, sur des principes communs, des valeurs de référence, des

[1] Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 1991.

[2] Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, ibid., p. 39.

normes supérieures communes. Afin de définir ces principes et normes communs, les auteurs recourent à la philosophie politique occidentale et plus particulièrement à six œuvres philosophiques à partir desquelles ils proposent des modèles de société, qu'ils constituent en formes idéal-typiques nommées « *cités* ». Ainsi, « *chacune de ces philosophies propose un principe d'ordre différent permettant de spécifier de quoi est faite la grandeur des grands et, par là, de fonder un ordre justifiable entre les personnes* »[1]. Chaque œuvre renferme un principe d'ordre légitime ou « *principe supérieur commun* », qui fonde l'équilibre de la cité.

A partir de ces cités philosophiques – constructions théoriques – Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT définissent six « *mondes communs* ». En effet, dans leur vie quotidienne, les individus ne se réfèrent pas explicitement aux philosophies politiques qui sont à la base des cités, mais ils s'appuient sur une forme matérialisée de ces cités, les « *mondes communs* ». Plusieurs indicateurs permettent de repérer ces mondes. Le premier, et le plus important, est le « *principe supérieur commun* » autour duquel se scellent les accords entre les personnes.

Or, parmi ces six mondes, nous retiendrons, dans le cadre de notre recherche, le « *monde marchand* » et le « *monde civique* », catégories dans lesquelles nous pouvons faire entrer les acteurs économiques d'une part, les acteurs associatifs d'autre part.
En effet, dans le « *monde marchand* » – qui est celui des entreprises – l'échange règle les rapports entre les biens et les personnes. La recherche de richesse, l'intérêt, l'ambition et la liberté individuelle y sont des valeurs positives dans la mesure où elles mettent en concurrence et stimulent l'innovation. Le marché y est un ordre naturel et le prix une référence de la valeur des choses. Le « *monde marchand* » est la matérialisation de la « *cité marchande* », dont le texte fondateur est *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations* d'Adam SMITH. Ainsi, « *dans le monde marchand, les actions sont mues par les désirs des individus, qui les poussent à posséder les mêmes objets, des biens rares dont la propriété est aliénable. La caractérisation de ce monde par la dignité des personnes, toutes également mues par des désirs, et par l'appareillage d'objets adéquats enferme déjà le principe de coordination, la concurrence.* »[2] Dans cette cité, la concurrence est donc le principe supérieur commun.

---

1 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, ibid., p. 27-28.

2 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, ibid., p. 244.

Dans le « *monde civique* », qui correspond à celui des associations et ONG, le principe supérieur commun est représenté par la prééminence du collectif et de la volonté générale. Ce monde donne corps à la « *cité civique* » qui s'inspire du *Contrat social* de Jean-Jacques ROUSSEAU. Dans cette cité, c'est le citoyen, en tant qu'appartenant à un collectif qui symbolise l'état de grand ; pour atteindre cet état, l'individu doit renoncer à ses intérêts immédiats et particuliers et s'engager dans le sens de la volonté générale. Ainsi, dans le « *monde civique* », le droit donné aux individus, la participation, la réglementation et la législation, l'Etat et les institutions démocratiques sont célébrés en ce qu'ils mettent en évidence l'égalité des citoyens et la cohésion sociale. La gratuité et le libre accès, le recours au vote, le renoncement au particulier au profit de l'action collective, l'évocation de justes causes sont parmi les principes mis en avant. C'est la raison pour laquelle « *le mode principal de relation est, dans ce monde, l'association qui permet de faire d'une multitude d'individus une seule personne. Pour faire un collectif, il faut rassembler, regrouper, réunir, unifier. La capacité d'action collective se manifeste en recrutant, en étendant, en implantant ou en impulsant des initiatives.* »[1] Ainsi, dans le monde civique, « *on accède à la grandeur en sacrifiant les intérêts particuliers et immédiats, en se dépassant soi-même, en ne plaçant pas des intérêts individuels avant des intérêts collectifs* »[2]. L'association est donc perçue comme un dispositif de compromis destiné à gérer les tensions entre plusieurs formes de coordination.

Les théories des économies de la grandeur entendent donc rendre compte des dynamiques et des logiques d'action qui cohabitent au sein des organisations. Elles permettent de comprendre que les actions des individus comme des groupes sociaux sont à associer à des principes justificateurs qui fondent la légitimité des comportements. En l'espèce, elles nous permettent de rattacher les acteurs économiques et associatifs à des « *mondes* », régis par des principes philosophiques fondateurs.

B. Justification et compromis

Or, Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT précisent que les individus et les groupes ne sont pas enfermés dans ces différents mondes. Au contraire, ils doivent affronter quotidiennement des situations relevant de mondes distincts. Toute situation est un mélange

[1] Ibid., p. 239.

[2] Ibid., p. 237.

ou une combinaison des mondes. Plus les mondes sont a priori éloignés du fait de leur différente forme d'équivalence, plus la difficulté à parvenir à un accord est importante.
En cas de désaccord, les individus peuvent se référer implicitement aux valeurs d'un même monde ; mais ils pourront également évoquer des valeurs relevant d'un autre monde. En effet, chacun des mondes peut construire avec d'autres des « passerelles », les protagonistes élaborant alors un « *compromis* ». Ainsi, « *dans un compromis, on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire pour suspendre le différend*. »[1]

Cette notion de compromis nous paraît essentielle dans la compréhension des relations entre les acteurs du partenariat, acteurs appartenant à des mondes différents – le monde marchand et le monde civique. En effet, il s'agit d'une forme d'accord, visant le bien commun, qui dépasse les grandeurs en présence et qui associe les registres d'action des individus concernés. La stabilité du compromis est assurée par un dispositif, qui consiste à extraire des éléments des objets relevant de plusieurs mondes et à les associer pour construire quelque chose de commun dépassant le monde auquel ils appartiennent. « *Le compromis suggère l'éventualité d'un principe capable de rendre compatible des jugements s'appuyant sur des objets relevant de mondes différents. Il vise un bien commun qui dépasserait les deux formes de grandeur confrontées en les comprenant toutes deux*. »[2] Ainsi, dans une situation de compromis, on assiste à une mise en équivalence d'êtres relevant de mondes différents. Les protagonistes renoncent à clarifier le principe de leur accord et s'attachent avant tout à tendre vers un même bien commun ; la recherche de l'intérêt général prédomine.

Or, le compromis demeure fragile s'il ne peut être référé à une forme de bien commun constitutive d'une cité. C'est en effet sur le principe supérieur d'une cité que repose la légitimité du jugement qui est privilégié dans un monde. C'est également le cas pour les compromis qui mettent en relation deux mondes distincts – comme c'est le cas dans le partenariat – et qui, sans cette référence à un bien commun constitutif d'une cité, ne peuvent que rester précaires. Alors, « *une façon de durcir le compromis est de mettre au service du bien commun des objets composés d'éléments relevant de différents mondes et de les doter d'une identité propre en sorte que leur forme ne soit plus reconnaissable si on leur soustrait l'un ou l'autre des éléments d'origine disparate dont ils sont constitués*. »[3] Un objet hybride,

1 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, ibid., p. 337.
2 Ibid., p. 338.
3 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT, ibid., p. 339.

composite, comme le partenariat se construit donc autour d'un compromis entre les deux mondes qui le constituent.
Ainsi, le compromis présuppose l'existence d'un bien commun, mais pour qu'il perdure, il convient d'éviter de vouloir clarifier le bien commun autour duquel il se construit, pour éviter de mettre en évidence le fait que, précisément, le compromis n'est qu'un accord sans fondement.

Il est également possible, selon Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT, de suspendre l'impératif de justification en trouvant un arrangement matériel ou symbolique permettant à chacun de préserver l'essentiel au regard des valeurs qu'il met en avant. Les protagonistes renoncent alors à régler le différend sur le fond. Ce procédé, que les deux auteurs qualifient de « *relativisation* » implique un accord mutuel : « *pour se soustraire à l'épreuve et échapper au différend sur ce qui importe en réalité, les personnes peuvent en effet convenir de ce que rien n'importe. (…) Dans la relativisation, l'épreuve de réalité est abandonnée au profit d'un retour aux circonstances.* »[1] Ce type de compromis représente parfois la meilleure source d'accord entre des individus qui ne peuvent renoncer à leurs mondes de référence, sauf à accepter de renoncer à ce qui fait leur identité.

Ainsi donc, le cadre d'analyse fourni par les économies de la grandeur nous permet de préciser les contours des deux mondes intervenant dans les partenariats, en dégageant leurs principes philosophiques fondateurs qui sont autant de principes de justification de l'action : les entreprises correspondent au « *monde marchand* », qui repose sur le principe supérieur commun de concurrence, alors que les associations et ONG appartiennent au « *monde civique* », qui fait appel au principe de volonté générale. Les théories des économies de la grandeur nous aident également à analyser les mécanismes qui peuvent conduire ces mondes à la discorde, mais aussi les modalités de résolution du conflit, en particulier la forme d'accord que constitue le compromis.

[1] Ibid., p. 412.

2. Le croisement des cultures organisationnelles

Traditionnellement, le principal obstacle au rapprochement entre monde économique et monde associatif est lié aux différences de culture entre ces deux types d'organisations : la culture économique, portée vers la recherche de l'efficacité, de la performance, du rendement de court terme, ne peut que se heurter, de prime abord, à la culture associative qui tend à privilégier la défense de valeurs et de principes fondateurs, la prise en compte d'enjeux de long terme et du bien commun. Tout partenariat entre ces deux mondes suppose donc non seulement le dépassement de ces clivages culturels, mais également l'existence de véritables convergences entre ces cultures organisationnelles a priori antithétiques.

A. Culture de l'efficacité et culture de l'engagement

Comme le soulignent Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, « *le phénomène de l'organisation est un phénomène construit et non un phénomène naturel* »[1]. Toute organisation relève donc de la culture, notion qui « *introduit directement à l'ordre symbolique, à ce qui touche au sens* »[2]. Nous employons le terme de culture dans son sens anthropologique, tel qu'il est défini par Claude LEVI-STRAUSS : « *Toute culture peut être considérée comme un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale, et plus encore, les relations que ces deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres*. »[3]
Nous nous intéressons donc à la culture entendue comme un « *ensemble de systèmes symboliques* », au sein des organisations économiques et associatives.

Au regard de l'anthropologie, la culture est un concept qui s'applique aux sociétés en général et à leurs régulations fondamentales, aux modes de vie et de pensée. Parler de culture à propos d'organisations, qu'elles soient économiques ou associatives, revient à transposer l'usage

1 Michel CROZIER, Erhard FRIEDBERG. *L'acteur et le système*. Paris : Editions du Seuil, 2001, p. 228.

2 Denys CUCHE. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris : La Découverte, 2004, p. 4.

3 Claude LEVI-STRAUSS. « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », in : Marcel MAUSS. *Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF, 1983, p. XIX.

théorique du concept à des sous-ensembles particuliers. Les organisations sont alors perçues comme des microsociétés, qu'il s'agit d'analyser en tant que telles.

Nous nous inscrivons ainsi pleinement dans la perspective ouverte par Renaud SAINSAULIEU lorsqu'il écrit à propos des organisations économiques : « *l'entreprise est un système social, en plus d'un système économique et technique. Elle a ainsi toutes les caractéristiques d'une société humaine avec son histoire propre, ses valeurs spécifiques centrées sur le travail et les relations interprofessionnelles et hiérarchiques, et son insertion dans une société globale elle-même porteuse de culture. De l'intérieur, comme de l'extérieur, l'entreprise ne peut échapper aux influences culturelles.* »[1] Précisons que Renaud SAINSAULIEU définit par ailleurs la culture comme « *le réservoir intériorisé, transmis et soigneusement élaboré par l'histoire d'un ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond des rapports humains.* »[2]

Il serait réducteur et donc peu heuristique de parler de culture économique et de culture associative au singulier, étant donné la très grande diversité des entreprises comme des associations et des ONG. Au vue de la description que nous avons présentée de ces acteurs, nous pouvons toutefois distinguer deux formes de culture, porteuses de modes de sociabilité différents : une « culture de l'efficacité » qui permettrait de caractériser les entreprises, et une « culture de l'engagement » qui pourrait s'appliquer à toutes les organisations associatives.

Ainsi, Maurice THEVENET décrit la culture d'entreprise comme « *faite de flexibilité, souplesse, réactivité ou vision* »[3], autrement dit comme ayant pour finalité première l'efficacité, garante de performance économique. Pour lui, « *la culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel.* »[4] En effet, afin d'assurer sa survie et son développement, l'entreprise est « *en quête incessante de rationalité* »[5]. Elle doit sans cesse chercher dans ses structures d'organisation la mise en œuvre la plus efficiente possible de l'ensemble humain complexe qui compose son personnel.

---

1 Renaud SAINSAULIEU. *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997, p. 164-165.

2 Renaud SAINSAULIEU, ibid., p. 163.

3 Maurice THEVENET. *La culture d'entreprise*. Paris : PUF, 1999, p. 41.

4 Maurice THEVENET, ibid., p. 3.

5 Renaud SAINSAULIEU, op. cit., p. 31.

« *L'adhésion à l'entreprise est certes redevenue une valeur intégrative mais pour d'autres raisons que la famille, la militance ou le métier. Elle repose bien davantage sur la reconnaissance des individus, de leurs compétences et de leurs projets. La base culturelle de la communauté serait bien plutôt le partage d'une identité entrepreneuriale portant attention aux finalités de l'entreprise, à l'évolution de ses résultats économiques et à l'appréciation intègre du rapport entre objectifs et perspectives de développement économique et de l'emploi.* »[1]

Quant aux associations et ONG, nous avons vu qu'elles correspondaient à un fort besoin d'engagement et de construction identitaire de la part des personnes qui choisissent d'y travailler. Philippe RYFMAN écrit ainsi qu' « *empiriquement, l'observateur attentif constate vite que, à quelque niveau qu'elle se situe (adhérents, militants, bénévoles, volontaires, salariés), l'implication des individus dans une telle entité est le plus souvent en corrélation avec une puissante dimension d'engagement personnel. Cette « culture de l'engagement » est selon nous une dimension consubstantielle. Les discours que ces femmes et hommes tiennent, aussi bien sur leur organisation que sur leur parcours particulier, la mettent en avant comme une préoccupation forte, dépassant et transcendant celles, plus immédiates, de situation économique, d'accomplissement dans un milieu professionnel déterminé.* »[2]

Le terme « engagement » est à appréhender non pas dans une acception faible mais au sens fort. Il peut être entendu « *au sens de conduite ou au sens d'acte de décision, selon qu'il désigne un mode d'existence dans et par lequel l'individu est impliqué activement dans le cours du monde, s'éprouve responsable de ce qui arrive, ouvre un avenir à l'action, ou qu'il désigne un acte par lequel l'individu se lie lui-même dans son être futur, à propos soit de certaines démarches à accomplir, soit d'une forme d'activité, soit même de sa propre vie.* »[3] L'engagement est donc une attitude qui consiste à assumer activement une situation ou une action, et qui s'oppose aux attitudes de retrait, de non-participation. Il doit se traduire en actes, même s'il ne s'identifie pas entièrement à ces actes. L'engagement induit une implication, une responsabilité et un rapport à l'avenir ; il produit donc une forte socialisation identitaire. Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU parlent ainsi d'une « *culture du lien social ou de la reliance* », indiquant que « *l'organisation pour autrui est confrontée à la recherche de*

1 Renaud SAINSAULIEU, ibid., p. 243.

2 Philippe RYFMAN, op. cit., p. 70-71.

3 Jean LADRIERE. *Encyclopaedia Universalis*, corpus 8, article « Engagement ». Paris, 1995, p. 368.

l'adhésion de l'ensemble de ses acteurs au-delà des acteurs forts qui l'ont impulsée ; elle est donc amenée à envisager les moyens d'entretien d'une régulation identitaire, c'est-à-dire une exigence de réalisation personnelle de tous ses membres dans un parcours de cohérence et de maîtrise de leur expérience. »[1]

B. De la tension à l'hybridation des cultures

Si la dimension de l'engagement n'est pas l'apanage des organisations associatives – elle est présente également dans les entreprises – elle doit sa forte résonance dans le monde associatif au fait que cet engagement se fédère autour d'un projet, qui sous-tend la défense d'une cause. Traditionnellement, cette cause – qu'elle soit humanitaire, environnementale, culturelle, de défense des droits humains et sociaux, etc. – est portée par un engagement de type militant. Ainsi, selon la définition qu'en donne Jacques HEDOUX, un militant est « *un adhérent, bénévole ou salarié de l'association qui, volontairement ou explicitement se reconnaît, fût-ce de manière contestataire ou conflictuelle s'il veut les faire évoluer, dans les finalités, buts, modes d'organisation, et « style » d'être et d'agir de l'association. Le militant est un membre actif sur le plan politique, organisationnel, pédagogique, matériel. Il assume souvent plusieurs tâches et il inscrit son action dans la durée.* »[2] Or, ce militantisme traditionnel connaît aujourd'hui une crise dans de nombreuses associations des pays occidentaux. En effet, dans une période de déclin des idéologies et de montée de l'individualisme[3], l'exigence éthique tend à prendre le pas sur la défense d'une idéologie comme moteur de l'engagement. Alors que l'engagement militant traditionnel traduisait la foi en une morale collective, l'engagement actuel apparaît davantage comme la mise en actes d'une éthique personnelle.

Outre ces évolutions sociologiques, la tendance à la professionnalisation et à l'institutionnalisation du secteur associatif participe de la crise du militantisme traditionnel. En effet, nous l'avons vu précédemment, à côté de l'engagement militant est apparue une nouvelle forme d'engagement, de type professionnel, qui a des répercussions sur la culture

---

1 *Sociologie de l'association*, op. cit., p. 289.

2 Jacques HEDOUX. « Définir et dénombrer les acteurs associatifs ». *Revue de l'économie sociale*, avril 1998, p. 169-179.

3 Nous nous plaçons dans la perspective du sociologue Roger SUE lorsqu'il écrit : « *l'association (…) doit d'abord être comprise à partir de ce nouvel âge de l'individualité, à partir de l'individu relationnel qui modifie insensiblement son rapport à lui-même et son rapport aux proches* », in : *La société civile face au pouvoir*, op. cit., p. 33.

des organisations concernées. Car, si Rony BRAUMAN et Sylvie BRUNEL continuent d'estimer que « *pour les membres des ONG (…) le travail humanitaire n'est pas une étape dans un parcours professionnel, il marque un moment dans un engagement volontaire* »[1], opposant ainsi professionnalisation et engagement, il apparaît de plus en plus que de hauts responsables salariés d'ONG construisent de véritables cursus professionnels – ce qui n'est pas nécessairement contradictoire avec un engagement fort. Ces trajectoires sont considérées comme tout à fait normales dans les pays anglo-saxons : l'actuelle secrétaire générale d'Amnesty International vient d'une organisation internationale, des responsables d'Oxfam de la Banque mondiale ou de l'industrie pharmaceutique, sans que cela ne choque[2].

Toutefois, ce processus de professionnalisation engendre souvent de forts clivages culturels, à la fois au sein des organisations et entre organisations. Les domaines de l'action humanitaire et de la défense de l'environnement sont emblématiques à cet égard. Ainsi, parlant de l'humanitaire, Laura HADDAD, professeur de marketing, retrace cette évolution en termes de culture organisationnelle : « *le cycle de vie des associations est classique. Une petite base se crée, récolte des fonds, agit et se fait connaître ; des militants la rejoignent et elle s'agrandit jusqu'à atteindre un seuil critique de croissance. Alors se pose la question de l'évolution de son organisation, surtout pour les associations nées avant 1980 car celles qui sont nées après ont souvent débuté avec une structure professionnelle. La culture joue un rôle fondamental dans ce passage.* » Et Laura HADDAD donne l'exemple de deux associations humanitaires qui illustrent les attitudes extrêmes : Terre des Hommes France « *où les militants ont énormément freiné la professionnalisation* », et Action Contre la Faim « *où la professionnalisation a atténué la culture d'origine.* »[3]

---

1 Rony BRAUMAN, Sylvie BRUNEL. « Les ONG et l'Afrique ». *Questions internationales*, n° 5, janvier 2004.

2 Source : Philippe RYFMAN, op. cit., p. 73.

3 Laura HADDAD. « L'humanitaire et le business ». Compte-rendu de la séance du 15 janvier 2004 à l'Ecole de Paris du management. Paris : Les Amis de l'Ecole de Paris, 2004, p. 5. Terre des Hommes France, créée en 1961, défend les droits économiques, sociaux et culturels des pays en voie de développement. L'association a connu une importante crise structurelle en 1995, mais sa base de militants, très attachée aux valeurs fondatrices de l'association, a refusé un autre type d'organisation. Depuis, Terre des Hommes a dépassé la crise, le budget est constant et au siège travaillent moins de dix salariés pour six cents bénévoles dans toute la France ; il n'y a pas de service communication ou marketing. L'association a gardé sa culture d'origine puisque ce sont les militants qui la dirigent toujours. Action Contre la Faim, créée en 1979 par des intellectuels français, notamment Françoise Giroud, a pour mission d'intervenir dans des situations d'urgence. Sa première crise, en 1986, a provoqué une mutation de l'organisation, acceptée par les militants. L'association a recruté des salariés, le siège s'est structuré à la manière d'une entreprise, avec une hiérarchie très forte. Ce sont des salariés qui dirigent l'association. ACF a vu ses budgets exploser et recrute maintenant exclusivement des personnes d'HEC et de l'ESSEC pour la communication et le marketing.

Le champ de l'environnement est également traversé par ces clivages culturels, entre les associations et ONG faisant le choix de la critique radicale et de l'activisme, et celles qui mettent en avant leur fonction d'expertise – ces positionnements étant non exclusifs, une même association pouvant osciller d'un positionnement à l'autre. Tiphaine GAUDEFROY de MOMBYNES et Laurent MERMET indiquent ainsi que les ONG jouent un rôle majeur dans la prise en charge des problèmes environnementaux sur la sphère publique « *d'abord comme « tireurs d'alerte » pour introduire des préoccupations nouvelles dans le débat public. Ensuite comme groupes de pression au long cours (…). A mesure que les dossiers environnementaux ainsi « portés » passent de la sphère de la dénonciation à celle de la gestion, les ONG rajoutent à ces rôles classiques d'autres fonctions : conduite d'opérations locales de gestion environnementale, expertise, expérimentation de gestion, recherches de financement pour l'environnement, etc*. »[1]

Ces organisations tendent ainsi à évoluer d'une culture d'opposition, de contestation, à une culture de l'expertise et de la gestion, ce qui suppose pour elles une véritable mutation idéologique. Celle-ci n'est pas exempte de risques : lorsqu'une association est fondée sur des idéaux puissants très éloignés des préoccupations gestionnaires et de l'impératif économique d'efficacité, la professionnalisation peut mettre en péril sa culture et, par là, son identité.
La culture associative, que nous avons qualifiée de « culture de l'engagement », est donc celle qui connaît les évolutions les plus perceptibles. Lionel PROUTEAU parle ainsi d'un processus d' « *entrée en économie des associations » ; processus qui n'est « pas nouveau en lui-même. Ce qui l'est davantage, c'est l'ampleur qu'il prend et le nombre d'associations concernées*. »[2] De même, dans un article intitulé « *Les associations ou les tourments de l'ambivalence* », le sociologue Bernard EME considère que *« l'« esprit gestionnaire » dans une logique technique se substitue à l' « esprit politique » qui vise le débat sur la pluralité des critères de l'action dans la société. Le rapport économique paraît devenir hégémonique sous les contraintes publiques, mais aussi à travers l'attrait de certaines associations pour l'imaginaire entrepreneurial*. »[3]

---

1 Tiphaine GAUDEFROY de MOMBYNES, Laurent MERMET. « La stratégie d'une ONG internationale d'environnement. Articuler biologie et management, action publique et concurrence ». *Gérer et comprendre*, n° 73, septembre 2003, p. 14-15.

2 *Les associations, entre bénévolat et logique d'entreprise* / sous la direction de Lionel PROUTEAU. Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2003, p. 8.

3 Jean-Louis LAVILLE, Alain CAILLE, Philippe CHANIAL, et al. *Association, démocratie et société civile*. Paris : La Découverte/ MAUSS/CRIDA, 2001, p. 51.

On voit ainsi que, si tout partenariat est nécessairement constitué d'une hybridité de cultures, chacune de ces cultures, économique et associative, peut être qualifiée elle-même d'hybride, en raison des évolutions sociologiques qui la traversent. Or, derrière ces aspects de culture, des imaginaires forts, parfois antagonistes, sont à l'œuvre, porteurs de représentations sociales qu'il convient à présent d'analyser à la lumière des théories de l'anthropologie et de la psychologie sociale.

3. Entre échange économique et échange social

« *La culture (…) génère des représentations. (…) Or, ces représentations sont en partie à l'origine des comportements car chacun agit aussi sur la base de schémas mentaux qui orientent la perception de la réalité, de ce qui est possible et souhaitable* »[1], écrit Maurice THEVENET. Nous allons nous pencher à présent sur ces « *schémas mentaux* », en l'occurrence sur les représentations dont sont porteurs les acteurs économiques et associatifs, et qui interviennent dans tout partenariat réunissant ces acteurs.

A. Logique marchande et logique du don

La notion de représentation appartient au champ de la psychologie sociale. Denise JODELET en donne la définition suivante : « *Le concept de représentation sociale désigne une forme de connaissance spécifique, le savoir de sens commun, dont les contenus manifestent l'opération de processus génératifs et fonctionnels socialement marqués. Plus largement, il désigne une forme de pensée sociale. Les représentations sociales sont des modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéel. En tant que telles, elles présentent des caractères spécifiques au plan de l'organisation des contenus, des opérations mentales et de la logique. Le marquage social des contenus ou des processus de représentation est à référer aux conditions et aux contextes dans lesquels émergent les représentations, aux communications par lesquelles elles circulent, aux fonctions qu'elles servent dans l'interaction avec le monde et les autres*. »[2]

---

1 Maurice THEVENET, op. cit., p. 15.

2 *Psychologie sociale* / sous la direction de Serge MOSCOVICI. Paris : PUF, 1998, p. 365-366.

Les acteurs économiques et associatifs, comme tout acteur social, sont porteurs de représentations. Ces représentations se caractérisent par un clivage très fort entre deux logiques antagonistes : la logique marchande et la logique du don. Ces deux logiques renvoient à la définition même des deux types d'organisations et à leurs finalités respectives : finalité lucrative pour les organisations économiques et non lucrative pour les organisations associatives. Les entreprises et les associations et ONG incarnent donc deux types d'échange : l'échange marchand et le don. « *Là où dans l'échange économique on parle d'intérêt et de calcul des utilités, dans le don on parle plutôt de gratuité et de sacrifice ; là où dans l'échange économique on parle de dette, dans le don on parle de gratitude libre*. »[1].

Or, la notion de don possède une double dimension, pratique et théorique, et c'est par cette dernière qu'il nous faut à présent faire un détour pour mieux la cerner. Le don renvoie à une catégorie conceptuelle qui s'inscrit dans l'ordre de la « *réciprocité asymétrique* »[2]. Il est un échange, dans la mesure où il implique une certaine exigence de réponse – la signification étymologique du mot *don* renvoie en effet au radical indo-européen *do* qui signifie non seulement *donner*, mais aussi *recevoir*. Mais il est toujours un échange éthique qui n'a rien de l'échange utilitariste où la relation est économique et guidée par l'intérêt ; il se constitue en dehors du calcul des coûts et des avantages.

La catégorie du don, comme sa pratique, a toujours eu un rôle central dans les sociétés archaïques et primitives en représentant une forme alternative et particulière d'échange économique. Le sociologue et ethnologue Marcel MAUSS s'est ainsi interrogé sur l'universalité de cette institution qui semble le principe même de l'échange – elle organise la circulation des richesses – alors même qu'on ne peut l'assimiler à un rapport marchand. L'objectif de son *Essai sur le don* était de dresser une archéologie des transactions humaines, avant l'apparition du marché et des formes modernes de l'échange, et d'arriver ainsi à une critique de l'individualisme économique et de l'utilitarisme[3]. A partir de son interprétation des

---

1 *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* / sous la direction de Monique CANTO-SPERBER. Paris : PUF, 2001, p. 461.

2 Ibid., p. 462.

3 Marcel MAUSS. « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques ». in : *Sociologie et anthropologie*, op. cit., p. 143-279. Pour Marcel MAUSS, l'étude des règles d'échange qui existaient en Polynésie, en Mélanésie et dans quelques grands systèmes juridiques anciens était une façon de comprendre le lien social comme le résultat d'un réseau d'obligations réciproques. Marcel MAUSS analyse le *potlatch*, système particulier d'échange qui comporte trois moments complémentaires : l'obligation de donner ; l'obligation de recevoir ; et l'obligation de rendre. La particularité de cet échange est que le *potlatch* n'est pas lié à l'utilité, mais plutôt à une notion complexe qui n'est ni celle d'une prestation purement libre et

sociétés archaïques et de leur conception particulière de l'échange obligatoire, Marcel MAUSS a dessiné un schéma social de la donation qui s'articule en un donateur, un don donné et un donataire et qui illustre un rapport de dettes mutuelles. Chez Marcel MAUSS, le don, « *phénomène social total* », est donc le moyen nécessaire pour produire et reproduire les structures de base de la société et donc pour faire valoir l'existence et les droits d'une « autre » économie, l'économie symbolique du don/contre-don, sous-jacente ou parallèle à celle du marché.

Déjà, pour PLATON et ARISTOTE, il n'y a pas de société sans échange. Donner et recevoir sont les actes fondateurs de la vie sociale[1]. L'échange est la catégorie première et pour ainsi dire élémentaire qui permet de penser la société. Mais, pour Marcel MAUSS, le don est à la base d'un « *échange non utilitariste* », alors que pour PLATON et ARISTOTE, au contraire, l'échange est toujours un échange économique lié à la vente et à l'achat, donc à l'agora et la monnaie qui deviennent ainsi les symboles en vue de l'échange[2]. Dans ce contexte, la distinction entre utilité économique et intérêt personnel semble essentielle. A la différence de l'utilité économique qui est surtout un *intérêt à* et qui est de l'ordre de l'instrumentalité, l'intérêt personnel dont parle Marcel MAUSS est un *intérêt pour*, selon lequel : « *les choses ont encore une valeur de sentiment en plus de leur valeur vénale, si tant est qu'il y ait des valeurs qui soient seulement de ce genre. Nous n'avons pas qu'une morale de marchands.* »[3]

Il est intéressant d'observer que la pensée de Marcel MAUSS connaît une importante postérité aujourd'hui avec la résurgence de nombreux travaux académiques portant sur le don. Citons notamment une école de sociologues, économistes et philosophes qui s'est rassemblée autour de la *Revue du MAUSS*[4] dans le but de réhabiliter le don, dans ses deux aspects pratique et théorique. Jacques T. GODBOUT montre ainsi à travers des enquêtes que le don est loin d'avoir disparu de nos sociétés ; il voit notamment dans l'essor des associations, du bénévolat et de l'humanitaire une illustration de ce phénomène[5]. D'autres chercheurs, comme le

---

gratuite, ni celle d'une prestation désintéressée : les dons sont toujours faits afin d'établir des liens et des alliances permanentes qui ne peuvent pas être refusées.

1 ARISTOTE. *L'éthique à Nicomaque*. Paris : Garnier-Flammarion, 2004, Livre V : *Sur la nature de la justice et de l'injustice*, 13-14.

2 PLATON. *La république*, in : *Œuvres complètes*, Tome VI. Paris : Les Belles Lettres, 2002, Livre II, 371*b*.

3 Marcel MAUSS, op. cit., p. 258.

4 MAUSS signifie Mouvement Anti-Utilitariste dans les Sciences Sociales. *La Revue du MAUSS* a été fondée en 1981 par Alain CAILLE, professeur de sociologie à l'université Paris X-Nanterre, qui la dirige depuis.

5 Jacques T. GODBOUT. *L'esprit du don*. Paris : La Découverte, 1992.

sociologue Alain CAILLE, élèvent l'institution du don au rang de « *tiers paradigme* », susceptible de mieux rendre compte de la formation du lien social que le paradigme utilitariste de l'*homo oeconomicus*. « *Le don constitue le système des relations proprement sociales en tant que celles-ci sont irréductibles aux relations d'intérêt économique ou de pouvoir* »,[1] écrit Alain CAILLE.

On le voit, la valeur du don, qui sous-tend le principe même de l'association, n'est pas économique ; elle est sociale et morale, parce qu'elle repose non pas sur l'obtention de biens comme l'échange marchand, mais sur l'échange altruiste et asymétrique que le don constitue.

B. Vers une articulation des deux registres de l'échange

Ce détour par la sociologie du don nous permet de comprendre les fondements anthropologiques, historiques, sociaux qui sous-tendent l'opposition entre le don et l'échange marchand. Les racines anthropologiques fortes du concept de don sont à l'origine de tout un imaginaire autour de cette notion et, par conséquent, d'un faisceau de représentations. Serge MOSCOVICI précise en effet qu' « *en se représentant une chose ou une notion, on ne fait pas uniquement ses propres idées et images. On génère et transmet un produit progressivement élaboré dans d'innombrables lieux selon des règles variées. Le phénomène peut être dénommé représentation sociale. Il a un caractère moderne pour autant que, dans notre société, il remplace les mythes, les légendes, les formes mentales courantes dans les sociétés traditionnelles. Etant leur substitut, et leur équivalent, il en hérite à la fois certains traits et certains pouvoirs*. »[2]

Ainsi, la culture de l'engagement propre aux associations et ONG génère dans l'opinion des représentations fortes associées au don, et en particulier à la forme la plus absolue du don : le don de soi. Ces organisations incarnent un nouvel idéal, sécularisé, à l'origine d'un « *imaginaire héroïque* »[3], reposant sur un socle de valeurs et un principe d'engagement et d'intervention dans le monde. Comme le souligne Eric DACHEUX, elles sont en effet « *portées par un projet politique utopique : rendre le monde meilleur qu'il n'est. Cette visée*

---

1 Alain CAILLE. *Anthropologie du don*. Paris : Desclée de Brouwer, 2000.

2 *Les représentations sociales* / sous la direction de Denise JODELET. Paris : PUF, 1989, p. 83.

3 Nicole D'ALMEIDA. *La société du jugement.* Paris : Armand Colin, 2007, p. 33.

prométhéenne est également celle de la démocratie »[1]. Objets de tous les engouements, les ONG jouissent d'un important capital de sympathie et de confiance auprès de l'opinion. En quelques décennies, ces organisations « *au fonctionnement de multinationales philanthropiques* » sont entrées dans l'imaginaire politique et démocratique occidental : elles ont su « *se construire l'image d'un monde à part conjuguant tous les traits de l'héroïsme moderne : désintéressement, indignation, volontarisme, indocilité à tous les pouvoirs, impatience au changement, prise de risque, fidélité à quelques valeurs universelles. (…) Elles semblent avoir investi, dans l'imaginaire occidental, la place laissée vacante par les grands récits collectifs : les French doctors sont nos nouveaux missionnaires, et les Ecowarriors nos croisés laïcs. Elles se sont installées au cœur de nos mythologies politiques*. »[2]

Outre les représentations qui leur sont associées dans l'opinion, un autre type de représentations intervient : celles qui sont à l'œuvre au sein même de ces organisations. Ainsi, comme nous l'avons déjà indiqué, les associations sont composées de deux catégories de personnel : les salariés et les bénévoles. Selon les penseurs de l'école de Renaud SAINSAULIEU qui ont travaillé la question de l'organisation associative, les salariés représentent la « *gestion* » et les bénévoles le « *sacré* ». Ce dernier terme n'est pas pris ici dans son acception religieuse mais dans un sens plus ouvert. Il correspond à la définition qu'en donne Maurice GODELIER : « *le sacré est un certain type de rapport des hommes à l'origine des choses. (En posant des actes sacrés) ils se dédoublent en hommes imaginaires, plus puissants que des hommes réels*. »[3]

Cette dimension du « *sacré* », très proche ici de la logique du don, est extrêmement présente dans les organisations associatives ; elle renvoie à leur raison d'être, au projet fondateur et donne son sens à l'action menée. Ainsi, Jacques T. GODBOUT précise que « *le sens des gestes posés par ces millions de personnes qui donnent à des étrangers ne s'épuise pas dans le rapport d'utilité matérielle de ce qu'ils reçoivent en retour (profit) ou de ce qu'ils ne reçoivent pas (exploitation). Le sens de leur geste est à rechercher dans le geste lui-même, dans la relation voulue pour elle-même et non instrumentale*. »[4]

---

1 Eric DACHEUX, « Les associations dans l'espace public européen », in : Jean-Louis LAVILLE, Alain CAILLE, Philippe CHANIAL et al., *Association, démocratie et société civile*, Paris, La Découverte/ MAUSS/CRIDA, 2001, p. 180.

2 Thierry PECH, Marc-Olivier PADIS. *Les multinationales du cœur*, op. cit., p. 5-6.

3 Maurice GODELIER. *L'énigme du don*. Paris : Fayard, 1997, p. 239.

4 Jacques T. GODBOUT. *Le don, la dette et l'identité : homo donator vs homo oeconomicus*. Paris : La Découverte, 2000.

L'irruption de la professionnalisation dans ces organisations ne peut donc que bouleverser ces représentations fortement ancrées et intériorisées par les acteurs eux-mêmes. La professionnalisation s'accompagne en effet d'une gestion délicate entre salariés et bénévoles, ces derniers craignant de se voir privés de tout pouvoir décisionnaire. Généralement présents depuis longtemps dans l'association, ils portent sa culture et son histoire. Il peut donc leur être difficile de voir des salariés sans passé militant tout bouleverser, et d'accepter un nouveau mode de fonctionnement intégrant une logique d'efficacité et de rationalité. Notons que l'aspect affectif, souvent très présent dans le monde associatif, lié au mode de socialisation qui lui est propre et à la notion d'engagement, peut influer sur la perception du changement.
On peut ainsi s'interroger : une association sans bénévoles est-elle encore une association ? Peut-elle encore être perçue et se percevoir comme telle ? Il apparaît en tout cas qu'une telle évolution affecte l'imaginaire lié à l'association, fait d'engagement, de don de soi, de gratuité. L'introduction de l'esprit d'entreprise dans le monde associatif peut par conséquent conduire à des paradoxes parfois mal vécus en interne et à des arbitrages complexes.

Quant aux organisations économiques, dont le fonctionnement est fondé sur une culture de l'efficacité, sur la logique de l'échange marchand et sur une finalité lucrative, elles génèrent des représentations a priori opposées à toute idée de don, de gratuité et de prodigalité.
Les recherches menées par l'anthropologue Marc ABELES sur les pratiques philanthropiques des nouveaux capitalistes californiens de la Silicon Valley nous sont ici extrêmement utiles pour comprendre qu'il peut se produire une irruption inattendue du don au cœur même de l'échange marchand. En effet, Marc ABELES observe que dans ce temple des nouvelles technologies qu'est la Silicon Valley, berceau d'entreprises comme Microsoft, Hewlett Packard ou Intel, symbole du capital-risque et de l'argent facile, de jeunes entrepreneurs millionnaires créent des fondations, financent l'action sociale et s'adonnent au bénévolat : « *à mon étonnement, je réalisais qu'il existait une véritable économie moderne du don et qu'elle avait pour centre le sanctuaire même du capitalisme* »[1]. Pour ces entrepreneurs, il n'y a pas de contradiction entre le fait de gagner beaucoup d'argent et celui de s'engager dans des actions de bienfaisance. L'un est même une conséquence de l'autre, dans la mesure où il s'agit de développer un intérêt pour la « *communauté* » afin de « *rendre à une société qui leur*

[1] Marc ABELES. *Les nouveaux riches,* op. cit., p. 11.

a ouvert les voies de la réussite. »[1] Intervient ici ce que Marc ABELES nomme l' « *exigence éthique* » : « *dans l'esprit du capitalisme nouveau, l'homme est bon, et tout doit être fait pour qu'il exerce sa liberté dans des conditions optimales. Prospérité rime avec convivialité, accès à l'information et respect d'autrui. Toute une culture d'entreprise s'ordonne autour de l'affirmation de ces valeurs d'humanisme et de transparence*. »[2]

L'esprit du don, tel que théorisé par Marcel MAUSS, peut donc apparaître au cœur même d'un capitalisme en quête de profit et de rentabilité à court terme. Les pratiques philanthropiques illustrent, en ce sens, « *la rémanence des pratiques de prodigalité* »[3]. Toutefois, Marc ABELES précise que ces pratiques se distinguent de la conception traditionnelle de la philanthropie, dans la mesure où « *on a affaire ici à un partenariat à l'image des sociétés de capital-risque. Ce n'est pas par hasard si les deux termes, partenariat et risque, figurent dans l'intitulé. La philanthropie est en effet pensée par ses protagonistes comme un prolongement éthique du capitalisme. (…) Leur originalité tient avant tout à l'approche qu'ils adoptent et qui peut se résumer en une maxime simple : investir dans le non-profit selon les méthodes du capital-risque. Derrière cette formule, c'est tout le rapport entre l'économique et le social qui est en cause*. »[4] Il y a donc, selon cette conception, non pas un rapport d'opposition, d'exclusion entre l'univers marchand et celui du don, mais plutôt une relation de complémentarité. La philanthropie n'est pas conçue ici comme une action totalement désintéressée et gratuite ; elle s'accompagne d'une exigence de retour sur investissement. Ainsi, en traitant l'acte de donner comme un investissement, les philanthropes décrits par Marc ABELES « *le réintègrent dans une logique de l'échange axée sur le profit* »[5].

Or, cette idée d'articulation des deux registres de l'échange se retrouve chez Norbert ALTER qui mobilise la théorie du don pour analyser les relations de travail. Ainsi, « *la théorie du don permet de comprendre le caractère « social », symbolique ou affectif de l'échange à*

---

1 Marc ABELES, ibid., p. 257. Analysant ces pratiques philanthropiques au regard de la conception maussienne du don, Marc ABELES précise que l' « *on retrouve, au mot près, l'idéologie du don comme contrepartie de la dette*. »

2 Ibid., p. 259-260.

3 Ibid., p. 11.

4 Ibid., p. 260-261.

5 Ibid., p. 262.

l'intérieur d'une structure sociale. »[1] Distinguant échange économique et échange social, Norbert ALTER souligne que « *ce qui se joue dans l'échange social n'est pas une partie, un « enjeu », un avantage économique ou même symbolique. C'est, bien plus fondamentalement, la relation même qui unit les partenaires de l'échange, l'existence même de la relation, et non l'avantage que l'on en tire dans une seule et même circonstance. (…) L'échange social, de type don contre don, est ce qui permet d'agir collectivement et durablement*. »[2]
Ainsi, le partenariat est le fruit de ces deux types d'échange qui s'interpénètrent : l'échange économique et l'échange social ; il est constitué de leur articulation, de leur « encastrement ».

Ainsi, à partir de l'étude de l'évolution des imaginaires et des représentations attachés aux acteurs économiques et associatifs, qui accompagne celle de leurs cultures respectives, nous avons pu montrer comment se produit l'articulation entre les deux registres de l'échange, le don et l'échange marchand – articulation qui fonde le caractère hybride du partenariat entre ces acteurs.

[1] Norbert ALTER, « Don et échange social », in : *Sociologie du monde du travail* / sous la direction de Norbert ALTER. Paris : Quadrige / PUF, 2006, p. 140.

[2] Norbert ALTER, ibid., p. 151.

Conclusion II

Cette deuxième section avait pour objectif de définir les ingrédients de l'hybridité caractéristique de la forme partenariale. Nous avons pu tout d'abord, grâce au cadre d'analyse fourni par les économies de la grandeur, analyser les acteurs économiques et associatifs à partir des catégories que sont le « *monde marchand* », et le « *monde civique* », toutes deux sous-tendues par des principes philosophiques fondateurs qui sont autant de principes de justification de l'action.

Puis, nous avons étudié le croisement des cultures organisationnelles propres aux deux types d'acteurs, la « culture de l'efficacité », qui relève des entreprises, et la « culture de l'engagement », propre aux associations et ONG. Nous avons montré que, si tout partenariat est nécessairement constitué d'une hybridité de cultures, chacune de ces cultures, économique et associative, peut être qualifiée elle-même d'hybride, en raison des évolutions sociologiques qui la traversent. En effet, les deux types de culture que nous avons dégagés évoluent au point que l'on peut voir se dessiner une structure en chiasme. Ainsi, la recherche de l'efficacité devient de plus en plus un maître mot pour les grandes ONG en particulier qui se sont professionnalisées et gèrent à la fois un personnel de salariés et des projets de grande ampleur. Quant à la notion d'engagement, elle a fait son apparition dans les entreprises avec celle de responsabilité, celles-ci devant faire la preuve de leur engagement social et environnemental pour garantir leur « acceptabilité » dans la société.

Enfin, l'étude des représentations dont sont porteurs les acteurs économiques et associatifs, reposant sur les logiques a priori antagonistes de l'échange marchand et du don et sur les imaginaires forts qui leur sont associés, révèle que l'hybridité du partenariat repose également sur l'articulation inattendue de ces deux registres de l'échange.

III. Présentation de l'étude empirique : méthodologie

Après avoir retracé la généalogie des partenariats entre entreprises et associations et ONG, et décrit les ingrédients de l'hybridité qui leur est constitutive, nous allons à présent présenter le cadre méthodologique de notre étude empirique. Celle-ci porte sur les cas de trois partenariats correspondant à trois échelles spatiales – international, national, local – et à des domaines d'action variés : le partenariat entre le groupe de matériaux de construction Lafarge et l'ONG environnementale WWF pour l'échelon international ; le partenariat entre le distributeur Monoprix et l'association de labellisation de commerce équitable Max Havelaar pour l'échelon national, et le partenariat entre le gestionnaire aéroportuaire Aéroports de Paris (ADP) et les associations de riverains de l'aéroport de Roissy pour l'échelon local.
Nous allons tout d'abord préciser les modalités de constitution de notre corpus, puis présenter les méthodes auxquelles nous avons eu recours pour l'analyser.

1. Constitution d'un corpus hétérogène

D'une manière générale, dans les sciences humaines et sociales, le corpus désigne « *les données servant de base à la description et à l'analyse d'un phénomène. En ce sens, la question de la constitution du corpus est déterminante pour la recherche puisqu'il s'agit, à partir d'un ensemble clos et partiel de données, d'analyser un phénomène plus vaste que cet échantillon*. »[1] Nous avons constitué notre corpus à partir de deux types de documents, écrits et oraux, obtenus d'une part grâce à la pratique de l'observation participante et au recueil de sources écrites plurielles, d'autre part grâce à la conduite d'entretiens semi-directifs.

[1] *Dictionnaire d'analyse du discours* / sous la direction de Patrick CHARAUDEAU et Dominique MAINGUENEAU. Paris : Editions du Seuil, 2002, p. 148.

A. Observation participante et recueil d'une pluralité de sources écrites

Notre approche de l'observation participante se fonde sur les éléments théoriques développés par Yves WINKIN à propos de la méthode anthropologique. Selon sa définition, l'anthropologie « *se caractérise par sa façon de récolter les données : le chercheur va sur le « terrain », comme on dit, se mêle à la population locale, l'observe, de manière plus ou moins participante, prend des notes, tient un journal, et procède le plus souvent à de nombreux entretiens approfondis* »[1]. L'impératif ethnographique sous-tend l'anthropologie de la communication ainsi décrite. Ce rapport nécessaire au travail de terrain lui donne à la fois sa modestie – face à ce qui pourrait apparaître comme une ambition théorique démesurée – et sa force, par le poids même des données qu'elle s'impose de récolter lorsqu'elle investit un domaine. Yves WINKIN décrit une méthode en deux temps qui permettent d'organiser d'abord la façon de rassembler les matériaux et la manière de les observer, puis de définir le mode d'analyse qui leur est adapté : « *tout d'abord, il s'agit de dégager par observation participante les cadres de perception et d'organisation par lesquels certains phénomènes naturels et sociaux sont tenus, dans un groupe social donné, pour des événements ou des actes de communication.* »[2] Ce premier temps correspond aux phases d'immersion que nous avons passées au sein des différentes organisations, au cours desquelles nous avons pu pratiquer l'observation participante. L'objectif principal est alors d'étudier les pratiques des acteurs en situation, et d'approcher la culture de chaque organisation pour comprendre dans quel contexte sont produits les discours émanant de ces organisations. Yves WINKIN décrit ainsi le deuxième temps du travail scientifique sur la communication : « *lorsque le chercheur tente de montrer les présuppositions qui fondent cette science pratique et se propose de dégager les relations qui les unissent à un ensemble de postulats philosophiques, de croyances religieuses, de mythes sur l'homme et la nature ayant cours dans ce groupe, il passe au second niveau de son travail : il utilise alors une métalangue scientifique, qui possède ses propres modèles et principes d'organisation.* »[3]

Nous avons pu disposer du statut d'observatrice participante pour deux de nos trois terrains. Un stage d'observation de deux semaines a été réalisé chez Monoprix au sein de la Direction

1 Yves WINKIN. *Anthropologie de la communication*. Paris : Editions du Seuil, 2001, p. 15.

2 Yves WINKIN, ibid., p. 95-96.

3 Yves WINKIN, ibid., p. 96.

des Relations Extérieures et du Développement Durable (DREDD)[1]. L'objectif de cette immersion était de faire de l'observation sur le terrain, de rencontrer les acteurs du partenariat. Elle s'est avérée fructueuse tant au niveau de la rencontre avec les acteurs que du recueil de documents écrits. En effet, ont été mis à notre disposition de nombreux documents de nature très différente, émanant de Monoprix mais aussi de Max Havelaar, ainsi que des publications conjointes : rapports de développement durable, notes internes, déclarations diverses, interviews, dossiers de presse, études sur le commerce équitable, brochures, catalogues… Nous avons pu également assister à plusieurs réunions nocturnes de concertation entre ADP et les communes riveraines, marquées par la présence d'associations et d'acteurs politiques locaux. Ces réunions, à l'initiative de l'entreprise, ont été un moyen idéal pour observer en situation les interactions entre les acteurs, les modalités de concertation entre les différentes parties. Un nombre important de documents a pu être ainsi recueilli. Pour ce qui est du cas Lafarge/WWF, nous n'avons pas eu la possibilité d'assister à l'une des réunions de suivi du partenariat. Nous avons tenté de compenser cette absence d'observation participante par des entretiens (menés notamment juste après ces réunions), au cours desquels nous avons pu obtenir différents documents produits par les deux organisations sur le partenariat.

Ce travail d'enquête nous a donc permis de recueillir des « traces » écrites, prélevées sur le terrain, portant sur les organisations elles-mêmes et témoignant des interactions entre elles par le biais des partenariats. Nous avons ainsi constitué notre corpus, caractérisé par une pluralité de sources écrites. Nous nous référons ici à Pierre DELCAMBRE qui, s'inscrivant « *dans une tradition littéraire, ou muséographique (la collection)* », définit le corpus comme « *une série de documents ou d'objets collectés, construits ensuite comme série homogène ou hétérogène mais argumentée, réunis par une identité commune. Provenant de collectes diverses, ces objets et documents sont constitués en corpus à l'issue d'une série d'opérations (prélèvement, constitution de la série, bornage, production de représentations secondaires…).* »[2] A partir de cette définition, Pierre DELCAMBRE distingue trois types de corpus en Sciences de l'Information et de la Communication : les « *documents produits au cours du travail* », les « *productions de médias d'entreprise* » et les « *discours professionnels* » tenus dans des revues et dans l'espace public. Nous retiendrons, dans cette perspective, le deuxième corpus,

[1] Du 2 au 13 août 2004.

[2] Pierre DELCAMBRE. « Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? », *Sciences de la Société*, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, n° 50/51, mai-octobre 2000, p. 72.

que Pierre DELCAMBRE propose de considérer comme « *une des formes de construction des représentés sur l'activité et l'entreprise* »[1], ainsi que le troisième, dans une moindre mesure.

Notre corpus, constitué de trois cas d'étude, correspond en effet à l'ensemble des textes recueillis auprès des différentes organisations étudiées. Plusieurs types de sources écrites de nature très différente ont été exploités[2] :

- rapports (d'activités et de développement durable), chartes ;
- documents produits par les organisations à visée de communication externe (brochures, plaquettes, communiqués de presse, présentations powerpoint) ;
- journaux produits par les organisations (internes et externes) ;
- sites Internet des organisations ;
- articles de presse, revues (nationale et internationale dans une moindre part) ;
- ouvrages, monographies d'entreprises ;
- compte-rendu de réunions / commissions / colloques / conférences ;
- études universitaires et professionnelles.

Notre corpus écrit est donc hétérogène dans la mesure où les acteurs produisent et génèrent, autour des partenariats, des productions discursives diversifiées. Il s'agit donc de repérer les « *idéaux-types* » au sens de Max WEBER, les « valeurs-types » ou « présupposés-types » qui apparaissent dans ces productions discursives. L'accès aux documents nous renseigne sur la genèse de ces textes, leurs conditions sociales de production et les éventuelles recompositions organisationnelles qu'elles engendrent[3] ; il permet d'étudier leur contexte d'énonciation, de rendre compte des interactions qui interviennent entre les acteurs.

B. La conduite d'entretiens semi-directifs

Outre ce recueil de textes, nous avons mené trente entretiens semi-directifs auprès des acteurs clés des trois partenariats étudiés en premier lieu, mais également auprès d'universitaires, de professionnels, de consultants, d'acteurs associatifs ayant une réflexion et/ou une activité qui les mettent en contact avec une démarche partenariale[4]. Le recueil d'informations par le biais

1 Pierre DELCAMBRE, ibid., p. 73.

2 La liste exhaustive du corpus de la thèse figure en annexe 4, p. 471 à 484.

3 Romain HUET. « Proposition méthodologique pour saisir les dynamiques sociales de production des textes ». *Sciences de la société*, n° 74, mai 2008, Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 174.

4 La liste des entretiens réalisés figure en annexe 2, p. 468-469.

de l'entretien a constitué un enjeu majeur pour notre recherche. En effet, si les documents constituant notre corpus écrit sont des discours non suscités, l'entretien est lui un discours suscité par le chercheur : « *l'entretien de recherche se définit par rapport à l'activité même de la recherche, en ce sens qu'il est produit à l'initiative de A (le chercheur) et au profit de sa communauté, se distinguant en cela de l'entretien thérapeutique, de la confession ou de la plainte de police, tous faits de parole sollicités par B et à son bénéfice* »[1].

A ce titre, l'entretien permet de recueillir de la justification. Cette parole « *sollicitée* » nous permet de compléter notre corpus, dans la mesure où « *l'enquête par entretien est l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur principal. Ces faits concernent les systèmes de représentations (pensées construites) et les pratiques sociales (faits expériencés)* »[2].

La méthode de l'entretien semi-directif permet de dégager des représentations à partir des logiques poursuivies par les acteurs étudiés, d'observer la construction de pratiques et de comportements. Cette méthode est particulièrement utile pour étudier des configurations complexes, des identités en construction. Elle permet également de mettre en avant les valeurs et représentations des acteurs sur leurs propres pratiques, tout en ayant à l'esprit que le discours des personnes interrogées comporte nécessairement une part de reconstruction et peut s'appuyer sur des « logiques de conformité », renvoyant à l'organisation à laquelle ils appartiennent. La pratique de l'entretien semi-directif implique donc pour le chercheur à la fois de conserver une distance critique – afin de ne pas faire siens les propos des acteurs –, et de se défendre de tout jugement normatif.

Ainsi, « *l'entretien, comme l'habitus, est en quelque sorte une « improvisation réglée » (Bourdieu, 1980). Une improvisation, parce que chaque entretien est une situation singulière susceptible de produire des effets de connaissance particuliers ; réglée car, pour produire ces effets de connaissance, l'entretien demande un certain nombre d'ajustements qui constituent à proprement parler la technique de l'entretien.* »[3] Dans cette perspective, et à des fins d'efficacité, un guide d'entretien[4] a été rédigé au préalable. Ce guide d'entretien ne constitue pas un questionnaire rigide mais un outil relativement souple, adaptable à chaque situation d'entretien et à chacun des interlocuteurs. Précisons que les entretiens sont enregistrés grâce à un magnétophone puis retranscrits par la suite *in extenso*, afin d'en faciliter l'exploitation.

---

1 Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris : Armand Colin, 2006, p. 19.

2 Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, ibid., p. 25.

3 Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, ibid., p. 22.

4 On peut trouver ce guide d'entretien en annexe 3, p. 470.

Ainsi, notre corpus correspond d'une part à l'ensemble des textes recueillis auprès des différentes organisations étudiées, d'autre part aux entretiens réalisés. L'ensemble de ce corpus, écrit et oral, s'étend sur la période allant de 2000 à 2005. Le choix de la délimitation temporelle du corpus s'explique par l'objectif poursuivi, qui est de se situer au moment de la rencontre des acteurs – l'année 2000 correspond aux premières démarches médiatisées de partenariats entre entreprises et associations et ONG – et de la construction des partenariats – la durée de cinq ans permettant de montrer une période et la manière dont ils s'inscrivent dans cette durée. La question de l'évaluation des partenariats étudiés est donc délibérément laissée de côté.

2. Méthodes d'analyse utilisées

Après avoir précisé les modalités de constitution de notre corpus, nous allons à présent présenter les méthodes d'analyse que nous avons utilisées. Nous avons ainsi fait le choix d'une approche qualitative, qui s'appuie sur une analyse de discours en trois temps.

A. Le choix d'une approche qualitative dans une logique compréhensive

L'analyse qualitative peut être définie comme une « *démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène. La logique à l'œuvre participe de la découverte et de la construction de sens. Elle ne nécessite ni comptage, ni quantification pour être valide, généreuse et complète, même si elle n'exclut pas de telles pratiques.* »[1] Précisément, le corpus que nous avons constitué n'a pas fait l'objet d'une analyse quantitative de contenu, dans la mesure où il nous a semblé que le nombre et la diversité des documents réunis ne permettaient pas de choisir une technique précise s'appuyant sur un outil informatique spécifique. Il nous a paru « *non seulement fastidieux mais encore impossible de distinguer et de classer des items de sens, des unités de vocabulaire dans le cadre d'une grille fermée à travers un travail de codage* »[2]. Nous nous

[1] Pierre PAILLE, Alex MUCCHIELLI. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 2005, p. 5.

[2] Lucile DESMOULINS. *Le rôle des think tanks dans les processus de décision de politique extérieure. Analyse comparée, Etats-Unis, Royaume-Uni, France*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication. Paris : CELSA, 2005. Tome II - Annexes, p. 56.

inscrivons ainsi pleinement dans la perspective d'Alex MUCCHIELLI lorsqu'il écrit : « *dans les méthodes qualitatives, ce qui caractérise les techniques de traitement ou d'analyse, c'est essentiellement la mise en œuvre des ressources de l'intelligence pour saisir des significations. Les rapprochements, les confrontations et les mises en relation de données, les mises en perspective et les cadrages, la saisie des récurrences et des analogies ainsi que les généralisations et les synthèses font surgir ces significations. Il s'agit donc toujours, par un travail intellectuel, de faire surgir le sens qui n'est jamais un donné immédiat et qui est toujours implicite et à la fois structurant et structuré, participant de manière diffuse à un ensemble de phénomènes. Ces techniques d'analyse resteront longtemps le propre de l'homme. Elles ne sont réalisables que par l'homme, en dehors de toute mécanisation informatique possible.* »[1]

Nous avons donc choisi d'appréhender l'ensemble du corpus de manière interprétative plutôt que statistique. Notre approche s'intègre dans une démarche qualitative et une perspective compréhensive qui consiste à retracer les faits sociaux en prenant en compte le point de vue et les valeurs des acteurs. Alex MUCCHIELLI donne de l'approche compréhensive la définition suivante : « *l'approche compréhensive est un positionnement intellectuel (une prise de position épistémologique) qui postule d'abord la radicale hétérogénéité entre les faits humains ou sociaux et les faits des sciences naturelles et physiques : les faits humains ou sociaux étant des faits porteurs de significations véhiculées par des acteurs (hommes, groupes, institutions…), parties prenantes d'une situation inter-humaine. L'approche compréhensive postule ensuite la possibilité qu'a tout homme de pénétrer le vécu et le ressenti d'un autre homme (principe de l'intercompréhension humaine).* »[2]

Le présupposé épistémologique de cette approche qualitative est de considérer que les phénomènes humains peuvent être interprétés comme porteurs de sens, et que le chercheur peut, par l'analyse, restituer ce sens, tout en essayant de se prémunir des risques de biais. En effet, si l'approche compréhensive suppose une sensibilité particulière aux représentations et aux valeurs des acteurs sociaux, elle doit s'accompagner d'une vigilance permanente quant au « *risque d'aveuglement par empathie* »[3] – lequel peut être renforcé par l'immersion de l'observation participante. Toutefois, malgré la subjectivité inhérente à l'approche qualitative, c'est dans cette perspective que nous nous inscrivons afin de nous situer au plus près des

---

1 Alex MUCCHIELLI, « Qualitative (méthode) », in : *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales* / sous la direction d'Alex MUCCHIELLI. Paris : Armand Colin, 1996, p. 183.

2 Alex MUCCHIELLI, « Compréhensive (approche) », ibid. p. 29-30.

3 Lucile DESMOULINS, *Le rôle des think tanks…*, op. cit., Tome II - Annexes, p. 48.

textes étudiés et d'être en mesure d'expliciter, en compréhension, les phénomènes sociaux innovants que constituent les partenariats entre organisations économiques et associatives.

Précisons que les entretiens, comme l'ensemble des textes composant notre corpus, ont été appréhendés et interprétés en tant que discours. Selon la définition qu'en donne Dominique MAINGUENEAU, le discours, qui suppose une organisation transphrastique, est orienté : il est lié à la visée du locuteur et se développe dans le temps. Il est en outre une forme d'action. Il est interactif et contextualisé, tout en contribuant à définir son contexte qui peut se modifier en cours d'énonciation. Il est régi par des normes et, enfin, il est pris dans un interdiscours[1]. En définitive, « *considéré de cette façon, le discours ne délimite pas un domaine qui puisse être étudié par une discipline consistante. C'est davantage une manière d'appréhender le langage*. »[2]

L'analyse va alors consister à révéler des éléments de compréhension non immédiatement perceptibles, à mettre au jour un certain « ordre du discours », dans la mesure où, comme l'indique Michel FOUCAULT, « *ce dont il s'agit ici, ce n'est pas de neutraliser le discours, d'en faire le signe d'autre chose et d'en traverser l'épaisseur pour rejoindre ce qui demeure silencieusement en deçà de lui, c'est au contraire de le maintenir dans sa consistance, de le faire surgir dans la complexité qui lui est propre*. »[3]

B. Une analyse discursive en trois temps

Nous nous intéressons aux productions discursives des acteurs économiques et associatifs, afin d'étudier l'évolution de leurs discours, d'analyser la dialectique qui se joue entre convergence et divergence et afin d'y rechercher les traces de la construction d'un langage commun, condition de toute démarche partenariale. Nous avons ainsi privilégié l'analyse de discours à l'analyse de contenu, selon la définition qu'en donne Simone BONNAFOUS : « *l'analyse du discours s'intéresse à la forme du message médiatique, politique, public, gouvernemental, organisationnel, etc., en rapport avec son lieu social de production (le contexte historique et sociologique, le média, le parti politique, le gouvernement, l'entreprise, etc.). C'est donc une démarche fondée sur la linguistique, mais qui fait le lien entre le discours et le social, entre le verbal et l'institutionnel, entre les mots, les figures, les*

1 Dominique MAINGUENEAU, « Discours », in : *Dictionnaire d'analyse du discours*, op. cit., p. 187-189.

2 Dominique MAINGUENEAU, ibid., p. 190.

3 Michel FOUCAULT. *L'archéologie du savoir*. Paris : Gallimard, 1969, p. 65.

arguments et ceux qui les énoncent, dans leur dimension aussi bien individuelle que collective. »[1] Ainsi, l'analyse de discours, relevant de l'approche pragmatique, envisage les énoncés à travers les conditions d'émergence de significations dans leur contexte d'apparition. Le discours est toujours le produit d'un acteur dans un contexte et avec un objectif précis, capable de mettre en relation différents acteurs à travers l'énonciation. Il constitue un acte, c'est-à-dire un moyen de réalisation des stratégies discursives des énonciateurs. Les discours sont donc de véritables faits de communication, des objets de transaction symbolique entre acteurs.

Nous avons mené, sur l'ensemble du corpus étudié, une analyse en trois temps : le premier consiste en une analyse thématique et lexicale pour repérer les convergences présentes dans les discours à travers les thèmes et lexiques communs ; le deuxième en une analyse de la rhétorique des acteurs, et enfin, le troisième temps repose sur une analyse de la présence du tiers dans les discours.

1°/ Analyse thématique et lexicale

La thématisation constitue la phase préliminaire de notre analyse de corpus[2]. L'**analyse thématique** consiste à « *procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un corpus* »[3]. Elle présente deux fonctions principales : une « *fonction de repérage* » qui « *concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes d'un corpus* », et une « *fonction de documentation* » qui « *concerne la capacité de documenter l'importance de certains thèmes au sein de l'ensemble thématique, donc de relever des récurrences, des regroupements, etc.* »[4] En s'appuyant sur le recensement de thèmes, l'analyse thématique permet donc de mettre en évidence les catégories récurrentes des discours, caractéristiques de l'identité des deux types d'acteurs que nous étudions, de saisir points communs et différences.

---

1 Simone BONNAFOUS, « L'analyse du discours », in : *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline* / sous la direction de Stéphane OLIVESI. Grenoble : PUG, 2006, p. 213.

2 Au sens strict, l'analyse thématique relève plus de l'analyse de contenu que de l'analyse de discours, dans la mesure où elle s'appuie sur le principe de précatégorisation des données textuelles, quand l'analyse de discours travaille à partir de l'analyse du matériau linguistique. Toutefois, comme le souligne Simone BONNAFOUS, « *cela ne signifie pas que l'analyse thématique ne puisse être utilisée parallèlement ou préalablement à l'analyse de discours* », ibid., p. 214. Dans notre perspective, l'analyse thématique et lexicale constitue le premier niveau de l'analyse, elle précède l'analyse de discours proprement dite.

3 Pierre PAILLE, Alex MUCCHIELLI. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, op. cit., p. 124.

4 Pierre PAILLE, Alex MUCCHIELLI, ibid.

Quant à l'**analyse lexicale**, elle s'attache à étudier le vocabulaire, les caractéristiques grammaticales, les qualificatifs employés dans les discours des uns et des autres. Elle offre ainsi la possibilité de saisir la façon dont les différents acteurs se voient et parlent d'eux-mêmes, voient et parlent des autres.

L'analyse menée sur l'ensemble du corpus a donc pour but de repérer les convergences présentes dans les discours, à travers des thèmes et lexiques communs. Ajoutons que l'**analyse des co-occurrences**, qui « *cherche à extraire du texte des relations entre éléments du message, ou plus précisément elle s'attache à remarquer les présences simultanées (co-occurrence ou relation d'association) de deux ou plusieurs éléments dans une même unité de contexte, c'est-à-dire dans un fragment de message préalablement défini* »[1], est également intéressante à prendre en compte, dans la mesure où la présence – ou non – de co-occurrences dans le corpus nous semble révélatrice de l'idée même de convergence entre les acteurs.

2°/ Analyse de la rhétorique des acteurs

La mise au jour des rhétoriques est non seulement utile pour décrire la manière dont les acteurs parlent de l'objet partenariat, et ce faisant, construisent leurs référents, leurs discours et leurs postures énonciatives, mais encore pour observer comment ils font pour exister, avoir une visibilité et entrer en relation. Il s'agit pour nous d'analyser dans quelle mesure l'évolution conjointe des discours des acteurs – qui témoigne de l'évolution de leurs positionnements identitaires – constitue une condition de possibilité essentielle de la démarche partenariale.

Nous convoquons ici la notion d'***ethos***, ou « image de soi », héritée de la rhétorique aristotélicienne et fréquemment utilisée dans l'analyse du discours politique. Pour ARISTOTE[2], en effet, la rhétorique constitue une articulation argumentaire au service de la conviction qui mobilise trois types d'arguments ou « *moyens discursifs qui servent à influencer son auditoire* » : *« le logos d'un côté qui relève de la raison et permet de convaincre, l'ethos et le pathos de l'autre qui relèvent de l'émotion et permettent d'émouvoir* »[3]. Le premier concerne donc l'aspect argumentatif en tant que tel, dans une perspective dialectique et logique, le deuxième et le troisième sont du domaine de l'affectif.

---

1 Laurence BARDIN. *L'analyse de contenu*. Paris : PUF, 2001, p. 202.

2 ARISTOTE. *Rhétorique*. Tome I, Livre I ; Tome II, Livre II ; Tome III, Livre III. Texte établi et traduit par Médéric Dufour et André Wartelle. Paris : Les Belles Lettres, 1967-1991.

3 Patrick CHARAUDEAU. *Le discours politique*. Paris : Vuibert, 2005, p. 87.

Comme le souligne Dominique MAINGUENEAU, « *la rhétorique antique entendait par ethè les propriétés que se conféraient implicitement les orateurs à travers leur manière de dire : non pas ce qu'ils disaient explicitement sur eux-mêmes, mais ce qu'ils en montraient par leur façon de s'exprimer. (…) Ces « ethè » tirent précisément leur efficacité d'envelopper en quelque sorte l'énonciation sans être l'objet de l'énoncé. Ce que l'orateur prétend être, il le donne à entendre et à voir : il ne dit pas qu'il est simple et honnête, il le montre par son dire.* »[1] Ainsi, à travers l'énonciation se montre la personnalité de l'énonciateur, ses « *traits de caractère* » pour reprendre le terme de Roland BARTHES : « *ce sont les traits de caractère que l'orateur doit montrer à l'auditoire (peu importe sa sincérité) pour faire bonne impression : ce sont ses airs. (…) L'orateur énonce une information, et en même temps il dit : je suis ceci, je ne suis pas cela.* »[2]

L'*ethos* apparaît ainsi comme une « *tekhnê* », comme le montre Patrick CHARAUDEAU à propos de l'analyse du discours politique : « *en tant que tekhnê, il est ce qui permet à l'orateur d'apparaître « digne de foi », de se montrer crédible en faisant preuve de pondération (la phronésis), de simplicité sincère (l'arété), d'amabilité (l'eunoia)* »[3]. Précisons que Patrick CHARAUDEAU distingue deux grandes catégories d'*ethos* comme autant de figures identitaires du discours politique : les « *ethos de crédibilité* », « *fondés sur un discours de raison* » et les « *ethos d'identification* », « *fondés sur un discours d'affect* »[4].

L'image de soi est ainsi un enjeu important pour les acteurs étudiés, qu'ils soient économiques ou associatifs. Les logiques d'*ethos* déployées par ces acteurs nous paraissent donc très intéressantes à étudier : peut-on dégager un « *ethos* économique » et un « *ethos* associatif » – on songe ici notamment à l'opposition weberienne entre « *rationalité selon les fins* » et « *rationalité selon les valeurs* » – et observer leurs évolutions, révélatrices de l'évolution de l'identité des acteurs eux-mêmes ?

Le lien entre *ethos* et argumentation est essentiel : les logiques de présentation de soi sont étroitement liées avec les stratégies argumentatives déployées par les acteurs, dans un but de

---

1 Dominique MAINGUENEAU. *L'analyse du discours. Introduction aux lectures de l'archive*. Paris : Hachette Université, 1991.

2 Roland BARTHES. « L'ancienne rhétorique ». *Communications*, n° 16, 1970, p. 212.

3 Patrick CHARAUDEAU, *Le discours politique*, op. cit., p. 87. Patrick CHARAUDEAU précise également que « *ces catégories de la rhétorique, abandonnées un temps et occultées à partir du XVIIIe siècle par une critique littéraire qui lui a substitué la stylistique, sont réapparues récemment, principalement avec le développement des études portant sur l'argumentation.* »

4 Patrick CHARAUDEAU, ibid., p. 91.

persuasion et donc d'influence. Images, représentations, valeurs mises en avant, ainsi que la force des arguments utilisés, sont donc l'objet d'une attention particulière.

Soulignons, en outre, que la notion rhétorique d'*ethos* connaît une forme actualisée à travers l'idée de « *présentation de soi* » développée par Erving GOFFMAN dans le cadre de la sociologie interactionniste. Usant de la métaphore théâtrale, GOFFMAN envisage la vie sociale comme une scène, régie par des principes dramaturgiques. Il s'agit alors d'examiner « *de quelle façon une personne, dans les situations les plus banales, se présente elle-même et présente son activité aux autres, par quels moyens elle oriente et gouverne l'impression qu'elle produit sur eux, et quelles sortes de choses elle peut ou ne peut pas se permettre au cours de sa représentation*. »[1] Si GOFFMAN s'intéresse aux logiques d'exposition de soi, de manifestation de soi dans les relations interpersonnelles, nous pouvons transposer cette analyse aux organisations que nous étudions, dans la mesure où il s'agit là d' « *un schéma applicable à n'importe quelle organisation sociale réelle, qu'elle soit domestique, industrielle ou commerciale* »[2].

Une autre notion clé de la rhétorique est essentielle pour notre analyse: la notion de ***praxis***, que nous pouvons définir avec Bernard LAMIZET comme « *l'ensemble de nos actes et de nos pratiques en ce qu'ils structurent notre pratique de l'espace social et de nos relations avec les autres, et en ce qu'ils nous donnent une consistance et une représentation dans l'espace social*. »[3] Ainsi, la communication porte sur les activités précises des acteurs. Les logiques d'action rejoignent alors les logiques de discours sur soi (*ethos*). Il s'agit de présenter ce que l'on fait, ou ce que l'on va faire. Le dire est dès lors inséparable du faire, de la *praxis*. Précisons que nous nous intéressons à la *praxis* dans le dire – et non pas en acte.
Nous sommes là au cœur de la théorie de la pragmatique du langage et plus particulièrement de la théorie des actes de langage ou « *speech acts* » de John L. AUSTIN[4], dans la mesure où celle-ci « *instaure un lien, essentiel en argumentation, entre le langage et l'action*. »[5] En effet, selon la théorie austinienne, « *« dire », c'est sans doute transmettre à autrui certaines*

1 Erving GOFFMAN. *La mise en scène de la vie quotidienne*. 1 : *La présentation de soi*, op. cit., p. 9.

2 Erving GOFFMAN, ibid., p. 9.

3 Bernard LAMIZET. *La médiation politique*. Paris : L'Harmattan, 1998, p. 219.

4 John L. AUSTIN. *Quand dire, c'est faire*. Paris : Editions du Seuil, 1970. AUSTIN distingue les énoncés « *constatatifs* » des énoncés « *performatifs* » qui servent à effectuer, par le langage, une action (« je déclare cette session ouverte », je te baptise »).

5 Emmanuelle DANBLON. *La fonction persuasive. Anthropologie du discours rhétorique : origines et actualité*. Paris : Armand Colin, 2005, p. 107.

informations sur l'objet dont on parle, mais c'est aussi « faire », c'est-à-dire tenter d'agir sur son interlocuteur, voire sur le monde environnant. Au lieu d'opposer, comme on le fait souvent, la parole à l'action, il convient de considérer que la parole elle-même est une forme et un moyen d'action. »[1] La démarche pragmatique permet donc de comprendre comment le langage peut produire du sens et constituer un moyen d'influence. Elle suppose l'idée d'un pouvoir du verbe susceptible de faire agir, d'influencer, de construire des rapports sociaux. Elle met l'accent sur le contexte du discours et sur l'énonciation plus que sur l'énoncé et s'attache à tous les marqueurs qui permettent de situer un discours dans son contexte et la relation que ce discours entretient avec les personnes à qui il s'adresse. Comme le souligne Tzvetan TODOROV, « *un discours n'est pas fait de phrases, mais de phrases énoncées, ou, plus brièvement, d'énoncés. Or l'interprétation de l'énoncé est déterminée d'une part, par la phrase qu'on énonce ; et, d'autre part, par son énonciation même. Cette énonciation inclut un locuteur qui énonce, un allocutaire à qui on s'adresse, un temps et un lieu, un discours qui précède et qui suit ; en bref, un contexte d'énonciation. En d'autres termes encore, un discours est toujours et nécessairement un acte de parole*. »[2]

La pragmatique conçoit la communication comme acte pour agir sur les représentations de ceux à qui elle s'adresse. Les travaux des théoriciens de l'Ecole de Palo Alto, à la suite de ceux de Gregory BATESON, ont ainsi souligné les deux aspects de toute communication : « *le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une méta-communication* »[3]. La pragmatique permet de mettre au jour une « forme de l'échange » et d'intégrer dans la réflexion sur la communication la dimension sociale et symbolique de l'échange, sa dimension intentionnelle, « *conative* » selon Roman JAKOBSON[4].

Notons qu' « *une telle conception du langage reprend certaines préoccupations de la rhétorique traditionnelle en mettant au premier plan la force des signes et le caractère actif du langage*. »[5]

Ainsi, derrière les discours sur les partenariats, il y a des acteurs, des interactions, des inscriptions sociales et institutionnelles. Il s'agit d'envisager leur sens dans les pratiques de communication qui les accompagnent.

---

1 Catherine KERBRAT-ORECCHIONI, « Acte de langage », in : *Dictionnaire d'analyse du discours* / sous la direction de Patrick CHARAUDEAU et Dominique MAINGUENEAU, op. cit.

2 Tzvetan TODOROV. *Les genres de discours*. Paris : Editions du Seuil, 1978, p. 48.

3 Paul WATZLAWICK, Janet HELMICK BEAVIN, Don D. JACKSON. *Une logique de la communication*. Paris : Editions du Seuil, 1979, p. 52.

4 Roman JAKOBSON. *Essais de linguistique générale*. Paris : Editions de Minuit, 1963, p. 216.

5 « Pragmatique », in : *Dictionnaire d'analyse du discours* / sous la direction de Patrick CHARAUDEAU et Dominique MAINGUENEAU, op. cit.

3°/ Analyse de la présence du tiers dans les discours : analyse des médiations

Notre recherche introduit la figure du **tiers** comme jouant le rôle de garant dans le partenariat. La figure du tiers fait l'objet de notre troisième hypothèse. Il s'agit de recenser les formes prises par le tiers dans les productions discursives, les formes d'adresse au tiers qui apparaît comme le garant du partenariat.

Dans un article intitulé « *Tiers, où es-tu ? A propos du tiers du discours* », Patrick CHARAUDEAU distingue trois lieux de problématisation du tiers : « *l'espace situationnel de la communication* », « *l'espace discursif de l'énonciation* » et « *l'espace interdiscursif où circulent les discours* »[1]. Ce dernier lieu, défini comme « *lieu d'une sémantisation des systèmes de valeurs, où le tiers peut être considéré comme un « méta-énonciateur » qui produirait des discours de vérité servant de référence à tout nouvel énonciateur* » [2], retient particulièrement notre attention. Ces systèmes de pensée sont constitués en « *imaginaires socio-discursifs* »[3].

Au sein de notre corpus constitué de discours circulant, il convient donc de rechercher les traces de ce « *méta-énonciateur* » : comment se manifeste-t-il ? Quelles sont les formes qu'il prend ? La notion d' « *imaginaire socio-discursif* » est elle aussi essentielle en ce qu'elle façonne les représentations des différents acteurs, économiques et associatifs.

La présence de ce tiers-référent nous place par conséquent dans une dynamique de mise en relation et de médiation. Le partenariat suppose la construction d'un espace symbolique et axiologique par les acteurs, espace communicationnel qui est une construction sociale. Le concept de médiation sert à qualifier ce qui se passe « entre », il indique l'intérêt à penser l'articulation. Il peut, selon les utilisations qui en sont faites, mettre plus ou moins en valeur une dimension sociale ou sémiotique, ou bien les penser conjointement. Il s'agit alors de s'intéresser à cet espace de l'entre-deux, à cette dynamique où les transformations s'opèrent.

Ainsi, nous avons fait le choix d'une approche qualitative de notre corpus, dans une visée compréhensive. Cette approche qualitative s'appuie sur une analyse discursive en trois temps : une analyse thématique et lexicale dans un premier temps, puis une analyse de la rhétorique

---

1 Patrick CHARAUDEAU, *« Tiers, où es-tu ? A propos du tiers du discours* », in : *La voix cachée du tiers* / sous la direction de Patrick CHARAUDEAU et Rosa MONTES. Paris : L'Harmattan, 2004, p. 20.

2 Patrick CHARAUDEAU, ibid., p. 20.

3 Patrick CHARAUDEAU, ibid., p. 30.

des acteurs faisant intervenir les notions d'*ethos* et de *praxis*, et enfin une analyse de la présence du tiers dans les discours.

Conclusion III

Nous avons voulu, dans la troisième section de ce deuxième chapitre, présenter le cadre méthodologique de notre étude empirique. Nous avons ainsi fait le choix d'un « *pluralisme méthodologique* », pour reprendre l'expression de Françoise BERNARD et Robert-Vincent JOULE[1], autrement dit du croisement de différentes méthodes dans une logique de complémentarité. En effet, la constitution de notre corpus composé de trois terrains d'étude s'appuie d'une part sur l'observation participante et le recueil de textes, d'autre part sur la pratique d'entretiens semi-directifs. Notre corpus, que nous qualifions d'hétérogène, est donc constitué de sources de natures très diverses, à la fois écrites et orales. Nous avons privilégié l'approche qualitative, dans une visée compréhensive et herméneutique, mettant au centre la question du sens et de son interprétation. Cette approche qualitative repose sur l'apport de l'analyse de discours menée sur l'ensemble du corpus.

Chacune de ces méthodes disposant de sa spécificité, il convient de les articuler en prenant en compte le fait que « *les analyses sémio-discursives et les observations en situation constituent des moments distincts de la recherche qu'il s'agit de parvenir à mettre en tension* »[2].

Notons que chaque méthode possède ses forces et ses faiblesses ; le croisement de différentes méthodes permet de pallier les insuffisances inhérentes à chacune d'elles.

En outre, nous avons pu le voir dans cette présentation du dispositif méthodologique de la recherche, la question de la méthodologie fait intervenir des considérations de nature épistémologique. Précisément, nos choix méthodologiques sont guidés par notre positionnement pragmatique : notre objectif est en effet de « *penser les relations entre communication, sens et action* »[3].

---

1 Françoise BERNARD, Robert-Vincent JOULE. « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la « communication engageante », op. cit., p. 185.

2 Sarah LABELLE. « Médias informatisés, figures de la ville et approche communicationnelle des usages ». Actes du XIIIe Congrès national des sciences de l'information et de la communication, *Les recherches en information et communication et leurs perspectives*, octobre 2002, p. 179.

3 Françoise BERNARD, Robert-Vincent JOULE. « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la « communication engageante », op. cit., p. 188.

Conclusion chapitre 2

Ce deuxième chapitre visait à établir les contours de la construction de l'objet communicationnel « partenariat », en faisant le choix de porter sur cet objet un « *regard multidimensionnel* »[1]. Nous avons tout d'abord présenté la généalogie des démarches partenariales entre organisations économiques et associatives dans le champ des relations internationales et dans le champ organisationnel. Notre volonté était ici de resituer les partenariats dans leur contexte historique, politique et organisationnel, afin de mieux en cerner les caractéristiques et les enjeux.

Nous avons ensuite analysé l'hybridité caractéristique de ces partenariats, en mettant en avant la notion de « mondes », empruntée aux économistes des conventions, ainsi que les notions de cultures et de représentations, empruntées à la sociologie des organisations, à l'anthropologie et à la psychologie sociale.

Enfin, nous avons décrit le cadre méthodologique que nous avons élaboré afin d'analyser notre corpus constitué de trois terrains d'étude.

Ainsi, au fur et à mesure de ce chapitre, nous avons pu passer du partenariat en tant qu' « *objet concret* » au partenariat en tant qu'« *objet de recherche* », qui est « *problématisé (on connaît son cadre théorique d'analyse, la méthode et le terrain), sans pour autant être « connu », puisque le chercheur ne dispose pas encore d'une connaissance (…) qui à la fois réponde à cette problématique et ait été confrontée à des formes d'expérience* »[2]. Selon Jean DAVALLON, l'« *objet de recherche* » se situe à mi-chemin entre l' « *objet concret* », « *appartenant au champ d'observation* », et l' « *objet scientifique* » qui, lui, désigne « *une représentation déjà construite du réel* »[3]

[1] Jean-Baptiste PERRET. « Y'a-t-il des objets plus communicationnels que d'autres ? ». *Hermès*, n° 38, 2004, CNRS Editions, p. 125.

[2] Jean DAVALLON. « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche ». *Hermès*, n° 38, 2004, CNRS Editions, p. 32.

[3] Ibid., p. 32-33.

Conclusion
première partie

Ainsi, nous avons consacré cette première partie dans un premier temps aux acteurs en jeu dans les partenariats entre mondes économique et associatif, selon une approche économique, sociologique, politiste de ces deux « mondes » pour comprendre la dynamique partenariale, dans un second temps à la construction de l'objet « partenariat ».

Au terme de ce parcours, nous pouvons valider notre première hypothèse portant sur la convergence des représentations des acteurs. En effet, *« à un moment où les institutions d'intérêt général (Etat, école) sont contestées, l'univers économique met en avant la préoccupation du bien commun et accompagne la présentation de son activité par l'exposé d'une mission supérieure. La mission productive devient vocation, lointain écho du Beruf weberien comme si l'échange marchand avait besoin de passer par le non-marchand en affirmant un engagement à l'égard des valeurs de la vie, qu'elle soit physique (discours environnemental), ou sociale (…).* »[1] De leur côté, « *les pratiques associatives dans leur complexité bousculent la séparation entre politique et économie qui a souvent été déduite de la typologie des activités humaines dégagée par Arendt*. »[2]
Ainsi, si une convergence se fait jour entre ordre marchand et ordre civique – autrement dit entre agir économique et agir politique –, le partenariat, forme hybride de « faire ensemble », en est précisément le fruit.

Afin d'avancer dans la construction du partenariat comme « *objet scientifique* »[3], nous allons donc entrer à présent dans notre étude empirique prenant la forme de trois cas de partenariats, conçus comme des espaces d'interaction langagière.

---

1 Nicole D'ALMEIDA. « Les organisations entre récits et médias ». *Canadian Journal of Communication*, vol. 29, 2004, p. 33-34.

2 Jean-Louis LAVILLE. « Démocratie et économie : éléments pour une approche sociologique ». *Hermès*, n° 36, 2003, CNRS Editions, p. 189. Précisons que Hannah ARENDT distingue trois registres d'activité que sont le travail, l'œuvre et l'action, in : Hannah ARENDT. *Condition de l'homme moderne*. Paris : Pocket, 2007.

3 Jean DAVALLON. « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche », op. cit., p. 32.

Deuxième partie

Les partenariats entre monde économique et monde associatif :

des espaces d’interaction langagière

Introduction deuxième partie

Après avoir consacré la première partie de cette recherche aux partenariats entre mondes économique et associatif appréhendés comme formes hybrides de « faire ensemble », nous allons, dans cette deuxième partie, les étudier en tant qu'espaces d'interaction langagière.

La notion d'interaction est définie par Erving GOFFMAN de la manière suivante : « *par interaction (c'est-à-dire l'interaction face à face), on entend à peu près l'influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres ; par une interaction, on entend l'ensemble de l'interaction qui se produit en une occasion quelconque quand les membres d'un ensemble donné se trouvent en présence continue les uns des autres ; le terme « une rencontre » pouvant aussi convenir*. »[1] Précisons que notre objectif n'est pas ici d'observer des interactions physiques entre les protagonistes des partenariats, mais des interactions verbales, langagières, prenant la forme d'une « *rencontre* » de discours émanant des organisations partenaires.

Nous cherchons ainsi à interroger ici notre deuxième hypothèse, portant sur la convergence des discours des acteurs, qui postule que *les représentations convergentes – que nous avons mises en lumière – peuvent permettre la rencontre des discours économiques et associatifs, le début de la construction d'un langage commun, par le biais de processus de dialogue qui précèdent et accompagnent tout partenariat.*

Après avoir présenté nos trois terrains, soit les trois démarches partenariales étudiées, nous allons nous intéresser aux logiques de présentation de soi (*ethos*) déployées par les acteurs, puis à l'articulation de l'*ethos* et de la *praxis*. Nous nous appuyons pour cela sur l'outil que constitue l'analyse du discours, conçue comme une analyse des matérialités discursives et de leur sémantisme, selon une approche pragmatique. Notre approche méthodologique renvoie donc au dialogue récemment établi entre analyse du discours et sciences de l'information et de la communication[2].

---

1 Erving GOFFMAN. *La mise en scène de la vie quotidienne*. 1 : *La présentation de soi*, op. cit., p. 23.

2 Simone BONNAFOUS, « L'analyse du discours », op. cit.

Chapitre 1

De l'international au local, trois démarches partenariales

Ce premier chapitre de la deuxième partie est consacré à la présentation des trois cas de partenariats étudiés. Avant d'entrer dans l'analyse proprement dite de ces trois terrains, il est en effet indispensable de décrire les acteurs en jeu, d'apporter des éléments factuels relatifs au contexte spécifique dans lequel s'inscrit chaque partenariat. Tout partenariat étant fortement contextualisé, il est essentiel de s'intéresser aux acteurs, aux situations, aux inscriptions sociales qui lui sont attachés, afin d'en préciser le cadre.

Nous allons ainsi commencer par présenter le partenariat d'envergure internationale et à contenu environnemental entre le groupe Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, et le WWF International, ONG internationale de protection de l'environnement. Puis, nous décrirons le partenariat entre le distributeur français Monoprix et l'association de labellisation de commerce équitable Max Havelaar, partenariat de dimension nationale (française) qui s'inscrit dans le champ du commerce équitable.
Enfin, nous présenterons le partenariat, de nature locale, entre le gestionnaire des plates-formes aéroportuaires parisiennes, Aéroports de Paris (ADP), et les associations de riverains de l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle.

I. Un partenariat à l'échelon international : Lafarge et le WWF

Le partenariat entre le groupe de matériaux de construction Lafarge et l'ONG WWF International, signé en 2000 pour une durée initiale de cinq ans, constitue le premier partenariat d'envergure internationale conclu entre une entreprise et une ONG. A ce titre, il a fait l'objet d'une forte médiatisation, particulièrement dans la presse professionnelle.
Nous allons présenter successivement les deux organisations partenaires, le groupe Lafarge et le WWF International, puis nous exposerons les termes de l'accord de partenariat.

1. Le groupe Lafarge

Comme nous allons le voir dans un premier temps, le groupe industriel Lafarge constitue un leader mondial dans le secteur des matériaux de construction. Nous allons ensuite nous intéresser à sa culture d'entreprise, marquée par la valorisation du temps long et par l'héritage d'un code éthique régulièrement réactualisé, les *Principes d'action*, et enfin aux modalités de son engagement en faveur du développement durable.

A. Un groupe leader mondial des matériaux de construction

Le groupe Lafarge s'inscrit dans une histoire longue, celle d'une entreprise familiale fondée en 1833, fortement marquée par ses origines ardéchoises et qui a su s'engager progressivement dans la voie de l'expansion et acquérir la dimension internationale qu'elle a désormais. Sa croissance s'est progressivement effectuée par développement externe, par regroupement d'une multitude d'entreprises à l'histoire et à la culture différentes. Ainsi, « *l'acquisition de Coppée en 1980 fait de Lafarge un groupe de taille mondiale. Cette stratégie de croissance externe s'est récemment accélérée avec les acquisitions de Redland en 1997, puis de Blue Circle en 2001, et le développement dans les pays en voie de développement (Chine, Asie, Europe de l'Est, etc.), via le rachat d'entreprises publiques ou la construction de nouvelles cimenteries* »[1].

[1] Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. Paris : Vuibert / ADEME, 2005, p. 107.

Présent dans 76 pays et comptant 80 000 collaborateurs, le groupe Lafarge a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires de 16 milliards d'euros[1].

Si les activités du groupe Lafarge sont diversifiées – la société se divise en quatre branches : Ciment, Granulats et Béton, Toiture et Plâtre – elles relèvent toutes d'un domaine d'action commun : la construction et, plus précisément, ses matériaux. La Branche Ciment constitue le pilier fondateur du groupe ; elle existe depuis plus de 160 ans et représente 48 % de son chiffre d'affaires en 2005[2].

Il est important de souligner que l'industrie des matériaux de construction, et du ciment en particulier, a un rapport spécifique à l'échelon local d'une part, à la dimension du long terme d'autre part. Ainsi, le béton, qui s'obtient à partir de ciment, est le produit le plus consommé dans le monde après l'eau. La demande de ciment évolue en fonction du niveau de développement économique et social des sociétés. Les pays en développement représentent donc des marchés privilégiés pour les entreprises de matériaux de construction, du fait de leurs marges de progression très importantes. Or, le ciment est une matière lourde, dont le transport est onéreux. C'est la raison pour laquelle l'entreprise cherche à s'implanter sur des sites de production et d'extraction à proximité des chantiers de ses clients. En conséquence, les marchés sont essentiellement locaux ; seule une très faible partie de la production mondiale de ciment est exportée. La relation au local est également essentielle lorsqu'il s'agit d'ouvrir une carrière : l'acquisition de terrains, le permis d'exploiter et le suivi des relations avec les communautés locales dépendent de la qualité de la relation que l'entreprise entretient avec son environnement local.

Quant à la dimension du temps long, elle est tout d'abord intrinsèquement liée au produit qu'est le ciment : « *dans un univers économique instable et turbulent, la production de ciment fait figure d'exception : il s'agit d'une activité qui s'inscrit dans la durée, dont les évolutions de marché sont relativement prévisibles et où le rythme d'innovation est faible* »[3]. Ainsi, « *Lafarge produit des matériaux de construction depuis plus de 160 ans et l'entreprise a toujours exercé des activités à cycles longs* »[4]. De plus, l'importance des investissements pour l'ouverture d'un site, le temps d'exploitation d'une carrière, mais aussi l'impossibilité de

---

1 LAFARGE. *Rapport de développement durable 2005*, p. 2.

2 LAFARGE, ibid., p. 2.

3 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 105.

4 ENTREPRISE&PERSONNEL et CSR EUROPE. *Développement durable et performance globale des entreprises. Premières analyses de stratégies et pratiques* », 2002, p. 23.

délocaliser rapidement en fonction des réactions du marché font que l'industrie des matériaux de construction a une relation à l'espace établie sur le long terme.

B. Une culture d'entreprise forte, marquée par la valorisation du temps long et l'héritage des Principes d'action

Comme le soulignent Valérie Chanal et Franck Tannery, « *le groupe Lafarge pourrait servir d'illustration type de ces groupes qui font preuve d'une capacité à se développer sur le long terme, malgré les vicissitudes des événements et les épreuves du temps* »[1]. L'histoire du groupe Lafarge s'est cristallisée en une identité qui se veut singulière et relativement stable.
Si l'on adopte une approche par la temporalité, on peut observer que cette identité évolue dans une double dimension : d'une part, le temps long, historique, des 160 ans d'existence d'une entreprise fondée en 1833 par une dynastie familiale qui lui donne son nom et entend la placer au premier rang ; d'autre part, le temps plus court de sa mémoire contemporaine, celle d'acteurs qui ont bâti en cinquante ans ce qui est devenu un groupe industriel, dans sa réussite économique présente comme dans ses valeurs – à partir de la fin de la Seconde guerre mondiale, les membres des familles Lafarge ou alliées perdent progressivement leur primauté et la culture des patrons châtelains ardéchois va s'estomper.

L'histoire de Lafarge est marquée par une tradition d'attachement à un certain catholicisme social. Cet engagement s'est traduit très tôt par une politique sociale volontariste. Lafarge s'inscrit ainsi parmi les entreprises paternalistes de la seconde moitié du XIXème siècle : l'usine du Teil en Ardèche, où l'entreprise est propriétaire de l'hôpital, de l'église, de l'école, où les instituteurs, les médecins et même le prêtre sont des employés de Lafarge, en est la parfaite incarnation. L'entreprise est alors l'une des premières à proposer une assurance maladie à ses salariés, ce qui lui vaut deux médailles d'or aux expositions universelles de 1859 et 1879 pour son action sociale[2].
Par la suite, « *bien que le paternalisme ait, sous cette forme, progressivement disparu, l'entreprise n'en a pas moins continué à afficher et promouvoir un certain nombre de valeurs*

[1] Valérie CHANAL et Franck TANNERY. « La communication de la stratégie ou l'art de persuader. Le cas du groupe Lafarge ». *Revue française de gestion*, volume 31, n° 159, novembre/décembre 2005, p. 168.

[2] Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 109.

et de pratiques en matière sociale »[1]. Ainsi, l'idéal chrétien de Marcel Demonque, Président directeur général de Lafarge entre 1959 et 1974, va fortement imprégner le groupe et ses finalités. Marcel Demonque, soucieux de promotion et d'épanouissement individuel, aimait à rappeler l'importance d'une « politique sociale » et de la responsabilité de l'entreprise envers la société : « *l'entreprise a pour but de produire et de vendre, mais elle se doit aussi de procurer aux hommes qui la constituent un mode de vie matériel et moral correspondant pleinement à leur condition d'homme. On ne peut jamais dans l'entreprise perdre de vue le deuxième but en ne retenant que le premier*. »[2]

Les *Principes d'action* du groupe, consignés par écrit en 1977 – la société étant alors dirigée par Olivier Lecerf – et réécrits en 2003, ont permis de préciser son identité, en définissant de façon formelle une morale et une façon d'être tirées à la fois du passé et du nouvel environnement de l'entreprise. Ils sont l'écho de règles permanentes inscrites dans l'histoire, la tradition et la culture de l'entreprise, qui vont ainsi se retrouver et s'ancrer dans le présent. Ce texte, qui affirme que l'intérêt économique et l'intérêt social sont indissociables, constitue le plus ancien code éthique d'une entreprise française.

Une autre caractéristique propre au groupe Lafarge mérite d'être ici soulignée : il s'agit de l'enracinement long de ses dirigeants : depuis 1960, seuls trois présidents se sont succédés à sa tête : Marcel Demonque (de 1959 à 1974), Olivier Lecerf (de 1974 à 1989) et Bertrand Collomb (depuis 1989[3]). Ainsi, « *cet enracinement a au moins deux conséquences. D'une part, il se prolonge sur l'équipe de direction élargie puisque les présidents et directeurs généraux sont issus du groupe. Ils ont donc une forte culture et connaissance des métiers et des valeurs du groupe. D'autre part, il facilite une profondeur dans l'analyse des problèmes stratégiques au sein de l'équipe de direction qui, sur la durée, parvient à discriminer les tendances structurelles d'avec les bifurcations en cours*. »[4]

L'internationalisation de Lafarge, amorcée dès les années 1950, constitue pour les dirigeants du groupe le point de départ d'une interrogation sur l'articulation, en termes d'identité et d'héritage, à réaliser entre ces origines françaises, familiales et catholiques, et la dimension actuelle du groupe. Ainsi, l'ouverture à l'international tend à faire évoluer la culture de

---

1 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER, ibid., p. 109.

2 Marcel DEMONQUE, Discours prononcé le 20 décembre 1976.

3 Bertrand Collomb n'est plus Président Directeur Général de Lafarge depuis 2003, mais reste Président du Conseil d'administration du groupe. Bernard Kasriel en devient alors le Directeur général.

4 Valérie CHANAL et Franck TANNERY. « La communication de la stratégie ou l'art de persuader. Le cas du groupe Lafarge », op. cit., p. 169.

l'entreprise vers un humanisme plus laïc. L'internationalisation amène également à remettre en question la nationalité de l'entreprise (notons qu'un nombre croissant de cadres dirigeants du groupe n'est pas de nationalité française), tout en distinguant le rapport à l'identité française et le rapport à l'Etat français en tant qu'acteur hégémonique. Lafarge se pense aujourd'hui comme une entreprise mondiale et locale à la fois, ce que l'entreprise traduit par l'adjectif « *multi-local* ». Le groupe est largement décentralisé en matière d'organisation et de management, avec un siège social et des services centraux réduits pour un groupe de cette taille. Chaque filiale entretient un rapport particulier avec le niveau national de la société dans laquelle elle se situe. Cependant, il semble que ce niveau soit secondaire par rapport à la relation aux niveaux local et mondial. La hiérarchie des décisions semble parfois inverse à l'échelle géographique, donnant la primauté au local. Dans le cas du traitement des problématiques globales, le niveau mondial du groupe va ainsi interagir directement avec le niveau local, tant pour ce qui est des acteurs, que de la définition des politiques ou des processus de mise en œuvre. Soulignons également que « *la taille du groupe et son impact dans l'économie locale de certaines régions ou encore son impact significatif sur le plan environnemental en font un acteur politique de poids interpellé par les pouvoirs publics aussi bien que par les ONG dans les débats sur le développement local, la mondialisation et ses effets* »[1].

C. L'engagement du groupe Lafarge en faveur du développement durable

Etant donné son secteur d'activité, les matériaux de construction, Lafarge ne peut ignorer les questions environnementales. Or, à la traditionnelle problématique de l'insertion des cimenteries dans les communautés locales est venue s'ajouter, dans les années 1990, la question des émissions de dioxyde de carbone qui s'est imposée comme une question environnementale globale majeure. L'industrie cimentière est en effet l'un des principaux émetteurs industriels de CO2 ; à lui seul, le groupe Lafarge produit autant de CO2 par an qu'un pays comme la Suède. Aussi, « *anticipant le débat public sur les changements climatiques et le réchauffement planétaire, l'entreprise a engagé très tôt des recherches dans*

[1] Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 108.

le domaine de l'environnement »[1]. En 1992, Bertrand Collomb, son Président, est l'un des rares chefs d'entreprise à participer au Sommet de la Terre de Rio.

Ainsi, prenant la mesure des enjeux d'une meilleure maîtrise de ses activités, le groupe Lafarge engage en 1994 une stratégie de protection de l'environnement. En 1995, il publie son premier rapport sur sa politique environnementale et devient l'un des membres fondateurs du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), association de grandes entreprises mondiales engagées dans le développement durable et désireuses de trouver des solutions en matière de performance environnementale. Au sein du WBCSD, Lafarge et neuf autres cimentiers ont initié le programme « *Sustainable Cement* », qui a conduit à une large consultation des parties prenantes, sur tous les continents. En 1999, Lafarge lance un projet stratégique de réhabilitation des carrières, et signe en 2000 un partenariat mondial avec le WWF qui le conduit notamment à mettre en place un programme de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Fin 2001 est publié son premier « *Rapport sur la performance économique, sociale et environnementale du groupe* », intitulé « *Construire un monde durable* ». En septembre 2002, au Sommet mondial de Johannesburg, Lafarge a participé avec BP et le WBCSD à l'élaboration d'une déclaration commune Greenpeace/WBCSD appelant les gouvernements à mettre en place un cadre international sur la base du protocole de Kyoto, pour lutter contre les émissions de gaz à effet de serre.

De manière opérationnelle, Lafarge adopte un système de management destiné à répondre aux nouveaux objectifs stratégiques : au niveau de la culture d'entreprise et de la formation pour une compréhension des enjeux lié au développement durable ; en intégrant une perspective de long terme dans l'évaluation des retours sur investissements des activités. L'entreprise met en place également un Comité de Développement durable en 2002, présidé par le vice-président directeur général délégué.

Lafarge décide également de s'engager dans la lutte contre le sida à partir de 2000, en phase avec l'émergence sur la scène mondiale de la réflexion du secteur privé sur le sujet. Lafarge va définir avec l'ONG Care France un plan d'action en matière de prévention, de dépistage et de soins, qui deviendra un véritable partenariat en 2003.

[1] ENTREPRISE&PERSONNEL et CSR EUROPE. *Développement durable et performance globale des entreprises,* op. cit., p. 18.

L'entreprise Lafarge fait ainsi partie des pionniers en France en matière de partenariats avec des ONG. Elle s'est principalement associée à des ONG spécialisées dans trois domaines : le domaine sanitaire et social avec Care, les projets de développement local en lien avec son métier de fournisseur de constructeurs avec Habitat for Humanity et la préservation de l'environnement avec le WWF.

2. L'ONG WWF International

Si le groupe mondialisé Lafarge apparaît comme un leader dans son secteur d'activité, l'ONG WWF International peut également être qualifiée de leader dans le champ d'action qui est le sien : le domaine environnemental. Elle se caractérise en outre par une longue tradition de collaboration avec les entreprises, et met aujourd'hui au premier plan de son action la question climatique.

A. Une ONG leader international de la protection de l'environnement

Créé en 1961 par le Prince Philip, Duc d'Edimburg, et par un cercle d'amateurs de chasse de la haute société anglaise, le World Wildlife Fund avait alors pour objet de « *protéger la faune et la flore menacées d'extinction, non seulement parce que ces espèces étaient belles et rares mais aussi parce qu'elles étaient le maillon d'une chaîne complexe que la disparition d'une seule espèce pouvait mettre en péril* »[1].

Depuis, la prise de conscience de la dimension internationale des problèmes environnementaux a justifié l'élargissement du champ d'action de l'organisation. L'empreinte écologique[2] a pratiquement doublé depuis 1961 et a dépassé les capacités biologiques de la terre au cours des années 1970. Désormais, le but ultime du WWF est *« d'enrayer la dégradation de l'environnement naturel de la planète et de construire un avenir dans lequel les êtres humains vivront en harmonie avec la nature »*[3], soit de retrouver un équilibre entre la

---

1 WWF INTERNATIONAL, *Living Planet Report 2000*.

2 « *L'empreinte écologique est une mesure de la pression qu'exerce l'homme sur la nature. C'est un outil qui évalue la surface productive nécessaire à une population pour répondre à sa consommation de ressources et à ses besoins d'absorption de déchets* ». Source : www.wwf.fr, Rubrique « S'informer » > « Calculer votre empreinte écologique ».

3 « *To stop the degradation of the planet's natural environment and to build a future in which humans live in harmony with nature* ». Source : www.panda.org, Rubrique "About WWF" >"Who we are".

régénération de l'espace naturel et les activités humaines et industrielles. Cette nouvelle mission a nécessité le changement de nom de l'organisation : tout en gardant le célèbre acronyme, elle a pris la dénomination de « *World Wide Fund for Nature* » qui énonce toujours clairement la dimension internationale mais considère maintenant l'écosystème global.

Le WWF International est aujourd'hui la première organisation mondiale de protection de la nature, indépendante et apolitique. Présent dans plus de 100 pays et soutenu par près de 5 millions de donateurs à travers le monde, il est l'ONG leader dans son secteur avec un budget global de 500 millions de dollars en 2005[1]. Il propose 12000 programmes de protection de la nature, emploie près de 4400 personnes. Ses experts scientifiques de haut niveau sont reconnus et permettent de justifier les choix écologiques de l'organisation. Il offre aussi une activité de conseil, notamment en matière de choix politiques et d'environnement.

Les objectifs stratégiques du WWF se doivent d'être conformes à sa notoriété et à sa dimension ; l'ONG dialogue en effet avec des acteurs de haut niveau, comme les gouvernements et les plus grandes multinationales. Par cet accès aux centres de décision, l'organisation devient une force de proposition mondiale qui a les moyens d'être leader dans des projets de collaboration entre les Etats, les entreprises et d'autres ONG. Les propositions se traduisent ensuite sur le terrain par des programmes concrets.
Le WWF s'est également doté de deux principaux centres de lobbying. Ils ont pour mission d'intervenir auprès des instances politiques de l'Union européenne à Bruxelles, et à Washington auprès des institutions spécialisées dans les problèmes économiques mondiaux, comme la Banque mondiale.
Notons que le WWF s'est soumis à un audit externe du même type que ceux réclamés par les ONG aux entreprises. Il porte sur l'évaluation des activités environnementales du WWF et couvre en particulier des questions comme les émissions de gaz à effet de serre.

Si le WWF souligne la complexité des problèmes de conservation de la nature – *« leur origine est souvent liée à de vastes enjeux socio-économiques qui affectent l'environnement et influencent la façon dont les populations utilisent et consomment les ressources »*[2] – il insiste sur le fait que la solution aux problèmes environnementaux nécessite une approche globale. En conséquence, les populations et les organisations à l'origine de ces problèmes doivent être

[1] WWF INTERNATIONAL, *Working together. WWF Annual Review 2005*, p. 16.
[2] WWF INTERNATIONAL, *Living Planet Report 2000*.

intégrés à la recherche d'une solution. Profitant de sa dimension qui lui permet de toucher de nombreux publics, le WWF a adopté une position de conciliation en intégrant tous les acteurs de la société, le public, les gouvernements comme les entreprises, chacun à son niveau, avec son pouvoir d'action. Le WWF a également axé une partie de son action sur le lobbying et essaie d'orienter les décisions politiques à un niveau international pour protéger l'environnement. Le WWF exploite ainsi tous les modes d'action à la disposition des ONG : le militantisme pacifique, le lobbying, le conseil, l'offre de services sur le terrain, l'enseignement. Ceux-ci se répartissent sur six principaux domaines d'intervention : forêts, eau douce, côtes et océans, espèces, changement climatique, produits toxiques.

Parmi les réalisations d'envergure nationale et internationale, on peut citer la protection de l'un des derniers fleuves sauvages d'Europe, la Loire ; la protection des espèces menacées comme les dauphins et les baleines en Méditerranée, l'ours brun dans les Pyrénées ; la lutte contre le commerce des espèces menacées grâce au réseau TRAFFIC ; la création d'une réserve naturelle pour la protection des tortues luth en Guyane ; le développement d'un programme de gestion durable des forêts en collaboration avec les entreprises.

B. La collaboration avec les entreprises, partie intégrante de la culture du WWF

Dès sa création, le WWF comptait des PDG d'entreprises dans son conseil d'administration. Les relations avec les entreprises font donc partie de la culture de cette ONG.

Pour l'année 2005, seulement 6 % du budget proviennent de contributions d'entreprises. Cette part est donc minime face aux dons des personnes privées (43 %) et aux 22 % qui sont versés au titre d'aides gouvernementales et par d'autres agences du secteur public[1]. Cependant, cette part de 6 % ne reflète pas exactement la réalité : les services en nature fournis pas les entreprises ne constituent pas une source financière à proprement parler, ils ne sont pas comptabilisés ; ils représentent toutefois un apport considérable au fonctionnement de l'ONG.

Le WWF se montre extrêmement prudent dans ses accords de collaboration avec les entreprises – il rejette ainsi les collaborations avec les entreprises dont les pratiques sont sujettes à controverse ou éthiquement irréconciliables avec l'environnement et les positions de l'ONG. En effet, l'organisation ne peut pas se permettre de se couper de sa base, les donateurs

[1] WWF INTERNATIONAL, *Working together. WWF Annual Review 2005*, p. 16.

privés, car ce sont eux qui justifient l'existence de l'organisation, lui procurent sa notoriété. Une entreprise qui désire bénéficier de l'aide de l'ONG dans la mise en œuvre d'une politique environnementale est ainsi mise à l'épreuve durant un an. Pendant cette période, l'entreprise doit apporter une preuve tangible de son implication en faveur de la protection de l'environnement (modifier la gestion de ses ressources, la fabrication de ses produits…)
Le WWF mentionne clairement ses atouts : par sa notoriété, il a le pouvoir de ternir l'image de l'entreprise d'autant plus qu'il se réserve le droit de la critiquer publiquement sur les sujets touchant à l'environnement quel que soit le montant de la donation. Mais l'inverse peut également se produire : le WWF est parfois soupçonné par ses détracteurs de vendre l'utilisation de son logo. Pour les entreprises engagées dans une collaboration et qui peuvent aider à développer des projets efficaces, ayant un impact sur le long terme pour la protection de l'environnement, cette notoriété se traduit en termes d'avantage concurrentiel lorsqu'elles bénéficient du retour sur image procuré par l'utilisation du logo, le sympathique panda.

Différentes modalités de collaboration sont proposées aux entreprises en fonction de leur taille et de leur implication dans la sauvegarde de l'environnement[1].

1. Les collaborations ponctuelles

Le WWF collabore ponctuellement avec une entreprise en mettant à sa disposition son savoir-faire et les connaissances environnementales de son personnel spécialisé pour l'aider à limiter l'impact de ses activités sur l'environnement. En échange, l'entreprise apporte une contribution en nature ou financière et peut bénéficier d'un retour sur image positif si le WWF l'autorise à utiliser son logo.
Le WWF a ainsi noué des alliances stratégiques avec des entreprises multinationales, leaders mondiaux dans leur secteur, qui apportent un important soutien à l'ONG. Elles bénéficient de l'appellation « *Conservation partner* » et peuvent accoler leur logo au célèbre panda. Ainsi, Canon a mis à disposition du WWF une base de données photographiques de référence qui aide à faire connaître son travail à travers le monde par le biais des médias. Ogilvy & Mather, leader mondial des relations publiques, a toujours soutenu à titre gracieux le WWF dans la construction de sa notoriété et de son image, notamment par des campagnes de publicité (D.Ogilvy fait partie des membres fondateurs de l'ONG). Nike, qui a mis en place une

[1] Source : Site Internet du WWF International : www.panda.org et du WWF France : www.wwf.fr

politique d'économie d'énergie, de ressources naturelles et de recyclage, a conclu un accord avec le WWF en 2001.

La catégorie « *Corporate supporter* » regroupe des entreprises de taille moyenne à grande qui se sont engagées dans une politique environnementale dans la gestion quotidienne de leurs opérations. International Research Associates (INRA), entreprise spécialisée dans les sondages d'opinion, a offert au WWF une étude effectuée dans neuf pays européens sur la perception par le public de l'environnement, du WWF et la notoriété de son logo, du rôle des entreprises et des industries dans la protection de l'environnement. Avec Delverde, les pâtes italiennes s'associent au Panda dans un projet de marketing associé. En échange d'un pourcentage sur ses ventes, l'entreprise, qui s'est fortement impliquée dans la création d'un parc national dans les Abruzzes en Italie, est autorisée à faire figurer l'ours noir et blanc sur l'emballage de ses pâtes ainsi que sur les documents utilisés lors de campagnes de promotion et de publicité. Le groupe Corporate Club qui est en développement est géré par chaque représentation nationale du WWF ; cette catégorie regroupe des entreprises d'envergure nationale et des filiales de grands groupes qui souhaitent s'investir à l'échelle d'un pays pour soutenir des actions environnementales.

2. Les certifications

Certaines de ces collaborations ponctuelles se transforment ensuite en projets concernant toute une filière de production pour aboutir à des certifications de produits, ou en partenariats contractualisés s'inscrivant dans la durée. L'organisation d'un partenariat intersectoriel aboutissant à un label adopté par les professionnels d'une même filière requiert le leadership d'une organisation possédant les compétences adéquates ainsi que des ressources humaines et financières suffisantes. Si les professionnels d'une même filière poursuivent des intérêts différents, ceux-ci convergent vers un point commun : faire en sorte que les ressources qu'ils exploitent continuent d'exister sur le long terme. Il est nécessaire pour cela d'établir des règles d'exploitation, de trouver un consensus mondial sur la gestion des ressources.

- Le bois : En 1993, des ONG (WWF, Greenpeace…), des entreprises spécialisées dans l'exploitation forestière, des professionnels de la forêt, des représentants de minorités vivant dans les forêts et des représentants d'organisations de certification des bois se sont rencontrés pour définir l'éco-label « *Forest Stewardship Council* » (FSC). Celui-ci certifie que le bois dans lequel sont fabriqués les produits est bien issu de forêts gérées de façon à ce qu'elles puissent se régénérer (gestion durable ou responsable), mais également que les droits des

personnes vivant dans ces forêts sont respectés. Le FSC est maintenant une association indépendante que le WWF présente comme une authentique garantie de qualité.

- Les produits de la mer : Le « *Marine Stewardship Council* » (MSC) est une association créée en 1997 en suivant le même principe de partenariat intersectoriel que le FSC. Il était reproché à Unilever qui distribue des produits de la mer en grandes surfaces de surexploiter les réserves de morue. Face aux attaques des groupes de militants protégeant l'environnement, cette entreprise s'est associée au WWF avec d'autres grands groupes de l'agroalimentaire, ainsi que des ONG. Ces organisations ont déterminé des normes de pêche respectueuses de l'environnement et des ressources halieutiques. Les entreprises qui travaillent ou distribuent les produits des pêcheries certifiées MSC peuvent aussi bénéficier de cette certification.

Le MSC est maintenant indépendant d'Unilever et du WWF afin de garantir l'autonomie de l'association et donc la qualité du label qu'elle gère.

- Le ciment : Lafarge, leader mondial dans les matériaux de construction, est depuis l'année 2000 un Conservation partner du WWF. L'entreprise est également à l'origine d'une association regroupant les cimentiers les plus importants qui veulent établir les critères du « *ciment durable* » et créer une norme de fabrication garantie par un éco-label. L'accord signé en 2000 et pour cinq ans avec Lafarge est le premier partenariat conclu avec un groupe industriel dans le cadre du programme « *Conservation partner* ».

3. Les produits licenciés

Pour développer sa notoriété, le WWF noue également des relations avec des entreprises dont les clients font partie des cibles de l'ONG, ou qui développent des produits véhiculant un concept en rapport avec la protection de la nature.

Le WWF a construit sa politique de communication, en direction des entreprises comme des particuliers, autour d'un logo très fort qui s'imprègne dans la mémoire et ne laisse pas indifférent. Il est utilisé imprimé, associé à des produits ou des documents. Le logo du WWF est une arme forte par les symboles qui sont véhiculés, mais fragile car ultrasensible à la moindre erreur d'utilisation. Il représente un ours, animal que de nombreux adultes ont chéri dans leur enfance sous la forme d'une peluche, un « teddy bear » pour les Anglo-Saxons, qui apparaît généralement sous des traits sympathiques, mais qui est en danger d'extinction. Imprimée sur des fonds unis, cette ombre chinoise est particulièrement visible. La notoriété spontanée moyenne du logo est de 64% en Europe (et monte jusqu'à 100% en Pologne). C'est donc une véritable marque commerciale et un outil de communication très fort. Actuellement

de nombreux produits portant ce logo sont distribués sur le marché. En échange, l'ONG perçoit un pourcentage sur les ventes.
La politique de licence actuelle a pour objectif de mieux structurer l'autorisation d'utilisation du logo afin de ne pas le galvauder par un usage intempestif. Le WWF veut l'utiliser sur des produits à forte visibilité qui augmenteront la notoriété de l'ONG et qui seront distribués dans une large zone géographique. Ces produits doivent également être compatibles avec les buts de protection de la nature poursuivis par le WWF. L'impact sera effectif à court ou long terme notamment sur la collecte de fonds.

C. Le climat : une question clé

Suite à la conférence de Rio en 1992, le WWF a entrepris un important programme mondial, « *Climate Savers* » (sauver le climat), visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre comme le dioxyde de carbone. Par une longue pratique du lobbying et de la coopération, le WWF s'efforce de sensibiliser populations et gouvernements aux implications des changements climatiques et de les convaincre de diminuer leurs activités polluantes. Des mesures ont, dans un premier temps, été testées au siège de l'ONG à Gland, en Suisse. Le WWF cherche à convaincre ses interlocuteurs, et notamment les entreprises, que la protection de l'environnement ne doit pas être considérée comme une contrainte coûteuse mais comme une opportunité permettant de réaliser de considérables économies budgétaires.
Depuis la conférence de Rio, le WWF cherche à renforcer ses liens avec le monde des affaires, considérant que le leadership des entreprises est un élément important dans la lutte pour réduire la menace du réchauffement de la terre. Or, il exige des entreprises qui font appel à ses conseils que la cible qui a été définie en commun soit plus ambitieuse que celle déterminée par l'entreprise avant d'envisager une collaboration avec l'ONG. L'entreprise doit se trouver dans le rôle de leader de la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans son secteur industriel. Le WWF considère donc les entreprises comme de véritables partenaires détenant un fort pouvoir de levier. Certains produits mieux conçus prolongeront en aval les efforts entrepris. Ainsi, l'ONG travaille avec AEG qui s'oriente vers la production d'appareils électriques à faible consommation.
Elle entretient également des relations avec d'autres ONG, tant nationales qu'internationales. En mai 2001, le WWF et Germanwatch, une ONG environnementale allemande, ont créé le « *e-mission 5* », groupement de 5 entreprises qui s'étaient engagées en faveur des accords de

Kyoto. Le WWF joue le rôle de coordinateur en enjoignant les chefs d'entreprise à mettre le poids de leurs entreprises dans la balance vis-à-vis des Etats. En prenant le leadership de cette « *e-mission* », le WWF s'affirme comme une organisation internationale de consensus.

Toutefois, si le WWF est souvent considéré comme une ONG favorable aux entreprises, il ne faut pas oublier sa capacité à s'opposer très fermement aux projets des membres de la communauté industrielle à une échelle globale. L'ONG entend conserver son rôle de lobbyiste indépendant.

3. Les termes de l'accord de partenariat

Dans la mesure où le partenariat entre Lafarge et le WWF est formalisé par un accord écrit, signé en 2000 puis renouvelé en 2005, il est important d'en préciser les termes, lesquels nous renseignent sur les objectifs du partenariat, son contenu programmatique.

A. Le premier contrat de partenariat (2000)

Le 21 mars 2000, Bertrand Collomb, président de Lafarge, et Claude Martin, directeur général du WWF International signent, pour une durée de cinq ans, un accord de « *partenariat mondial pour la protection de l'environnement* »[1]. L'accord précise que « *Lafarge devient ainsi « Membre Fondateur » du programme « Conservation Partner » du WWF destiné à soutenir les efforts de conservation par le biais d'alliances stratégiques avec les entreprises. Sa contribution financière annuelle s'élèvera à 1, 1 million d'euros et le partenariat est prévu pour une durée initiale de 5 ans. Chacun des deux partenaires souhaite inscrire cet accord dans une coopération de long terme.* »[2]

Premier groupe industriel à s'engager au niveau international avec une organisation non gouvernementale, Lafarge souhaite donner plus d'écho à sa politique environnementale. Quant à l'ONG de protection de l'environnement, elle a adopté une stratégie d'association

[1] WWF INTERNATIONAL, « Lafarge et le WWF : un partenariat mondial pour la protection de l'environnement », communiqué de presse, 21 mars 2000. Voir annexe 5, p. 538 à 541.

[2] Ibid.

plutôt que de confrontation avec les industriels, afin de tenter d'élever les standards environnementaux de l'industrie en général, et des matériaux de construction en particulier.

Les objectifs du partenariat sont ainsi définis : « *dans le cadre de cet accord, Lafarge définira en collaboration avec le WWF une stratégie pour la biodiversité et l'intégrera dans sa politique de réhabilitation de ses carrières dans le monde. Le WWF apportera également son expertise à Lafarge pour améliorer l'ensemble de ses actions en faveur de l'environnement. Pour renforcer la politique environnementale de Lafarge et garantir sa transparence, le WWF aidera le Groupe à identifier les indicateurs de performances environnementales les plus pertinents, que ce soit en termes de réduction de la consommation d'énergie fossile, de recyclage des déchets ou de limitation des émissions. Le partenariat a pour vocation de s'étendre progressivement à d'autres domaines d'intérêt mutuel dans les années à venir* »[1].

L'accord de partenariat comporte trois volets :

- tout d'abord un volet industriel, qui consiste à améliorer les performances environnementales du groupe et à mettre en place des indicateurs en la matière. Ainsi, trois mois après la signature du partenariat, Lafarge et le WWF définissaient en commun des indicateurs de performance environnementale, sans toutefois signer d'accord formel. Il est convenu que le WWF doit aider le cimentier à diminuer l'impact écologique de ses activités de production à travers sept indicateurs de performance environnementale : l'évaluation de la proportion de ses carrières réhabilitées, la réduction de ses émissions de dioxyde de carbone, l'étude du pourcentage de sites ayant fait l'objet d'un audit environnemental, la définition de la part d'énergies de substitution utilisées pour la production de ciment, ainsi que le pourcentage de produits de substitution aux matières premières, la réduction de la consommation d'eau des activités de production, et celle du volume des déchets issus de cette production[2].
- Le deuxième volet du partenariat implique un programme de réhabilitation des carrières de ciment en fin de vie et, par conséquent, la définition d'une stratégie de biodiversité pour promouvoir le rétablissement de la valeur écologique des carrières. Il est convenu que le WWF apportera son expertise et conseillera le cimentier pour respecter la biodiversité,

1 WWF INTERNATIONAL, ibid.

2 Source : NOVETHIC, « Lafarge et le WWF : un partenariat mondial », 26 septembre 2001. Disponible sur : www.novethic.fr, rubrique « Entreprise » > « Politique développement durable » > « Partenariat ONG-Entreprise ».

réimplanter des espèces animales et végétales. Notons qu' « *une Charte de réhabilitation s'appliquera ainsi à l'ensemble des 800 carrières dans le monde, les meilleures pratiques de réhabilitation étant diffusées à travers le réseau environnement du groupe* »[1].

- Enfin, le dernier volet consiste en un soutien financier du groupe au programme « *Forest Reborn* » mis en place par le WWF pour la reforestation et la préservation de la diversité biologique. Ce programme concernera notamment l'Inde, le bassin inférieur du Mékong, la Nouvelle-Calédonie, l'Ecosse et l'Amérique centrale.

Précisons que ce programme s'accompagne également d'actions de sensibilisation auprès des salariés du groupe Lafarge – un « *guide du partenariat* » est diffusé en interne – et des entreprises du secteur. En outre, en devenant « *Membre Fondateur* » du programme « *Conservation Partner* » du WWF – en 2000, seules deux autres entreprises ont le même statut : Canon Europe et Ogilvy & Mather – Lafarge peut associer le panda emblématique de l'ONG à son propre logo dans ses supports de communication.

En novembre 2001, Lafarge publie son premier rapport sur le développement durable intitulé « *Construire un monde durable* », pour lequel l'entreprise reçoit le « Prix des entreprises du secteur privé », remis par l'Ordre des experts-comptables et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

Dans le cadre du partenariat, Lafarge annonce, le 6 novembre 2001, son engagement à réduire ses émissions de dioxyde carbone (CO2), en se fondant sur les dispositions du Protocole de Kyoto qui couvre la période 1990-2010. Cette annonce fait l'objet d'un communiqué de presse commun des organisations partenaires, qui indique que « *l'engagement global de Lafarge a pour objectif une réduction de 20% de ses émissions de CO2, à la tonne de ciment produite, dans le monde sur la période 1990-2010. Ceci correspond à une diminution de 15% en 2010 du niveau absolu de ses émissions de CO2 dans les pays industrialisés (Annexe 1 du Protocole de Kyoto) par rapport à 1990.* »[2]

Toutefois, Lafarge et le WWF n'utilisent pas la même méthode de calcul des émissions de CO2 : le WWF tient compte du CO2 émis par tous les déchets à base fossile, alors que le groupe industriel considère que les déchets brûlés en cimenterie ne génèrent pas d'émissions de CO2 qui puissent lui être imputables, dans la mesure où l'alternative, qui serait

---

1 NOVETHIC, ibid.

2 WWF / LAFARGE, « Lafarge s'engage à réduire ses émissions de CO2 au plan mondial », communiqué de presse, 6 novembre 2001. Voir annexe 5, p. 542-551 : communiqué de presse suivi de 5 fiches d'information.

l'incinération, provoquerait autant d'émissions de CO2. Le communiqué de presse rend ainsi compte de cette difficulté et du compromis qui a été trouvé par les deux organisations : « *L'engagement de Lafarge considère comme neutre, pour le climat, les émissions de CO2 provenant des combustibles de substitution à base fossile, du fait de la récupération d'énergie et du besoin réduit de combustibles fossiles primaires. Le WWF félicite Lafarge pour cet engagement. Cependant, l'approbation du WWF s'appuie sur une méthode de calcul différente, qui tient compte du CO2 émis par les combustibles de substitution à base fossile, donnant lieu ainsi à une valeur de 10% pour la réduction dans les pays industrialisés. Sur cette base d'un engagement de 10%, le WWF accueille Lafarge dans son programme « Climate Savers* »[1].

L'engagement pris par Lafarge porte donc, au final, sur une diminution moyenne de 10% des émissions de CO2 en 2010 pour les cimenteries des pays développés par rapport à leur niveau de 1990 – ce qui correspond au calcul du WWF –, et une diminution de 20% du carbone émis par tonne de ciment produite, à l'échelle de la planète. Le contrôle de la mesure de ces émissions a été confiée à un organisme tiers, le cabinet Ecofys.

Il est précisé en outre que « *l'engagement de Lafarge sera atteint grâce au renforcement d'un ensemble d'actions menées depuis plus d'une décennie. Les principaux leviers de Lafarge pour réduire ses émissions sont : l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'utilisation de combustibles de substitution et l'ajout au ciment de composants minéraux, tels que des laitiers de sidérurgie et des cendres volantes de centrales thermiques au charbon.* »[2]

B. Le renouvellement du partenariat (2005)

A l'issue des cinq années que prévoyait le contrat de partenariat, le 21 juin 2005, le WWF et Lafarge annoncent dans un nouveau communiqué de presse commun le renouvellement de leur partenariat pour une durée de trois ans. Quatre priorités y sont mises en avant par les organisations partenaires :

- tout d'abord, la poursuite de la réduction des émissions de CO2 du cimentier : « *Soucieux de réduire toujours plus ses émissions de CO2, Lafarge s'est engagé à trouver des solutions de*

1 WWF / LAFARGE, ibid.

2 WWF / LAFARGE, ibid.

nature à permettre aux pays émergents de poursuivre leur développement tout en limitant l'augmentation de leurs émissions de CO2. »[1]

- Puis, la mise en place d'un système mondial de mesure et de management de la performance de Lafarge en matière de biodiversité dans les carrières : « *le partenariat, dont le champ d'action a été élargi, va désormais s'orienter vers la création d'un système mondial de mesure et d'amélioration de la biodiversité dans les carrières, l'objectif étant de déployer cette méthodologie à travers le monde* »[2].

- La promotion de produits et de systèmes de construction durable : « *Le WWF et Lafarge s'emploieront conjointement à promouvoir des produits et systèmes de construction durable d'un bout à l'autre de la chaîne de construction des bâtiments, en donnant des exemples de constructions exemplaires et présentant des progrès écologiques incontestables*. »[3]

- Enfin, le déploiement des actions sur le terrain, à travers des partenariats locaux : « *Le renouvellement de ce partenariat sera aussi l'occasion de mettre l'accent sur le lancement d'initiatives au plan local entre les différentes unités du Groupe et les organisations nationales de WWF*. »[4]

La période de cinq ans que couvre notre corpus nous permet de suivre l'évolution du premier partenariat entre Lafarge et le WWF dans sa totalité **–** le premier accord de partenariat étant signé en 2000 pour une durée de cinq ans **–** jusqu'à la signature de son renouvellement en juin 2005.

Conclusion I

Ainsi, le groupe industriel Lafarge et l'ONG WWF ont conclu un partenariat international destiné à diminuer l'impact des activités du cimentier sur l'environnement, particulièrement par la réduction de ses émissions polluantes, dans un contexte de forte pression internationale entourant les questions climatiques.

---

1 WWF / LAFARGE, « Partenariat renouvelé : le WWF et Lafarge renforcent leurs engagements pour l'environnement », communiqué de presse, 21 juin 2005. Voir annexe 5, p. 560-561.

2 WWF / LAFARGE, ibid.

3 WWF / LAFARGE, ibid.

4 WWF / LAFARGE, ibid.

II. Un partenariat à l'échelon national : Monoprix et Max Havelaar

Si, comme nous venons de le voir, le partenariat entre Lafarge et le WWF International est pionnier dans son domaine et à l'échelle internationale, le partenariat national entre l'entreprise de distribution Monoprix et l'association spécialisée dans la labellisation de produits issus du commerce équitable Max Havelaar l'est également dans le secteur de la distribution.
Afin d'en comprendre les enjeux, il nous faut présenter les deux organisations partenaires, leur histoire, leurs acteurs, leur mode de fonctionnement respectif.

1. Le groupe Monoprix

Le groupe Monoprix est une enseigne française caractérisée, depuis ses origines, par une volonté stratégique d'innovation manifestée par ses dirigeants successifs. Outre les formes prises par cette recherche d'innovation, nous allons nous pencher sur l'engagement du groupe en faveur d'un « commerce responsable », ainsi qu'à son action pionnière, en tant que distributeur « classique », en matière de commerce équitable.

A. Une enseigne caractérisée par une volonté stratégique d'innovation

L'histoire du groupe Monoprix est étroitement liée au développement du commerce moderne, au début du XXème siècle, et à l'essor des « magasins populaires ». Le précurseur de ce concept novateur, l'Américain Franck Winfield Woolworth, choisit, dès 1879, de privilégier l'emplacement en centre-ville, des surfaces moyennes, de nombreuses collections, des prix réduits, et surtout une écoute particulièrement attentive des besoins du client[1]. L'Europe est séduite par la démarche, et les années 1930, période de crise, donnent lieu à l'essor de ce nouveau type de magasins. Devant le succès rencontré, les magasins Printemps ouvrent le premier Prisunic à Paris en 1931, et, un an plus tard, en 1932, une enseigne Monoprix ouvre à Rouen, sous l'impulsion d'une famille emblématique, celle des créateurs des Galeries

[1] Source : site Internet de Monoprix : www.monoprix.fr, Rubrique « Le groupe Monoprix », puis « Historique du groupe ».

Lafayette. « *Animé d'un esprit visionnaire, Max Heilbronn est l'un des tout premiers à faire converger à l'intérieur d'un magasin la consommation de masse et la production en série, l'une et l'autre en plein essor depuis les années 1920* »[1]. Ainsi, au lendemain de la crise économique, il s'agit d'offrir des produits de qualité à un prix abordable : « *à travers le concept de « magasin populaire », l'enseigne développe le libre-service alimentaire et l'offre des produits de qualité aux prix les plus justes dans le domaine de la mode, de l'alimentation et de la maison*. »[2] Comme le souligne Jacques DERMAGNE, Président du Conseil économique et social, « *Monoprix est d'abord une affaire de visionnaires et d'hommes de bonne volonté qui ont su concrètement, en entrepreneurs, réagir à la crise et aux drames de 1929 et répondre aux impasses économiques de l'époque. Les réponses qu'ils apportaient aux besoins quotidiens étaient tellement en harmonie avec les aspirations des hommes et des femmes du moment que le succès fut immédiat*.»[3]

Monoprix devient alors rapidement le commerce de centre-ville par excellence, en cherchant à promouvoir des espaces agréables à vivre, à taille humaine, des gammes à prix réduits. Dans les années 1950, l'enseigne lance et développe ses premières marques propres. Puis, dans les années 1960 et 1970, « *l'offre de produits accompagne les mouvements de mode dans la décoration, l'habillement, et les objets quotidiens en privilégiant des nouveaux matériaux comme le plastique et les fibres synthétiques, et en donnant la parole à des stylistes et designers. L'idée est de démocratiser « le bon et le beau » en les rendant accessibles au plus grand nombre*. »[4]

Si cette approche privilégiant une politique de prix bas réussit à l'enseigne pendant les premières décennies, la formule semble montrer par la suite des signes d'essoufflement. A partir des années 1960, les citadins tendent à quitter les centres-villes pour aller s'installer à la périphérie des grandes villes. On observe alors un essor du périurbain, caractérisé par la multiplication des zones d'activités et des espaces commerciaux (l'inauguration du premier Carrefour, en 1963, marque ainsi la naissance d'un nouveau concept : celui de la grande distribution implantée en périphérie des grandes villes), le développement de grandes

---

1 Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*. Paris : Le Cherche Midi, 2003.

2 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 142.

3 Jacques DERMAGNE, in : Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, op. cit.

4 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 142.

banlieues. Or, cet essor du périurbain s'accompagne d'une progressive dévitalisation des centres-villes, évolution qui touche de plein fouet Monoprix, contraint de faire face à la concurrence des grandes surfaces s'implantant en périphérie et au déclin démographique des centres-villes.

C'est la raison pour laquelle, « *ne pouvant concurrencer les grandes surfaces en matière de prix, Monoprix a dû chercher un nouveau positionnement stratégique. Le premier axe de ce nouveau positionnement a consisté à élaborer un discours sur le rôle du commerce dans le développement des centres-villes*. »[1] Philippe Houzé, représentant de la troisième génération de gendres à la tête de Monoprix, refuse de céder au « tout périphérique » et entend profiter du retour annoncé des centres-villes pour y ancrer fortement l'enseigne. En effet, après une quinzaine d'années de déplacements vers la périphérie, le cœur des villes commence à regagner des habitants. Monoprix entend alors réaffirmer son positionnement de commerçant de proximité et amorcer une modernisation visant à s'adapter aux évolutions du mode de vie de ses clients de centre-ville. Ainsi, dans les années 1980, l'enseigne développe le concept de « *citymarché* », « *qui exprime à la fois l'implantation en centre-ville et la volonté de Monoprix de participer à la démocratisation des modes et des tendances. Tout est fait pour y favoriser la proximité avec le client : développement des rayons à la coupe, multiplication des partenariats avec des créateurs, renouvellement constant de l'offre*. »[2] L'enseigne nationale comprend qu'elle doit conquérir ces nouveaux citadins, et que « *le meilleur moyen d'y parvenir sera de coller au plus près à l'évolution des comportements de cette clientèle en multipliant les gammes nouvelles de produits, notamment dans l'alimentaire*. »[3] Ainsi, au cours de la seconde moitié des années 1980, l'enseigne lance successivement « *Monoprix Gourmet* », « *Monoprix La Forme* » – qui deviendra par la suite « *Monoprix Bien Vivre* » – et « *Monoprix Vite-Prêt* », autant de produits destinés à répondre aux besoins et aux attentes de cette population de centre-ville, moderne et à la pointe des tendances. « *S'adressant à une clientèle urbaine éprise de nouveauté et de produits de qualité, avec une montée en gamme générale, une volonté de démocratiser les modes et les tendances, bien ancré dans un environnement qu'il s'attache à respecter, le citymarché témoigne de la mutation réussie*

---

1 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER, ibid., p. 143.

2 Source : site Internet de Monoprix : www.monoprix.fr, Rubrique « Le groupe Monoprix », puis « Historique du groupe ».

3 Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, op. cit.

d'une enseigne et de sa capacité à s'adapter à son marché sans pour autant renier ses racines. »[1]

Ainsi, en rachetant Prisunic en 1997, Monoprix forme le premier ensemble organisé de grandes surfaces de centre-ville et devient le leader français de l'offre de produits et de services en centre-ville. En 2005, le groupe, toujours leader du commerce de centre-ville en France, est présent dans 85 % des villes de plus de 50 000 habitants, possède près de 300 magasins et compte 19 000 collaborateurs[2].

B. L'engagement de Monoprix en faveur d'un « commerce responsable »

En 1988, Philippe Houzé, au retour d'un voyage au Canada où il a pu observer la présence de produits écologiques dans les grands magasins, décide de créer une gamme complète de produits de qualité environnementale pour les Monoprix. En 1990, le groupe Monoprix est la première enseigne française à lancer une gamme de produits respectueux de l'environnement, « *Monoprix Vert* », qui sera suivie d'une gamme de produits biologiques, « *Monoprix Bio* », en 1994. « *A la recherche d'éléments permettant à la chaîne qu'il dirige de se différencier des hypermarchés de périphérie et de s'ancrer résolument au cœur des villes, Philippe Houzé a acquis la conviction que le respect de l'environnement constituait un thème porteur capable de séduire les consommateurs urbains. « A l'époque, raconte-t-il aujourd'hui, des études sur la sensibilité des consommateurs par catégorie socio-professionnelle et par habitat montraient que les consommateurs urbains, et notamment les cadres, étaient les plus sensibilisés aux problèmes écologiques. »* »[3] Urbains, bien informés, ces consommateurs sont en effet les premiers à exprimer une volonté de connaître la traçabilité environnementale et sociale des produits qu'ils achètent. L'enseigne s'attache donc à recentrer son offre de produits et de services pour répondre aux attentes de ces clients spécifiques.

Après une décennie d'expérimentations, Monoprix réalise en 1999-2000 un bilan des actions réalisées. Afin de donner plus de cohérence à sa démarche et mieux la structurer, l'enseigne définit alors une nouvelle perspective pour ses actions dans les domaines sociétaux et environnementaux. Un nouveau discours, centré sur le thème du développement durable, se

---

1 Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON, ibid.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2005*.

3 Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, op. cit., p. 144.

fait jour. Monoprix formalise ses objectifs et ses engagements dans une « *Charte de développement durable* » publiée en 2000, qui s'articule autour de cinq axes : « *être leader dans l'offre de produits pour la qualité de vie », « renforcer et accroître la qualité de vie dans nos magasins* », « *maîtriser les impacts sur l'environnement de l'activité du groupe Monoprix* », « *initier des actions locales s'inscrivant dans une démarche de développement durable* », « *informer et rendre compte des actions de développement durable de Monoprix* »[1]. En 2001 est publié le premier « *Rapport d'activités pour un développement durable* » et le groupe inscrit le développement durable comme l'un de ses axes stratégiques. L'année 2002, année d'intensification de la démarche, voit la mise en place d'un nouveau système de management dédié, ainsi que le recentrage de la stratégie sur la définition, à l'horizon 2005, du cahier des charges du « *citymarché idéal* », un magasin de centre-ville qui incarne le développement durable dans sa structure et son organisation, son management, son offre de produits et de services. Soulignons que, cette même année 2002, Monoprix est – comme Lafarge – l'une des rares entreprises françaises à être représentée au Sommet mondial du Développement durable de Johannesburg.

En 2003-2004, la stratégie s'oriente autour du concept « *Garder le cap* », selon trois lignes directrices :

- poursuivre les engagements à long terme afin d'atteindre les objectifs fixés dans le cahier des charges pour 2005 ;
- concentrer les efforts sur quatre axes : ressources humaines (intéressement, formation, lutte contre les inégalités et les discriminations), position de leader de l'offre de produits pour la qualité de vie, visibilité du développement durable dans les magasins, politique de gestion des déchets ;
- promouvoir des démarches innovantes : engagements auprès des Agendas 21 locaux, concertation avec les parties prenantes, expertise en matière de « Haute Qualité Environnementale », services nouveaux en centre-ville (conception d'un véhicule propre fonctionnant au gaz naturel de ville, GNV).

Notons, en outre, qu' un « *plan de formation et de sensibilisation est engagé depuis 2000 avec la volonté que tous les niveaux et métiers de l'entreprise soient concernés. Parallèlement, l'enseigne lance des campagnes d'information auprès des consommateurs, améliore l'identification des produits dans les rayons et participe à de nombreuses initiatives de*

[1] MONOPRIX. *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000.

pédagogie de la consommation responsable, au niveau national et au niveau local, avec pour symbole un manchot vert stylisé : « M comme nature », « Agissons pour demain, tous les jours », etc. »[1].

C. Une action pionnière en matière de commerce équitable

Après avoir été le premier distributeur à développer, en 1990, une gamme de produits verts, et le premier distributeur français à s'engager dans une action de développement durable, Monoprix a également été, en 1998, la première enseigne généraliste à commercialiser des produits issus du commerce équitable, grâce à un partenariat avec l'association Max Havelaar. Le café – de marque Malongo – est le premier produit labellisé Max Havelaar. En 1999, Monoprix est le premier distributeur à créer un café biologique garanti Max Havelaar à sa marque propre « *Monoprix Bio* ».

Puis, en avril 2002, l'offre de produits du commerce équitable s'étoffe et s'élargit : Monoprix accompagne le lancement de la première marque de commerce équitable : Alter Eco. La gamme Alter Eco est composée de plus de dix produits : chocolats, thés, cacao, sucre, jus d'orange, etc. Ces produits, tous porteurs de la garantie Max Havelaar, se distinguent par une identité visuelle forte et facilement identifiable afin de permettre aux clients de les repérer et de les différencier. Mai 2002 voit le lancement d'une banane garantie Max Havelaar, premier produit frais issu du commerce équitable vendu dans la distribution généraliste.

Notons que « *pour élargir sa gamme de produits issus du commerce équitable, Monoprix envisage également de payer le coût de la certification Max Havelaar pour certains fournisseurs susceptibles de s'engager dans cette démarche.* »[2] En 2004, l'enseigne ajoute sept nouvelles références de produits issus du commerce équitable à la marque « *Monoprix Gourmet* » : trois cafés, deux tablettes de chocolat, un miel et un riz. Monoprix propose alors au total 33 références de commerce équitable.

Parallèlement à cette commercialisation de produits alimentaires issus du commerce équitable, des produits textiles labellisés font également leur apparition : un partenariat exclusif en France est signé avec Remeï, fabricant suisse et fournisseur de coton biologique et équitable. En 2003, Monoprix conçoit et commercialise sa première gamme permanente de

---

1 COMITE 21, « Portrait de Monoprix » in : *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003, p. 58.

2 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER, *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 197.

vêtements équitables, grâce à une collaboration avec Remeï, premier producteur mondial de coton équitable, labellisé bioRe®. En 2004, tous rayons textile confondus, la collection été comporte neuf produits confectionnés à partir de coton labellisé bioRe® et quatre dans la collection hiver. Dans l'offre permanente de l'enseigne, une référence en coton biologique et équitable de « layette premier âge » est disponible. On note en 2005 une progression de l'offre totale de 24 % entre 2004 et 2005 ; 37 références textile en coton 100 % biologique et équitable sont proposées. Les ventes en volume de produits textile issus du commerce équitable ont progressé de 21 % en 2005.
Quant au chiffre d'affaires des produits alimentaires issus du commerce équitable, il a progressé de 31,8 % en 2005. L'offre alimentaire de produits du commerce équitable est constituée à 40 % de produits de marques propres (« *Monoprix Gourmet* », « *Monoprix Bio* ») et à 60 % de produits de marque nationale[1]. Les progressions des ventes de ces produits témoignent ainsi de leur succès grandissant auprès des clients de Monoprix.

L'engagement de Monoprix en faveur du commerce équitable ne se limite pas à la mise en rayon de produits « équitables ». L'enseigne s'engage également à faire la promotion de produits auprès des consommateurs à travers la signalétique en magasin, son magazine client et sa participation aux événements phares comme la Quinzaine du Commerce équitable et la Semaine du Développement durable.

Ainsi, en adoptant depuis 1998 une démarche volontariste auprès de ses consommateurs, le groupe Monoprix, premier distributeur français à communiquer sur le thème du développement durable, cherche d'une part à développer son offre « éthique » de produits, d'autre part à inciter ses consommateurs à « consommer autrement ».

2. L'association Max Havelaar

Afin de cerner les contours de l'association Max Havelaar, nous allons tout d'abord retracer l'histoire du mouvement du commerce équitable, ses acteurs et ses principes fondateurs. Nous décrirons ensuite le positionnement singulier de l'organisation Max Havelaar au sein de ce

[1] Source : Pierre MELQUIOT, « Monoprix et le commerce équitable, retour sur les grandes dates », 28 avril 2005, disponible sur : www.actualites-news-environnement.com

mouvement, qui repose sur son choix d'une nouvelle stratégie de distribution des produits dits « équitables ». Nous verrons enfin les enjeux associés au label Max Havelaar.

A. Le mouvement du commerce équitable

Face aux inégalités des échanges internationaux, une nouvelle forme de commerce tend à se développer depuis une dizaine d'années : le commerce dit « équitable ». Selon la définition qu'en donne Elisabetta BUCOLO, « *le commerce équitable est un système de solidarité concrète entre les consommateurs du Nord et les petits producteurs du Sud. Les acteurs du commerce équitable du Nord s'engagent à acheter aux producteurs du Sud leurs produits (produits artisanaux et matières premières) à un prix juste tenant compte des coûts réels de production, en limitant le plus possible les intermédiaires de la commercialisation, en assurant des relations de longue durée, en participant directement (préfinancement et conseil) à la mise en place de projets. Les producteurs du Sud s'engagent à organiser le travail de production de manière démocratique, en respectant des conditions environnementales et sociales, et à participer activement au développement au niveau local*. »[1]

Ainsi, comme l'expliquent Jérôme BALLET et Françoise de BRY, « *le commerce équitable traduit l'idée d'une justice sociale s'appuyant sur des fondements économiques. Il s'agit donc de concilier la démarche économique et les critères de juste répartition sociale. Encore marginal actuellement, il constitue une tentative d'envisager le commerce international autrement que les pratiques conventionnelles ne le font. Le respect de la dignité humaine et la protection de l'environnement sont considérés comme étant fondamentaux*. »[2]

Concrètement, « *la mise en place de cette nouvelle forme de commerce nécessite une articulation entre producteurs, exportateurs, réseaux de distribution, importateurs, et consommateurs. A chaque stade de la chaîne, de l'activité de production à la consommation, en passant par la distribution, une volonté d'agir équitablement doit s'exercer* »[3]. En effet, les organismes de commerce équitable travaillent avec les producteurs défavorisés des pays du Sud, cherchent à instaurer avec eux une relation commerciale durable sur la base d'une

---

1 Elisabetta BUCOLO. « Le commerce équitable ». In : *Hermès*, n° 36, 2003 : « Economie solidaire et démocratie », p. 109.

2 Jérôme BALLET, Françoise de BRY. *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Editions du Seuil, 2001, p. 346-347.

3 Ibid., p. 347.

juste rémunération du travail effectué. Les producteurs s'organisent souvent en coopérative et les importateurs traitent directement avec eux – ce qui limite les intermédiaires. Ce juste prix assure un revenu décent aux producteurs et permet de financer des projets de développement (grâce à une prime de développement). Le versement d'un acompte ou « préfinancement » constitue un autre principe essentiel : il permet aux producteurs d'acquérir les matières premières nécessaires et de subsister entre la commande et le règlement final ; il évite également un endettement des cultivateurs auprès des usuriers locaux. Notons qu'il existe deux types de produits issus du commerce équitable : l'artisanat et les denrées alimentaires.
Cette organisation des échanges permet aux producteurs d'avoir accès aux marchés du Nord.
Si la part du commerce équitable dans le commerce mondial reste encore marginale – 0, 01 % du négoce mondial en 2005[1] –, les campagnes d'information et de sensibilisation entamées à partir des années 1990 ont fait prendre conscience aux consommateurs de l'importance de leurs actes d'achats quotidiens. Cette part est ainsi beaucoup plus importante pour certains produits et dans certains pays, en particulier les Pays-Bas et la Suisse (où une banane sur trois est vendue avec le label équitable[2]).

Si l'essor du commerce équitable, sa diffusion à un large public, remontent à une dizaine d'années, les origines du mouvement renvoient, elles, au milieu du XXème siècle. Or, ces origines sont multiples, comme le soulignent Corinne GENDRON, Véronique BISAILLON et Ana Isabel OTERO qui montrent que le commerce équitable s'est historiquement structuré à partir de cadres de pensée hétérogènes[3]. Ainsi, si le commerce équitable, appelé au départ « *commerce alternatif* », possède « *une parenté incontestable avec le mouvement coopératif* », il est véritablement apparu après la Seconde guerre mondiale dans le cadre de mouvements de solidarité que l'on peut qualifier de « *commerce de charité* » : « *à partir des années 1950, des organismes religieux de même que des ONG eurent l'idée de financer leurs projets de développement par la vente de produits artisanaux.* »
Puis, dans les années 1960 et 1970, émerge un « commerce solidaire » (*solidarity trade*), pratiqué par des mouvements politiques de solidarité qui importent des produits en provenance des pays du Sud : « *ce commerce alternatif repose non plus sur l'engagement de*

1 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 193-194.

2 Ibid., p. 194.

3 Corinne GENDRON, Véronique BISAILLON et Ana Isabel OTERO. « L'institutionnalisation du commerce équitable : au-delà d'une forme dégradée de l'action sociale », Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, ESG UQAM (Université du Québec à Montréal). *Les cahiers de la Chaire*, Collection recherche, n° 11, 2006, p. 10 à 13. Disponible sur http://www.crsdd.uqam.ca/pages/recherche.htm

missionnaires religieux, mais sur celui de militants qui s'opposent au capitalisme et au néo-impérialisme et prônent des modes de vie alternatifs ». Les premiers « *magasins du monde* » (*worldshops*) font leur apparition dès le début des années 1960 en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas, reposant essentiellement sur l'engagement de bénévoles.

A la fin des années 1960, dans le sillage du mouvement tiers-mondiste et des débuts de la décolonisation, « *des agences et des organismes religieux de développement international initient un commerce « développemental » qui consiste à assister les producteurs du Sud dans la production et l'exportation*. » Le slogan « *Trade, not aid* » (« le commerce, pas la charité »), prononcé lors de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED) à Genève en 1964, repris par plusieurs réseaux de solidarité internationale, est une « *revendication aujourd'hui largement reprise par de nombreux acteurs du commerce équitable qui y voient l'identité même du mouvement*. »

C'est dans cette mouvance militante que des associations de solidarité internationale comme Artisans du monde voient le jour ; le premier magasin de commerce équitable français, Artisans du monde, ouvre en 1975. Depuis, ces boutiques spécialisées, « alternatives » au commerce traditionnel, proposent des produits alimentaires et artisanaux provenant des pays du Sud. Elles appuient de façon significative les organisations de producteurs et d'artisans en leur ouvrant des marchés et en payant les produits à un prix équitable. Elles se donnent également pour mission d'informer le public sur la réalité de la vie des producteurs du Sud et les enjeux des relations commerciales Nord-Sud.

B. Max Havelaar, ou le choix d'une nouvelle stratégie de distribution des produits « équitables »

Les années 1980 marquent un tournant pour le mouvement du commerce équitable. En effet, « *certains acteurs du commerce équitable cherchent de nouveaux débouchés pour les produits équitables, répondant ainsi à la demande de certains producteurs du Sud, soucieux d'élargir leur vente au-delà du réseau des « magasins du monde ». Pendant la même période, les consommateurs se montrent de plus en plus sensibles aux problèmes d'environnement et aux conditions de production dans les pays en développement. Compte tenu de ces nouvelles préoccupations citoyennes et de l'envergure prise par le mouvement du commerce équitable, une réflexion est enclenchée sur la nécessité d'élargir autant que possible la distribution des produits du commerce équitable et de les mettre à la disposition de tous les consommateurs –*

du militant au simple citoyen – par le biais de la grande distribution. »[1] Par conséquent, si, à l'origine, le mouvement des magasins alternatifs militait pour que le commerce équitable reste en dehors du système classique, à partir des années 1980, certains acteurs font le choix de travailler à l'intérieur du marché « conventionnel ».

Ainsi, en 1986, les membres d'une communauté de producteurs de café du Chiapas au Mexique, aidée par une ONG hollandaise de développement, Solidaridad, interpellent les représentants de cette ONG : « *Evidemment, recevoir chaque année vos dons pour acheter un camion ou construire une petite école pour que la pauvreté soit plus supportable, c'est bien. Mais le véritable soutien serait de recevoir un prix plus juste pour notre café.* »[2]

Cet appel est alors relayé aux Pays-Bas, où l'association de solidarité internationale Max Havelaar, ainsi que le label de commerce équitable du même nom, vont naître en 1988. Notons que l'appellation « Max Havelaar » reprend le nom du héros d'un roman hollandais du XIXème siècle : sous le pseudonyme de MULTATULI (« j'ai beaucoup souffert » en latin), Edouard Douwes Dekker a forgé le héros Max Havelaar en 1860[3]. A travers son héros, le romancier décrit l'exploitation des paysans indonésiens dans les plantations de café à Java, alors colonie néerlandaise. Ce roman, qui a eu un fort retentissement aux Pays-Bas, est le premier à dénoncer un système commercial qui accable des millions de Javanais.

L'association Max Havelaar est créée par deux Hollandais, Frans Van der Hoff, prêtre missionnaire diplômé d'économie, qui a pris conscience de la situation des producteurs de café au Chili et au Mexique où il vit depuis 30 ans, et Nico Roozen, économiste de formation. Constatant les limites du circuit commercial alternatif, ils décident, pour faire progresser les ventes, de proposer les produits issus du commerce équitable aux grandes enseignes de la distribution. Ainsi, « *une nouvelle stratégie de distribution voit le jour : la labellisation ouvre en effet les portes de la grande distribution.* »[4] Précisons également que Max Havelaar se positionne comme une organisation qui délivre une certification sur le caractère équitable des produits ; elle n'assure aucunement la distribution de ces produits.

Le premier café portant le label Max Havelaar vendu en Europe est issu de la coopérative UCIRI, importé par l'entreprise Van Weely et transformé par le torréfacteur Neuteboom. Le

---

1 Elisabetta BUCOLO. « Le commerce équitable », op. cit., p. 111.

2 Source : www.maxhavelaarfrance.org, Rubrique « Comment est né Max Havelaar ? ».

3 MULTATULI. *Max Havelaar ou les ventes de café de la Compagnie commerciale des Pays-Bas.* Arles : Actes Sud, 2003.

4 Corinne GENDRON, Véronique BISAILLON et Ana Isabel OTERO. « L'institutionnalisation du commerce équitable : au-delà d'une forme dégradée de l'action sociale », op. cit., p. 15.

label s'étend ensuite à d'autres organisations de producteurs et à d'autres produits que le café : progressivement le thé, le chocolat, la banane, le jus d'orange le riz, le sucre, le miel portant le label Max Havelaar font leur apparition.

En 1992 naît l'association Max Havelaar France à l'initiative de trois associations : Ingénieurs Sans Frontières, Peuples Solidaires et le Centre International de Coopération pour le Développement Agricole (CICDA). En 1997, à l'initiative de Max Havelaar France, est créée la Plate-Forme pour le Commerce Equitable (PFCE) qui regroupe l'ensemble des acteurs du commerce équitable : importateurs, importateurs-détaillants, boutiques, associations de promotion, association de labellisation (Max Havelaar), structures de solidarité. La Plate-forme rédige une « Charte pour le commerce équitable », qui définit l'objectif du commerce équitable comme étant de « *permettre aux producteurs et aux consommateurs de vivre leur dignité et leur autonomie, en retrouvant la maîtrise et le sens de leurs actes* »[1].
Notons qu'en 1997 également, les trois systèmes de certification du commerce équitable coexistant, présents dans 17 pays (Max Havelaar, Fairtrade et Transfair) fusionnent afin d'éviter la confusion auprès des consommateurs et de permettre une plus grande cohérence et efficacité dans l'action menée. Ils donnent naissance à la fédération internationale Fairtrade Labelling Organization – International (FLO-I) qui devient le seul organisme international de certification du commerce équitable.
En France, la campagne « *Exigez des produits éthiques* » lancée en 1998 en partenariat avec Agir Ici et le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD) permet de sensibiliser le grand public aux enjeux du commerce équitable et d'introduire les produits portant le label Max Havelaar dans la grande distribution : Monoprix est la première enseigne à proposer du café labellisé Max Havelaar. En 2003, Max Havelaar est déclaré « Campagne d'intérêt général » par le Premier ministre.

En 2005, l'association Max Havelaar France emploie 25 salariés et 1000 bénévoles. Elle est financée à hauteur de 55 % par des fonds publics provenant du Ministère des Affaires Etrangères ; les 45 % de fonds privés étant constitués pour 40 % par la redevance versée par les concessionnaires du label à partir des produits vendus, et pour 5 % par le mécénat

[1] PLATE-FORME POUR LE COMMERCE EQUITABLE (PFCE). « La charte pour le commerce équitable ». In : « Dossier de presse de la Plateforme pour le commerce équitable, novembre 2001 », AFNOR, Groupe de réflexion « Normalisation et commerce équitable », 14/01/2002.

d'entreprises de l'économie sociale. Son budget annuel est d'environ 3 millions d'euros[1]. Elle accompagne environ 800 000 producteurs de café, de thé, de bananes, de cacao, de miel, de sucre, de jus d'orange, de riz, de mangues, de jus d'ananas, de jus de pamplemousse, de coton dans plus de 41 pays du Sud.

C. Le label Max Havelaar

L'association Max Havelaar défend les principes suivants :

- « *refuser l'esclavage, le travail forcé et l'exploitation des enfants,*
- *travailler avec les producteurs les plus défavorisés,*
- *garantir aux producteurs un revenu leur permettant de vivre décemment,*
- *favoriser des productions respectant l'environnement,*
- *assurer la transparence de fonctionnement et une traçabilité exemplaire par des contrôles permanents*. »[2]

Max Havelaar n'achète ni ne vend de produits équitables, elle n'a aucune implication dans le circuit commercial du produit. Il s'agit d'une organisation indépendante qui gère un système de certification, le label du commerce équitable. Le label est octroyé uniquement aux produits qui répondent aux standards internationaux du commerce équitable, portant sur les conditions de production et de commercialisation. Le label Max Havelaar offre une garantie au consommateur : la garantie que les producteurs du Sud reçoivent un prix décent pour leur récolte et que les ouvriers agricoles travaillent dans des conditions correctes. Afin de pouvoir assurer cette garantie, Max Havelaar contrôle la filière de commercialisation, du producteur au consommateur. Tous les acteurs des filières – organisations de producteurs, importateurs, industriels ou consommateurs – ont en effet leur rôle à jouer. Pour le consommateur, il ne s'agit pas simplement d'acheter en fonction du prix ou des caractéristiques propres du produit mais d'intégrer des critères humains et environnementaux. Soulignons qu'une étude menée par la marque de produits équitables Alter Eco en 2004 indique que « *près de 80 % des personnes sondées déclarent faire confiance aux labels* »[3]. Elle révèle également que, si la notoriété et la maîtrise du concept de commerce équitable se renforcent parallèlement à la

---

1 Source : ORSE. *Partenariats stratégiques ONG / Entreprises*. Rapport de mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, juin 2005, p. 106.

2 MAX HAVELAAR FRANCE. « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 3.

3 ALTER ECO. *Les consommateurs français et le commerce équitable*, mai 2004, p. 9.

progression des ventes, « *c'est avant tout la reconnaissance du logo Max Havelaar qui permet d'identifier le commerce équitable* »[1].

Ainsi, selon Jérôme BALLET et Aurélie CARIMENTRAND, le mouvement du commerce équitable se caractérise par le passage d'une « *éthique relationnelle* », fondée sur des relations interpersonnelles entre individus, à une « *éthique informationnelle* », qui repose sur le signe qu'est le label pour assurer l'information : « *on passe d'une éthique où l'information est fournie à travers un ensemble de contacts avec d'autres personnes via des réseaux à une éthique où le label devient l'information et sert de référence à la filière. Ce ne sont donc plus la filière et le réseau qui produisent l'information mais l'information, via le label, qui produit la filière, plus exactement l'obtention du label qui permet d'intégrer la filière pour les producteurs et fournit simultanément l'information aux consommateurs*. »[2]

Ainsi, l'objectif poursuivi par Max Havelaar par le biais de son label est double : il s'agit à la fois de « *soutenir les producteurs les plus défavorisés des pays du Sud par des pratiques commerciales plus équitables en assurant aux petits producteurs un prix décent pour leur récolte, en améliorant les conditions de travail, en finançant des projets communautaires (centre de santé, école…) et en réduisant les intermédiaires entre le producteur et le consommateur », et d' « informer et sensibiliser au commerce équitable les industriels de la filière, les consommateurs individuels et collectifs (entreprises, universités, mairies).* »[3]

Les relations avec les entreprises sont donc un des aspects de l'activité de Max Havelaar. Précisons que « *l'association dispose de trois groupes d'interlocuteurs différents : les entreprises engagées dans une filière de commerce équitable (importateurs, industriels et distributeurs), les entreprises mécènes et les entreprises « hors filière commerce équitable » (banques, assurances, industries…) qui souhaitent acheter des produits équitables pour l'entreprise*. »[4]

---

1 ALTER ECO, ibid., p. 17.

2 Jérôme BALLET, Aurélie CARIMENTRAND. « La transformation du commerce équitable : de l'éthique relationnelle à l'éthique informationnelle. Avec des références particulières sur le cas français ». Communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), Lyon, 6 juin 2008, p. 8.

3 Tristan LECOMTE. *Le commerce équitable*. Paris : Eyrolles, 2004, p. 65.

4 ORSE. *Partenariats stratégiques ONG / Entreprises*, op. cit., p. 106.

Ainsi, dans son choix de collaboration avec la distribution « classique », Max Havelaar peut mettre en place des partenariats avec les entreprises mécènes et « *hors filière commerce équitable* ». Le partenariat avec Monoprix fait à ce titre figure d'exemple, en engageant l'enseigne sur deux axes : d'une part, le développement de produits Marques Distributeurs et marques nationales ; d'autre part, le déploiement d'actions d'information et de communication menées conjointement.

Conclusion II

Le partenariat conclu entre l'enseigne Monoprix et l'association Max Havelaar est donc fondé sur un contrat, de nature commerciale, concernant la vente des produits issus du commerce équitable. Il repose sur une recherche de positionnement de la part de ces acteurs : positionnement au sein du secteur hautement concurrentiel de la distribution pour Monoprix, positionnement au sein du mouvement polymorphe du commerce équitable pour Max Havelaar.

III. Un partenariat à l'échelon local : Aéroports de Paris (ADP) et les associations de riverains

Le troisième partenariat étudié concerne l'entreprise Aéroports de Paris et les associations de riverains de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle. Il s'étend donc au plan local et a pour cadre les activités aéroportuaires et leur impact sur leur environnement.
Comme pour les deux autres cas de partenariats étudiés, nous allons décrire les acteurs en jeu, les problématiques spécifiques auxquelles ils sont confrontés et les modalités de relations intervenant entre eux.

1. L'entreprise Aéroports de Paris (ADP)

L'entreprise Aéroports de Paris s'est imposée, depuis sa création après guerre, comme un acteur majeur de l'industrie aéroportuaire française. Nous allons nous intéresser à son histoire et, plus spécifiquement, à l'inscription territoriale de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle, ainsi qu'à l'impact des nuisances engendrées et à l'enjeu que constitue l'acceptabilité sociale de l'activité aéroportuaire.

A. Un acteur majeur de l'industrie aéroportuaire française

L'entreprise Aéroports de Paris a été créée par décision de l'Etat en 1945, avec pour mission de concevoir, aménager, exploiter et gérer des aéroports dans un rayon de 50 kilomètres autour de Paris. L'ordonnance du 24 octobre 1945 en fait un établissement public doté d'une autonomie financière, placé sous la tutelle du ministère de l'Air. Soulignons que « *la création de l'entreprise correspond à une volonté politique (affirmer la place de Paris en Europe et dans le monde) et à une ambition nationale. Cette création participe au vaste mouvement de reconstruction nationale qui a succédé à la Seconde guerre mondiale*. »[1]

[1] Nicole D'ALMEIDA, Alain NUTKOWICZ. « ADP : le projet au service de la dynamisation sociale ». In : *Projets d'entreprises dans la tourmente*. Paris : Liaisons, 1993, p. 100.

Depuis 1945, ADP participe au développement du transport aérien : « *l'histoire de l'entreprise correspond à la recherche permanente de l'adaptation optimale des installations au rythme et aux techniques du transport aérien*. »[1] Cette histoire est jalonnée de réalisations qui, chacune, ont marqué leur époque. Ainsi, l'aéroport d'Orly Sud est inauguré par Charles de Gaulle en 1961 ; il devient le site le plus visité de France, tandis que la fin des années 1960 voit le démarrage du chantier de Roissy pour anticiper les besoins futurs. Orly Ouest ouvre ses portes en 1971, puis l'arrivée des Boeing 747 et celle des Airbus marque le début du transport de masse et du développement des charters. ADP poursuit son développement avec l'achèvement de l'aérogare 1 de l'aéroport de Roissy en 1974. Depuis son ouverture, l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle a connu d'importantes évolutions pour arriver à dépasser le cap des 40 millions de passagers annuels : après l'aérogare CDG 1 qui constitue un pari architectural, révolutionnaire pour l'époque, réalisé par Paul Andreu[2], celle de CDG 2 s'est appuyée sur une autre forme d'innovation, la modularité, afin de mieux accompagner la croissance par une mise en service progressive des structures. En outre, Roissy-Charles de Gaulle est devenu un pionnier de l'intermodalité entre l'avion et le train en accueillant dès 1994 une gare TGV conçue pour 5 millions de voyageurs. Ainsi, la configuration très centralisée du système aéroportuaire français confère à ADP une véritable puissance économique et stratégique : en quarante ans, ADP a vu son trafic de passagers multiplié par 20[3]. L'entreprise a exploité une situation géographique privilégiée, au cœur d'un bassin économique et démographique particulièrement actif. Ajoutons que, parallèlement à ces réalisations nationales, sous l'impulsion de l'architecte Paul Andreu, l'entreprise exporte son savoir-faire d'architecte et d'ingénieur et le met au service de clients étrangers en participant à la construction d'aéroports dans le monde entier[4].

Toutefois, la croissance d'ADP, qui s'est effectuée en parallèle avec celle du transport aérien, ne s'est pas faite sans heurt. Au début des années 1980, ADP a subi une crise d'identité : « *l'essor et le dynamisme de l'entreprise n'étaient plus tirés par une expansion importante et par de grands projets. A une période de gloire succéda une période de ralentissement qui se*

---

1 Nicole D'ALMEIDA, Alain NUTKOWICZ, ibid., p. 104.

2 Paul Andreu a été architecte en chef d'Aéroports de Paris de 1969 à 2002.

3 Source : le site de l'association Ville & Aéroport : www.villaeroport.org, rubrique « Les aéroports », « Roissy CDG ».

4 C'est le cas notamment à Beyrouth, Athènes, Djakarta, Abu Dhabi, Dacca, Le Caire, Conakry, Brunei, Shangai.

répercuta très vite dans le climat social de l'entreprise. »[1] ADP a alors lancé une opération de dynamisation interne qui a abouti à la création d'une nouvelle identité visuelle, au projet d'entreprise de 1985 et à la charte par laquelle elle s'affirme comme une entreprise au service de ses clients.

Notons que, historiquement, de par son statut, l'entreprise occupe une place particulière dans le transport aérien français. En effet, depuis sa création en 1945, ADP est un établissement public industriel et commercial (EPIC), statut juridique qui mêle un contrôle de l'Etat – qui nomme les membres du conseil d'administration et les principaux dirigeants de l'entreprise et exerce sa tutelle, *via* le ministère des Transports – et une réelle autonomie de gestion, avec notamment l'obligation d'équilibrer dépenses et recettes de fonctionnement. Or, « *cette autonomie s'est accrue dans les faits, depuis les années 1960, après que l'Etat eut supprimé ses subventions d'équipement*. » [2] ADP doit, par conséquent, autofinancer ses investissements qui sont considérables – en moyenne plus de 600 millions d'euros par an –, ce qui ne peut se faire qu'en augmentant son activité à un rythme soutenu. Dans cette perspective, « *l'augmentation de la capacité de Roissy apparaît à la fois comme une condition sine qua non pour accueillir un trafic aérien en croissance rapide, qui menace l'aéroport de saturation – et en cela ADP est dans la logique de sa mission d'établissement public (fournir les infrastructures nécessaires à la desserte aérienne de l'Ile-de-France, dans des conditions de fonctionnement optimales, notamment en matière de sécurité) et comme le moyen d'augmenter l'activité de l'entreprise, son chiffre d'affaires et sa rentabilité (le bénéfice net s'élevait en 2002 à 11 millions d'euros) – et en cela ADP est dans une logique d'entreprise du secteur concurrentiel*. »[3]

Le changement de statut de l'entreprise – suite à la loi du 20 avril 2005, ADP est devenue société anonyme le 22 juillet 2005 – va dans le sens d'un renforcement de cette culture d'entreprise concurrentielle.

---

1 Nicole D'ALMEIDA, Alain NUTKOWICZ. « ADP : le projet au service de la dynamisation sociale », op. cit., p. 107.

2 Philippe SUBRA, géographe, Institut français de géopolitique, Université Paris VIII, « Roissy et le troisième aéroport : réalités économiques et manipulation géopolitique », in : *Hérodote*, n° 114, La Découverte, 3ème trimestre 2004, p. 139. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-herodote-2004-3-p-122.htm

3 Ibid., p. 140.

B. L'inscription territoriale de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle

Autorité aéroportuaire de la région parisienne, ADP gère le plus vaste domaine aéroportuaire d'Europe constitué de quatorze plates-formes ouvertes à la navigation aérienne civile, dont les trois aéroports d'Orly, de Roissy-Charles-de-Gaulle et le terrain d'aviation d'affaires du Bourget[1]. ADP est le concepteur, aménageur et opérateur du deuxième système aéroportuaire d'Europe (derrière Londres) et sixième mondial par le nombre de passagers. En 2005, ADP a comptabilisé un nombre de passagers s'élevant à 78,7 millions (soit une hausse de 4,4 %), dont 53,8 millions de voyageurs qui ont utilisé l'aéroport de Roissy-CDG et 24,9 millions celui d'Orly[2]. L'entreprise emploie, au 31 décembre 2005, 10 688 salariés – sur ce total, notons que 7955 travaillent au sein d'ADP, soit 74 % de l'effectif total.

Notons que nous nous limitons au cas de Roissy-Charles-de-Gaulle pour notre étude. Cet aéroport, le plus grand de France, couvre 3254 hectares, soit le tiers de la surface de Paris. Situé à 25 kilomètres de la capitale, il constitue une enclave au statut particulier qui s'étend sur trois départements et sept communes :

- en Seine-et-Marne (77) : Mauregard, Le Mesnil-Amelot et Mitry-Mory ;
- en Seine-Saint-Denis (93) : Tremblay-en-France et Villepinte ;
- dans le Val-d'Oise (95) : Epiais-lès-Louvres et Roissy-en France[3].

Comme les quatorze plates-formes aéroportuaires de la région parisienne, « CDG », selon sa dénomination internationale, est un territoire qui appartient entièrement à ADP. En trois décennies, il est devenu l'un des principaux pôles économiques de la région, et l'un des plus importants de l'Hexagone. Près de 75 000 personnes ont un emploi dans la zone aéroportuaire ; autant venues d'entreprises extérieures viennent y travailler tous les jours. Une moyenne de 20 emplois y est créée chaque jour[4]. L'aéroport constitue donc un facteur de développement économique et de création d'emplois pour les communes proches – qui voient parfois la quasi-totalité de leur population active travailler sur le site – et pour l'ensemble de

---

1 Outre ces trois aéroports, ADP possède et exploite 10 aérodromes : Chaveney-Villepreux, Chelles-le-Pin, Coulommiers-Voisins, Etampes-Mondésir, Lognes-Emerainville, Meaux-Esbly, Persan-Beaumont, Pontoise-Cormeilles-en-Vexin, Saint-Cyr-L'Ecole, Toussus-le-Noble ; ainsi qu'un héliport : Issy-les-Moulineaux.

2 Source : ADP, *Rapport d'activité et de développement durable 2005*, p. 22.

3 Soulignons qu'il s'agit là de la zone définie comme le « cœur de pôle » de Roissy par l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région d'Ile-de-France (IAURIF). Source : ADP, *L'impact territorial de Paris-CDG depuis 30 ans*, Direction de l'Environnement et des Relations territoriales, Département Coopération économique et sociale, janvier 2005, p. 10.

4 Source : Christophe de CHENAY, « L'aéroport de Roissy est devenu une gigantesque zone d'activités », in : *Le Monde*, 17/06/2003.

la région. En effet, « *Roissy n'est pas un simple aéroport, mais forme désormais ce que l'on commence à appeler une « aéroville ». L'impact local est considérable, car les trois-quarts des salariés de l'aéroport habitent à proximité, en raison des horaires décalés, en majorité dans le Val-d'Oise, la Seine-Saint-Denis, la Seine-et-Marne et l'Oise, quatre départements où la situation de l'emploi est particulièrement difficile. S'y ajoutent les retombées financières sur les communes riveraines de la plate-forme : en 2001, ADP et les entreprises implantées sur le site de Roissy ont versé 79 millions d'euros d'impôts locaux.* »[1] Cette dynamique économique apparaît donc comme une chance pour les communes riveraines – lesquelles sont, dans le même temps, celles qui sont les plus touchées par les nuisances causées par l'aéroport, et particulièrement celles liées au bruit des avions.

Ainsi, comme tous les grands aéroports d'Europe, la plate-forme francilienne de Roissy est une interface entre une activité économique très mondialisée – le transport aérien des passagers et des marchandises – et des territoires où vivent des populations. ADP est par conséquent confronté à un enjeu essentiel : gérer les tensions entre une activité économique génératrice de richesses et d'emplois et les nuisances imposées aux riverains, qu'il s'agisse des nuisances sonores ou de la pollution aérienne. Or, le paradoxe est que la question des nuisances est précisément l'un des critères déterminants qui ont présidé au choix du site de Roissy dans les années 1960 pour accueillir le nouvel aéroport. En effet, « *il fallait s'éloigner de Paris, à la fois pour disposer d'une grande superficie, qui permettrait l'accueil de dizaines de millions de passagers, et pour se tenir à distance des zones urbanisées.* »[2]

C. L'impact des nuisances et l'enjeu de l'acceptabilité sociale de l'activité aéroportuaire

Ainsi, si une infrastructure aéroportuaire comme Roissy-CDG constitue un atout pour le territoire sur lequel elle est implantée – l'impact économique direct d'ADP sur la région Ile-de-France est évalué à 11 milliards d'euros[3] – elle génère également des nuisances de moins en moins tolérées par les populations riveraines. En effet, « *les charges environnementales*

---

1 Philippe SUBRA, « Roissy et le troisième aéroport : réalités économiques et manipulation géopolitique », op. cit., p. 138.

2 Philippe SUBRA, ibid., p. 125. Il s'agissait alors de ne pas répéter l'erreur commise avec l'aéroport d'Orly, construit trop près de Paris et déjà cerné par l'urbanisation.

3 COMITE 21, *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003 : « Portrait d'Aéroports de Paris », p. 18.

que font peser les trafics aériens sur les territoires proches des aéroports et les craintes suscitées alors par les projections de trafics, au premier chef en termes de bruit, structurent beaucoup les oppositions. En ce sens, les enjeux environnementaux sont devenus structurants pour le devenir des capacités aéroportuaires. »[1]

La protection de l'environnement et la prise en compte des préoccupations des riverains concernant le maintien d'une certaine qualité de vie sont donc deux facteurs qui exercent une influence croissante sur les choix stratégiques effectués par ADP.

En 1992, ADP adopte ainsi un « *plan environnement* » qui comporte une série de dispositions pour limiter les nuisances sonores, améliorer la transparence de l'information donnée aux populations riveraines, ainsi que l'efficacité de sa communication sur le sujet – ce qui se traduit par la création d'une « Maison de l'Environnement » à Roissy et à Orly, et par la publication d'un rapport annuel. Signataire du Pacte Mondial des Nations Unies, ou Global Compact[2], ADP s'engage dans une politique de développement durable. L'entreprise, qui ambitionne de faire de ses aéroports les plates-formes les plus écologiques d'Europe, revendique une approche volontariste des questions environnementales sur son territoire. Elle met en œuvre un système de management environnemental, décrit dans son rapport de développement durable 2002 : « *concrètement, ADP veut travailler comme un gestionnaire de territoire, à l'image d'une commune. Les chantiers environnementaux touchent aussi bien la collecte des déchets que le traitement des eaux ou l'entretien des espaces verts. Selon la direction, un cinquième de la flotte des véhicules d'ADP carbure à l'électricité ou au GPL.*»[3]

L'aéroport de Roissy obtient la certification environnementale ISO 14001 en 2001 – et celui d'Orly en 2002. L'idée d'équilibre entre les sphères économique, sociale et environnementale sur laquelle repose le concept de développement durable prend tout son sens dans le secteur aéroportuaire, dans la mesure où la valorisation de l'une des trois sphères au détriment des deux autres peut être lourde de conséquences, que ce soit en termes de croissance sur le plan économique, d'emplois sur le plan social, ou de pollution sonore et aérienne sur le plan

---

1 Guillaume FABUREL, Maître de conférences, Université Paris XII, Centre de Recherche sur l'Espace, les Transports, l'Environnement et les Institutions Locales (CRETEIL), « Lorsque les territoires locaux entrent dans l'arène publique. Retours d'expérience en matière de conflits aéroportuaires », publié in : *Espaces et Sociétés*, n° 115, 2003, coord. B. Barraqué et G. Faburel, p. 127. Disponible sur : http://www.urbanisme.univ-paris12.fr

2 Le Pacte Mondial consiste en dix principes fondamentaux dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption que les entreprises signataires s'engagent à respecter.

3 Walter BOUVAIS, « Les aéroports parisiens : pollution ou développement ? », dossier Novethic, 02/04/2003. Disponible sur le site de Novethic : http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=34134

environnemental. Le concept de développement durable peut donc permettre à une entreprise comme ADP de croiser non seulement des problématiques d'ordre environnemental ou économique, mais également leurs aspects stratégiques et politiques.

De plus, la préoccupation environnementale croissante des populations appelle une multiplication des actions, à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif, en particulier pour réduire les nuisances actuelles et prévenir les nuisances futures. Ainsi, ADP a mis en place un réseau de mesure du bruit précis et accessible avec quatorze stations à Roissy et favorise les rencontres et échanges avec les riverains dans ses Maisons de l'Environnement. Notons que l'un des défis majeurs pour l'entreprise est celui de l'insonorisation des habitations riveraines au sein du parc de logements inclus dans le périmètre du plan de gêne sonore (PGS). Or, un changement est intervenu en 2004 dans le régime d'aide en vigueur en la matière : jusqu'alors, l'isolation des logements proches de pistes aériennes était subventionnée par l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) ; il a été décidé que les gestionnaires des aéroports – autrement dit ADP pour Roissy-CDG – seraient « *chargés d'attribuer les aides à l'insonorisation à compter du 1/1/2004 en substitution de l'ADEME* »[1]. En outre, des actions d'information et de communication transversales, dans des buts stratégiques, de négociation ou de pédagogie, ont été mises en oeuvre par ADP pour accompagner le développement aéroportuaire et favoriser l'insertion des aéroports dans leur environnement.

L'entreprise met ainsi en avant la notion de concertation, qui devient le maître mot pour éviter un blocage éventuel. Cette situation a déjà eu lieu, notamment en 1994 à Orly où ADP a été contraint de céder aux revendications des riverains en supprimant les vols de nuit. C'est pourquoi, sous la pression d'une telle contestation pouvant conduire au conflit et donc à la crise, ADP a commencé à expliquer ses activités aux riverains, mais aussi à prendre en compte l'impact de ses nuisances.

[1] MEDD (Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable), Direction de la Prévention des Pollutions et des Risques, Mission Bruit. « Le bruit des transports aériens », 15 octobre 2003. Disponible sur : www.environnement.gouv.fr

2. Les associations de riverains de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle

Les associations de riverains de l'aéroport de Roissy-Charles-de-Gaulle constituent une opposition à l'aéroport – et donc aux activités du gestionnaire ADP – qui s'est peu à peu imposée sur la scène locale et structurée. Nous verrons également qu'une amorce de concertation est apparue entre les différents acteurs du territoire. Une typologie simplifiée des associations de riverains sera en outre apportée, dans un but de clarification de ces acteurs.

A. L'apparition et la structuration d'une opposition à l'aéroport

Une infrastructure aéroportuaire comme Roissy-CDG pose la question de l'équilibre entre des collectifs composites : l'intérêt de la sphère locale et celui d'une plus grande échelle. Or, depuis une vingtaine d'années, malgré les apports économiques liés à la présence de la plate-forme aéroportuaire, des résistances locales sont apparues ou se sont durcies, au point de constituer l'une des contraintes majeures au développement de l'aéroport. Ainsi, les territoires locaux sont entrés dans l'arène publique[1] et, comme la plupart des grands aéroports internationaux, la plate-forme de Roissy fait de plus en plus l'objet de débats entre les différents acteurs présents sur son territoire. Ceux-ci peuvent être regroupés selon trois polarités[2] : le pôle aérien, représenté par le gestionnaire aéroportuaire ADP – dont nous venons de parler – mais également par l'Etat et les compagnies aériennes ; les collectivités locales, notamment les communes et les départements – notons que nous laisserons de côté cette catégorie d'acteurs dans notre analyse, dans la mesure où les acteurs politiques locaux nous feraient quitter le strict cadre des partenariats entre mondes économique et associatif – ; et enfin les riverains, représentés par les associations. Or, « *dans les argumentaires dont usent ces trois pôles pour communiquer entre eux, le bruit est un objet structurant de tension.* »[3]

---

1 Guillaume FABUREL, « Lorsque les territoires locaux entrent dans l'arène publique. Retours d'expérience en matière de conflits aéroportuaires », op. cit.

2 Guillaume FABUREL, « Impacts territoriaux et urbanistiques du bruit des avions dans le cas de l'aéroport de Roissy », in : *Concertation, décision et environnement. Regards croisés*, Volume II / sous la direction de Raphaël BILLE et Laurent MERMET. Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable. Paris : La Documentation française, 2003, p. 135.

3 Guillaume FABUREL, ibid., p. 135.

Ainsi, selon le géographe Philippe SUBRA, « *les premiers signes d'un rejet de l'aéroport par son environnement géographique apparaissent au milieu des années 1980. Ils ne proviennent pas des communes limitrophes de Roissy, pourtant les plus exposées aux nuisances, mais de communes de la vallée de Montmorency, à vingt-cinq kilomètres des pistes, jusque-là épargnées, mais qui commencent à être affectées par le bruit des avions*. »[1] En 1984, soit dix ans après la mise en service de la première aérogare, apparaît la première association de riverains de l'aéroport, l'Association de Défense du Val-d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR), à l'initiative d'un cadre habitant la commune de Saint-Gratien, Georges Savage. Les revendications de l'association portent en priorité sur la limitation du trafic et l'interdiction des vols de nuit – comme c'est le cas à Orly depuis 1968. En réponse à ces oppositions, un an plus tard, la loi du 11 juillet 1985 relative à l'urbanisme au voisinage des aéroports instaure des Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE), qui « *regroupent l'ensemble des acteurs concernés par les nuisances sonores aéroportuaires (professions aéronautiques, représentants des collectivités locales, associations de riverains et de protection de l'environnement). Elles sont chargées de se prononcer sur toute question d'importance relative à l'exploitation ou à l'aménagement de l'aérodrome qui pourrait avoir une influence sur les secteurs affectés par le bruit* »[2]. La loi du 11 juillet 1985 met également en place des plans d'exposition au bruit (PEB), « *documents d'urbanisme ayant pour objet de permettre un développement maîtrisé des communes sans exposer au bruit de nouvelles populations* »[3] – notons que les PEB n'ont donc aucune incidence sur les constructions existantes et les populations déjà installées. Toutefois, malgré ces mesures, une première manifestation est organisée par l'ADVOCNAR – qui fédère à présent une centaine d'associations locales –, devant les pistes de Roissy, en 1992, puis deux autres à l'automne 1994, rassemblant 3000 à 4000 participants. En effet, l'opposition au développement de Roissy prend de l'ampleur à partir de 1993, quand le gouvernement décide

---

1 Philippe SUBRA, « Roissy et le troisième aéroport : réalités économiques et manipulation géopolitique », op. cit., p. 125.

2 MEDD (Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable), Direction de la Prévention des Pollutions et des Risques, Mission Bruit, « Le bruit des transports aériens », 15 octobre 2003. Disponible sur : www.environnement.gouv.fr

3 MEDD (Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable), Direction de la Prévention des Pollutions et des Risques, Mission Bruit, « Le Plan d'Exposition au Bruit au voisinage des aérodromes », novembre 2002. Ajoutons que « *les PEB définissent quatre zones où les droits de construire se restreignent de plus en plus quand on se rapproche de l'aéroport. Ces droits sont établis en tenant compte des prévisions de bruit.* » In : Guillaume FABUREL, « Lorsque les territoires locaux entrent dans l'arène publique. Retours d'expérience en matière de conflits aéroportuaires », op. cit., p. 128.

la construction d'une troisième piste pour faire face à l'augmentation du trafic[1]. Les élus entrent alors en lice et, au niveau local, la contestation à l'égard de l'aéroport commence à avoir des répercussions politiques.

En juin 1995, le rapport Douffiagues[2] se prononce pour la construction non pas d'une mais de deux nouvelles pistes à Roissy, afin de faire face à la croissance du trafic. L'argument est essentiellement économique. En outre, le doublement des pistes est présenté comme susceptible d'améliorer la situation au niveau du bruit. Cependant, ce rapport suscite la colère des riverains et des nouveaux élus. Une manifestation est organisée autour de l'aérogare 2 en octobre 1995, qui réunit à nouveau 3000 à 4000 personnes (dont des élus). Toutefois, en 1997, le ministre de l'Equipement et des Transports[3] donne son accord à la construction des deux nouvelles pistes – décision assortie d'une série de mesures d'accompagnement portant sur la maîtrise des nuisances, la transparence de l'information et des compensations financières ou en termes d'emplois en faveur des communes victimes de nuisances. Le ministre prend alors solennellement l'engagement de limiter le trafic de Roissy à 55 millions de passagers et à 495 000 mouvements d'avions par an. Cette promesse « *constitue en fait la pièce principale du dispositif de neutralisation des opposants, car elle est la seule véritable contrepartie qui peut conduire les riverains et les élus locaux à accepter la construction des nouvelles pistes*. »[4] De plus, elle suppose implicitement l'existence d'un troisième aéroport parisien, dans la mesure où, sans ce troisième aéroport, la croissance du trafic de Roissy-CDG ne peut que se poursuivre. Ainsi, « *le troisième aéroport n'est pas un projet de techniciens, c'est un projet de politiques, qui sera ensuite repris et soutenu par les associations de riverains et les élus locaux de Roissy. Il a une fonction essentielle qui est de calmer les opposants*. »[5]

Un certain attentisme politique prévaut pendant plusieurs années sur cette question, qui est néanmoins intégrée par les associations de riverains comme une de leurs revendications principales.

---

1 Source : Philippe SUBRA, « Roissy et le troisième aéroport : réalités économiques et manipulation géopolitique », op. cit., p. 126.

2 Du nom de l'ancien ministre des Transports, Jacques Douffiagues, qui s'était vu confier une mission d'étude sur le projet de troisième piste.

3 Il s'agit du communiste Jean-Claude Gayssot, lui-même député-maire de Drancy, en Seine-Saint-Denis.

4 Philippe SUBRA, « Roissy et le troisième aéroport : réalités économiques et manipulation géopolitique », op. cit., p. 134.

5 Ibid., p. 157.

B. L'amorce d'une concertation entre les différents acteurs

Ainsi, le conflit autour de la croissance du trafic aérien de Roissy est né de l'affrontement de deux logiques qui structurent le système des acteurs : d'un côté, la logique économique – qui est celle d'ADP comme de la plupart des élus, qu'ils soient de droite ou de gauche – ; de l'autre, la logique environnementale – qui est celle des populations riveraines, pour lesquelles l'aéroport est avant tout une source de nuisances, en raison principalement du bruit des avions, mais également en raison de l'important trafic routier généré par la présence de l'aéroport[1], et enfin en raison de la pollution atmosphérique provoquée par les trafics aérien et routier[2].

Or, à la fin des années 1990, devant l'émotion suscitée par l'extension de Roissy-CDG, ainsi que le crash du Concorde en juillet 2000, une concertation est lancée entre les pouvoirs publics, l'autorité aéroportuaire qu'est ADP, les opérateurs aériens, l'Etat, les élus locaux et les riverains. De cette concertation naît en 1998 la « *Charte de qualité de l'environnement sonore de l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle* », qui fixe notamment des objectifs de réduction du bruit – un nouveau plan de gêne sonore[3] est établi – et propose la création d'instruments de contrôle. Dans cette perspective, le texte de loi du 12 juillet 1999 porte sur la création de l'Autorité de Contrôle des Nuisances Sonores Aéroportuaires (ACNUSA), « *autorité administrative indépendante chargée d'émettre des recommandations sur toute question relative à la maîtrise des nuisances sonores aéroportuaires et de leur impact sur l'environnement. Elle est dotée d'un pouvoir de sanction à l'encontre des compagnies aériennes ne respectant pas les dispositions prises sur un aérodrome afin de préserver son environnement. En outre, elle est la garante de la transparence de l'information autour des nuisances sonores générées par le transport aérien*. »[4] Elle peut être saisie par les ministères

---

1 On estime que 80 à 90 % des passagers se rendent à l'aéroport en voiture, ce qui, ajouté aux salariés de l'aéroport, aux cars et aux camions, porte à 80 000 le nombre de véhicules comptabilisé chaque jour. Source : Walter BOUVAIS, « Les aéroports parisiens : pollution ou développement ? », dossier Novethic, 02/04/2003.

2 Une étude d'AIRPARIF, organisme francilien de surveillance de la qualité de l'air, conclut fin 2003 que les riverains de l'aéroport de Roissy subissent une pollution atmosphérique supérieure à celle des habitants de Paris intra-muros, comparable en volume à celle du boulevard périphérique. Source : Muriel FRAT, « Roissy pollue autant que le périphérique », *Le Figaro*, 10/02/2004. Voir : AIRPARIF, *Etude de la qualité de l'air autour des plates-formes aéroportuaires de Roissy-Charles-de-Gaulle et du Bourget*, décembre 2003.

3 « *Les plans de gêne sonore (PGS), établis sur la base du bruit actuel, définissent les zones où les riverains, remplissant les critères d'antériorité, peuvent prétendre recevoir une aide pour l'insonorisation de leur logement*. » In : Guillaume FABUREL, « Lorsque les territoires locaux entrent dans l'arène publique. Retours d'expérience en matière de conflits aéroportuaires », op. cit., p. 128.

4 MEDD (Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable), Direction de la Prévention des Pollutions et des Risques, Mission Bruit, « Le bruit des transports aériens », 15 octobre 2003. Disponible sur : www.environnement.gouv.fr

concernés, par les membres des commissions consultatives, ou encore par les associations de riverains.

Le texte de loi de juillet 1999 porte également sur le renforcement du rôle des Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE), qui peuvent saisir l'ACNUSA pour toute question relative au bruit et toute demande d'études et d'expertises. Notons qu' « *en 2002, vingt-trois réunions de concertation ont été organisées dans le cadre de CCE, des Comités permanents et de leurs groupes de travail (vols nocturnes portant sur l'application des nouvelles mesures du ministère, qualité de l'air en lien avec la réflexion régionale sur le Plan de Protection de l'Atmosphère, optimisation des capacités aéroportuaires). Les principaux thèmes débattus ont porté sur le suivi du nouveau dispositif de circulation aérienne (opérationnel depuis mars 2002) et sur la révision des plans d'exposition au bruit.* »[1]

Dans le même temps, un « *code de bonne conduite* » a été élaboré entre la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC), ADP, les compagnies aériennes et les représentants des pilotes et des contrôleurs aériens, engageant sur une base volontaire les acteurs du transport aérien à opérer en veillant à une meilleure maîtrise des nuisances sonores.

L'idée s'impose donc progressivement que le développement d'activités aéroportuaires suppose la mise en place de structures de régulation et de concertation entre les différents acteurs présents sur le territoire : administrations, élus, gestionnaire de l'aéroport, mais aussi représentants de la société civile, en l'occurrence les associations. Ces processus de concertation doivent s'appuyer sur des règles du jeu clairement définies : identification des parties prenantes, périmètre de la concertation, processus d'arbitrage, bilan de la prise en compte des propositions émises.

Soulignons, en outre, que ces différents acteurs vont prendre part à une structure de concertation, la Démarche d'Utilité Concertée pour un Site Aéroportuaire International (DUCSAI), décidée par le gouvernement en 2001 afin de l'éclairer quant au site susceptible d'accueillir le troisième aéroport. Comme le souligne Pierre ZEMOR, président de la Commission Nationale du Débat Public, qui en a assuré l'animation : « *cette concertation constitue une première expérience de caractère innovant (durée, imbrication des réunions publiques nationales, régionales et locales, pluralité des modalités) d'une large association*

[1] COMITE 21, *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003 : « Portrait d'Aéroports de Paris », p. 18-20.

du public, très en amont d'un projet »[1]. Ainsi, les associations, qu'il s'agisse des grandes associations nationales – comme France Nature Environnement (FNE), les Amis de la Terre, la Fédération NAtionale des Usagers des Transports (la FNAUT), ou l'Union Française Contre les Nuisances des Aéronefs (l'UFCNA), ou des petites associations locales regroupant des riverains, ont été partie prenante des débats qui se sont déroulés entre mai et octobre 2001 autour du projet de troisième aéroport parisien[2].

C. Typologie des associations de riverains de Roissy-Charles-de-Gaulle

Nous devons à présent préciser ce que recouvre l'appellation « *association de riverains* » – notons qu'on parle également d' « *association de défense des riverains* ». Ces associations sont impliquées dans la protection contre les nuisances aériennes. A ce titre, elles sont, pour la plupart et les plus reconnues d'entre elles, agréées « protection de l'environnement ».

Deux catégories d'associations sont concernées par cette appellation[3] :

- les associations nationales agréées[4] : dans le domaine de la protection contre les nuisances aériennes, **l'Union Française Contre les Nuisances des Aéronefs (UFCNA)** est la seule association nationale agréée au titre de la protection de l'environnement. Elle défend les intérêts de ses membres, organise et harmonise les actions sur le plan national, met en ligne sa banque de données ;
- les associations régionales et locales : parmi celles-ci, on peut distinguer les associations qui ont été créées spécifiquement autour de la lutte contre les nuisances aéroportuaires, et celles pour lesquelles cette thématique s'inscrit dans une problématique plus globale de protection de l'environnement et du cadre de vie (**Ile-de-France Environnement**, **Val-d'Oise Environnement**, **Environnement 93**…).

---

1 Pierre ZEMOR, *Pour un meilleur débat public*, Paris : Presses de Sciences Po, 2003, p. 75.

2 Un an plus tard, en 2002, l'alternance politique au niveau national annule la décision prise par le gouvernement sortant ; au-delà du choix du site, c'est le principe même d'un troisième aéroport qui est alors remis en cause. Une mission parlementaire est appelée à donner son avis sur la nécessité d'un nouvel aéroport. Son rapport conclut en juillet 2003 que la construction d'une troisième plate-forme dans le grand bassin parisien n'est pas souhaitable et que la solution serait d'optimiser les aéroports existants. Source : François BOSTNAVARON, « La création d'un troisième aéroport parisien durablement écartée », *Le Monde*, 17/07/2003.

3 Source : Centre d'Information et de Documentation sur le Bruit : www.bruit.fr

4 L'agrément permet à une association d'être consultée à l'occasion de l'élaboration du plan local d'urbanisme, ou du plan de sauvegarde et de mise en valeur des secteurs sauvegardés qui intéressent la commune où l'association a son siège social. Source : Centre d'Information et de Documentation sur le Bruit.

Outre cette classification par échelle spatiale, une autre peut être opérée, en fonction de la nature des membres. En effet, coexistent deux types d'associations représentant les riverains :
- des associations dont les membres sont constitués d'élus ou de communes : c'est le cas de **l'association Ville & Aéroport**, association nationale d'élus, ou de **l'Association des communes d'Ile-de-France pour la Protection de l'Environnement et la Limitation des Nuisances Aériennes (APELNA)**, créée en 1992 par les élus de la Vallée de Montmorency pour lutter contre la croissance des nuisances de Roissy. L'APELNA est présidée par le maire de la commune de Sannois dans le Val-d'Oise[1] ;
- des associations dont les membres sont des particuliers, riverains de l'aéroport. Citons parmi celles-ci trois associations de riverains de Roissy-CDG, qui constituent autant de collectifs d'associations : **l'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR)**, la plus importante association de riverains de l'aéroport, créée en 1984 ; **l'Association pour le Respect de l'Environnement et du Cadre de vie (AREC) Plaine de France**, la plus ancienne association de riverains, créée en 1978 ; **le Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA)**, créé en 2004.
Signalons également l'existence d'une association regroupant des professionnels de santé, le **Collectif Santé contre les Nuisances Aériennes (CSNA)**, présidée par un médecin.

Les associations de riverains de l'aéroport de Roissy, de plus en plus nombreuses et organisées, sont donc progressivement devenues des interlocuteurs incontournables pour le gestionnaire aéroportuaire ADP, aux côtés des acteurs politiques locaux.

Conclusion III

Ainsi, contrairement aux deux cas de partenariats précédents, la relation qui s'établit entre Aéroports de Paris et les associations de riverains de l'aéroport de Roissy procède d'une forte contrainte, en raison de l'impact des activités aéroportuaires sur leur environnement immédiat et des nuisances en termes de santé publique qui leur sont associées.

[1] Source : blog de l'Association des communes d'Ile-de-France pour la Protection de l'Environnement et la Limitation des Nuisances Aériennes (APELNA) : apelna.over-blog.com

Conclusion chapitre 1

Nous avons, dans ce premier chapitre de la deuxième partie, mis en avant les enjeux des partenariats étudiés, en décrivant les acteurs en jeu, autrement dit les organisations partenaires, et en précisant le contexte spécifique de chaque cas de partenariat, ainsi que son objet et son contenu.

Nous l'avons vu, le partenariat entre le groupe Lafarge et l'ONG WWF International a donné lieu à un accord formalisé dans le domaine environnemental, dont les termes ont été rendus publics. Le partenariat entre Monoprix et Max Havelaar est lui aussi fondé sur un contrat, de nature commerciale, ayant pour objet la vente de produits issus du commerce équitable.
Ces démarches partenariales s'inscrivent, pour les deux entreprises, dans une politique de responsabilité sociale et d'engagement dans des actions de développement durable, susceptibles de créer la différence dans « *un univers concurrentiel où les batailles commerciales se gagnent sur le terrain de l'image* »[1].

Pour ce qui est du partenariat entre l'entreprise Aéroports de Paris (ADP) et les associations de riverains de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle, il nous faut préciser que, si nous utilisons le terme « *partenariat* » pour qualifier cette relation, nous ne sommes pas à proprement parler dans ce cas face à un partenariat, dans la mesure où il n'y a pas d'accord formalisé ou de forme de contractualisation, comme dans les partenariats entre Lafarge et le WWF et entre Monoprix et Max Havelaar. En outre, la relation entre ADP et les associations de riverains, qui procède plus de la contrainte que d'une association libre, ne débouche aucunement sur un « faire ensemble ». Nous sommes donc face à un cas atypique de partenariat, dans lequel seul l'un des deux acteurs – en l'occurrence l'entreprise ADP – qualifie sa relation avec les acteurs associations de riverains de « *partenariale* ». Ce « *partenariat* », qui n'est perçu comme tel que par l'une des parties, sera néanmoins placé en regard des deux autres, dans une approche comparative, afin de préciser les contours de l'espace d'interaction langagière élaboré dans ces conditions.

[1] Gilles LIPOVETSKY. *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*. Paris : Gallimard, 1992.

Chapitre 2

Les logiques de présentation de soi (*ethos*)

Nous travaillons sur l'évolution des discours des acteurs économiques et associatifs au sein des trois partenariats que nous venons de décrire et qui sont l'objet de notre étude. Notre question de fond peut être formulée ainsi : l'analyse des discours des acteurs économiques et associatifs révèle-t-elle la permanence de divergences, ou au contraire, une tendance à l'hybridation et donc à la convergence, rendant ainsi possible le partenariat ? Nous cherchons à savoir comment les discours des organisations partenaires interagissent et en quoi ils sont porteurs d'hybridité. En outre, peut-on trouver les traces de la construction d'un langage commun ? Si oui, quelles formes prend-il ? Quelles sont ses conditions de possibilité ?

Nous nous intéressons, dans ce deuxième chapitre, aux logiques de « *présentation de soi* », au sens d'Erving GOFFMAN, d'exposition de soi, et de justification qui se font jour dans les discours des acteurs. Nous convoquons ici la notion rhétorique d'*ethos*, ou image de soi, qui constitue un enjeu important pour les différents acteurs. Peut-on ainsi dégager un « *ethos* économique » et un « *ethos* associatif » et observer leurs évolutions, révélatrices de l'évolution de l'identité des acteurs eux-mêmes ?

Nous allons, dans un premier temps, analyser les logiques d'*ethos* telles qu'elles se manifestent au sein des partenariats entre Lafarge et le WWF et entre Monoprix et Max Havelaar qui présentent des caractéristiques communes, puis, dans un second temps, au sein du partenariat entre Aéroports de Paris et les associations de riverains.

Nous allons pour cela nous appuyer sur notre corpus dans lequel nous distinguons, pour chaque partenariat, deux types de documents : d'une part, les productions discursives émanant des acteurs des partenariats (constituées en premier lieu de sources internes mais également de compte-rendus d'entretiens et de conférences), objets de l'analyse ; d'autre part, des textes non produits par organisations partenaires – ne faisant, à ce titre, pas l'objet d'une analyse – provenant d'ouvrages et d'études universitaires et professionnels, d'articles de presse.

I. Lafarge et le WWF, Monoprix et Max Havelaar : de la tension à l'hybridité entre deux temporalités, deux types d'échange, deux systèmes de valeurs, deux modes de fonctionnement

Notre analyse des logiques d'*ethos* déployées par les protagonistes des partenariats étudiés s'appuie sur une analyse thématique menée sur l'ensemble du corpus, qui a pour but de repérer les convergences présentes dans les discours, à travers des thèmes et lexiques communs. Les partenariats entre Lafarge et le WWF, Monoprix et Max Havelaar font ici apparaître des similitudes importantes : l'analyse permet de mettre en avant, au sein de ces deux partenariats, les quatre catégories suivantes, construites en opposition, apparaissant comme caractéristiques de l'identité des deux types d'acteurs que nous étudions et de leurs *ethos* respectifs : temps court / temps long, échange marchand / don, éthique de la responsabilité / éthique de la conviction, intérêt particulier / intérêt général.

1. Temps court / temps long

Le premier thème que nous pouvons dégager dans les discours des acteurs que nous étudions est celui du **temps**, qui apparaît presque systématiquement à travers les notions antithétiques de « **temps court** » et de « **temps long** ». La notion de « temps long » ou « durée » est particulièrement prégnante, le « temps court » n'apparaissant que pour mieux la mettre en valeur.

A. Lafarge et le WWF

C'est particulièrement le cas dans les discours du groupe **Lafarge**, dans lesquels la variable temporelle représente une dimension fondamentale – au sens étymologique du terme : qui fonde, qui sert de base, d'assise, qui est constitutive. Le passé (l'histoire du groupe presque bicentenaire) et le futur (le type d'activités industrielles pratiquées par Lafarge nécessitant une forte emprise sur le long terme) jouent un rôle très important dans la construction de l'**identité** du groupe et de sa **culture**. Les notions de « temps long », de « durée » sont ainsi très

présentes dans les discours des dirigeants du groupe, renvoyant à la fois à l'**histoire longue** de Lafarge et à son **activité** :

- *« Depuis plus de 160 ans, Lafarge produit des matériaux de construction, indispensables au développement des sociétés humaines (…) »*[1]
- *« Notre tradition et notre culture sont indissociables de la vision à long terme nécessaire, par nature, à notre activité. »*[2]
- *« Inscrire notre action dans une durée longue est quelque chose d'assez naturel, compte tenu de notre activité ; l'inscrire dans une dimension sociale est quelque chose d'aussi naturel, compte tenu de notre culture »*[3].
- *« Ce qui passe mal chez les industriels, c'est lorsque cette action ne s'inscrit pas dans la durée, car l'industriel est un homme rationnel et il a du mal à faire la part entre l'émotionnel et le rationnel, et il ne sait travailler que dans la durée. »*[4]
- *« Lafarge est une entreprise de matériaux, dont l'activité traditionnelle est le ciment. Le ciment est une activité de long terme : on raisonne sur 50 ans, pour donner un ordre de grandeur, et on amortit économiquement sur 20 ans. On est donc dans le temps long. »*[5]
- *« On rénove nos usines tous les 20 ans. (…) Il s'agit pour nous de mettre l'usine à un niveau tel qu'elle doit continuer à être compétitive dans les 20 ans qui viennent. Et quand on décide de réhabiliter les carrières, avant de pouvoir le montrer au public, il faut attendre 5 ans ! On n'est pas une entreprise speedée, qui vit au jour le jour. On est dans du temps long. Pour moi, l'entreprise, c'est comme un paquebot. »*[6]

La temporalité longue serait donc intrinsèquement liée à l'identité même de l'entreprise, de par son histoire longue et son activité de cimentier. Elle apparaît également presque systématiquement dans les discours des dirigeants portant sur l'**éthique managériale** et le **développement durable**. Les notions de « temps long », de « durée », de « long terme » sont fortement corrélées à la **dimension stratégique du management** du groupe et sont alors synonymes de **pérennité** de l'entreprise :

- *« A long terme, ce sont les entreprises qui considèrent les hommes comme leur principale richesse, et avec eux se réfèrent à un système de valeurs et s'efforcent d'avoir collectivement et individuellement un comportement éthique, qui sont les plus performantes. »*[7]
- *« Une entreprise doit s'inscrire dans la durée. Elle a des racines, elle a aussi un projet à long terme. »*[1]

---

1 Bertrand COLLOMB, in : *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale* (Editorial), Lafarge, 2001, p. 4.

2 Bertrand COLLOMB, ibid., p. 5.

3 Bertrand COLLOMB, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, Paris : Le Cherche Midi, 2002, p. 58.

4 Bertrand COLLOMB, ibid., p. 59.

5 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 12/06/2002.

6 Ibid.

7 Olivier LECERF, « Les convictions d'un chef d'entreprise à l'épreuve du temps », in : *Les pionniers de l'entreprise responsable* / sous la direction de Patrick d'HUMIERES et Alain CHAUVEAU. Paris : Editions d'Organisation, 2001, p. 170.

- *« Nous sommes convaincus qu'un groupe industriel international comme le nôtre ne peut réussir dans la durée que s'il sait s'inscrire dans la perspective du développement durable et si son souci de l'environnement est réel et reconnu. »*[2]

- *« Nous sommes convaincus qu'un groupe industriel comme le nôtre ne peut s'inscrire dans la durée que s'il sait s'inscrire dans la perspective du développement durable. »*[3]

- *« Le développement durable, c'est ce qui nous permet de faire notre métier sans avoir mauvaise conscience par rapport à l'avenir de l'humanité et des générations futures »*[4].

- *« Je ne crois pas qu'être éthique pose un problème de coût. C'est au contraire un facteur de succès. Certes, à court terme, la protection de l'environnement a un coût, mais à long terme on y gagne. »*[5]

- *« Nous essayons de faire admettre à nos actionnaires qu'une entreprise qui réussit doit réussir à long terme (…)»*[6].

- *« C'est parce que nous visons le progrès à long terme que nous avons décidé, cette année, de limiter le nombre de nouveaux objectifs (…) »*[7]

- *« Les systèmes de management formels doivent permettre à chacun d'arbitrer entre les priorités de court terme et de long terme »*[8].

- *« La progression sur la route du développement durable s'apparente en particulier pour Lafarge à une course de fond : la différence se fait dans la durée même si la performance doit s'apprécier tout au long du parcours. »*[9]

- *« Lafarge ne réussira durablement que si nous exerçons nos activités dans le plus grand respect de l'intérêt général des générations présentes et futures. »*[10]

- *« Une entreprise qui souhaite créer de la valeur dans la durée doit veiller à respecter toutes ses parties prenantes : c'est ce que signifie pour moi le développement durable. »*[11]

Notons également que la notion de temps long apparaît dans le titre du rapport de développement durable 2002 : *« Construire notre valeur sur la durée »*, ainsi que les Principes d'Action du groupe à la rubrique *« Notre ambition »* : *« Mener une stratégie de long*

---

1 Olivier LECERF, ibid., p. 176.

2 Bertrand COLLOMB, *Lafarge et l'environnement*, mars 2000, p. 2.

3 Bertrand COLLOMB, in : *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, Lafarge, 2001, p. 3.

4 Bertrand COLLOMB, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 63.

5 Bertrand COLLOMB, interviewé dans *Les Echos*, 17 septembre 2001.

6 Bertrand COLLOMB, ibid.

7 Bertrand COLLOMB, *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, Lafarge, p. 1.

8 LAFARGE, *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, p. 10.

9 Bernard KASRIEL, in : *Lafarge s'engage à traduire ses valeurs dans ses actes, Rapport de développement durable 2003*, Lafarge, version courte, p. 1.

10 LAFARGE, *Politique Environnement Groupe. Contribuer à la construction d'un monde meilleur*, 2003, p. 3.

11 Bertrand COLLOMB, interviewé dans *La Lettre de l'ORSE*, n° 40, avril 2004, p. 3.

terme »[1]. On voit donc que la **valorisation de l'échelle de temps long** est omniprésente dans les discours du groupe Lafarge.

En comparaison, la dimension temporelle est peu présente en tant que telle dans les discours du **WWF**, si ce n'est à travers l'expression récurrente de « *long-term commitment* »[2], intrinsèquement liée à l'**activité** première de l'ONG environnementale : la conservation. Cette dimension de temps long est, comme pour Lafarge, liée à l'**histoire longue** du WWF : l'ONG rappelle régulièrement que, née en 1961, elle constitue la plus ancienne organisation de protection de l'environnement.

- *« Le WWF est une ONG d'environnement, la première historiquement : elle a fêté ses 40 ans en 2001. C'est la première organisation de défense de l'environnement. »*[3]
- *« We continue to strengthen our conservation programme, and we have certainly not shied away from questions about our right to represent the environment on behalf of millions of supporters or to form policies based on 40 plus years of solid scientific experience. »*[4]

Si l'on considère les discours portant plus précisément sur le **partenariat**, on peut observer que la perspective d'un **engagement à long terme** est présentée comme inscrite dans les termes même de l'accord par les deux parties :

- *« Chacun des deux partenaires souhaite inscrire cet accord dans une coopération de long terme. »*[5]
- *« Our ambition is to lead our industry, setting new standards of environmental performance in order to build long-term competitive advantage. »*[6]

En outre, la prise en compte du **temps long** est présentée par l'un de nos interlocuteurs du WWF comme un **point commun** entre l'ONG et l'entreprise de matériaux de construction :

- *« On a un point commun avec Lafarge : on est dans le temps long. Lafarge est une industrie qui fait des investissements long terme. Ils ne prennent pas de décision à la va-vite, à la légère. Nous, on est effectivement dans un secteur d'ONG qui n'est pas dans l'urgence : on n'est pas*

---

1 LAFARGE, *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 11.

2 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, p. 13. Voir annexe 5, p. 581.

3 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

4 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, p. 5.

5 WWF INTERNATIONAL, Communiqué de presse : « Lafarge et le WWF : un partenariat mondial pour la protection de l'environnement », 21 mars 2000.

6 Christopher BOYD, Senior Vice President Environment and Public Affairs, Groupe Lafarge, « Lafarge's new green building block », "View from Lafarge : the indicators show concrete progress", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 72.

le Comité International de la Croix-Rouge, on n'est pas le Téléthon. On n'est pas dans une logique d'urgence, on est dans le temps long. »[1]

Toutefois, le même interlocuteur, se rétractant presque, ajoute aussitôt après :

– *« Ca ne veut pas dire qu'il y aura des ponts établis parce qu'on est quand même dans deux mondes : le monde économique, du profit, des résultats trimestriels qui est court terme, alors que nous avons une vision qui est plus à trois-quatre ans, lorsqu'il y a des projets. » (…) « Si le manager ne voit pas l'intérêt court terme pour son territoire qu'il a à retirer d'un partenariat avec Lafarge…Il a d'autres chats à fouetter ! »* [2]

Cette opposition entre court et long-terme se retrouve dans certains discours de Lafarge :

– *« Certains publics, comme notre partenaire le WWF, souhaiteraient que nous nous attaquions à cette contradiction en intégrant des perspectives de plus long terme dans des domaines stratégiques, comme l'élaboration des scénarios, ou les objectifs personnels des managers. »*[3]

– *« Il y a une différence de perception : à chaque fois que WWF nous amène sur un nouveau sujet, nous on freine des quatre fers, on met un temps fou, parce que le jour où on va avoir pris un engagement, c'est fini ! Ca veut dire que c'est très très important pour nous cet engagement. Et donc on est très lent ! Là, ils sont impressionnés parce que tous les engagements qu'on a pris, ils se rendent compte maintenant – parce que ça ne fait jamais que 3 ans, et pour nous 3 ans c'est très court – qu'effectivement on va les tenir. »*[4]

On voit par là que si les deux partenaires se rejoignent sur la prise en compte de la dimension de long terme, pour des raisons qui tiennent à la fois à leur histoire longue, à leur activité, ou à la stratégie qu'ils poursuivent, ils ne nient pas les différences inhérentes à leurs contraintes respectives – particulièrement pour Lafarge, acteur économique soumis au court terme des marchés financiers.

B. Monoprix et Max Havelaar

Les discours de **Monoprix** font également une large place à l'échelle de **temps long**, bien que l'activité du groupe, la distribution, le contraigne à fonctionner dans une logique de court terme, faite de réaction et d'immédiateté. Ce temps long est tout d'abord celui d'une entreprise qui s'inscrit dans une **tradition familiale** : « *l'histoire de Monoprix, c'est celle d'une famille. Depuis 1932, elle préside aux destinées de l'enseigne dont elle contribue à forger la culture. Une culture qui privilégie le long terme sur le court terme et s'appuie sur un socle de valeurs éprouvées par le temps. Plus de 70 ans après la fondation du premier*

1 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

2 Ibid.

3 LAFARGE, *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002,* p. 10.

4 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

magasin, Philippe Houzé incarne aujourd'hui la continuité de la famille fondatrice à la tête de Monoprix (il représente la troisième génération de gendres). »[1]

Les discours de l'enseigne portent ainsi les marques d'un attachement à cette tradition familiale, qui serait caractérisée prioritairement par une **vision à long terme**, s'inscrivant depuis 2000 dans l'engagement de Monoprix en faveur du **développement durable** :

- *« La mise en place d'une démarche de développement durable au sein d'une entreprise a pour objectif de considérer des stratégies de long terme intégrant des facteurs de croissance économique, environnementale et sociale. »*[2]
- *« En 2000, pour inscrire cette mission d'entreprise responsable dans le long terme et lui donner un nouveau sens, dans un contexte social et sociétal en mutation, Monoprix s'est engagé dans une démarche de Développement Durable, capable de concilier rentabilité et valeurs éthiques. »*[3]
- *« Cela fait plus de 12 ans que Monoprix a mis en place cette démarche. Mais c'est en 2000 que Monoprix élabore sa charte du développement durable, qui montre sa réelle volonté d'inscrire ses actions dans le long terme. »*[4]
- *« En 2000, Philippe Houzé, Président, conscient de la responsabilité environnementale et sociale qui incombe à tout chef d'entreprise, a souhaité inscrire cette mission d'entreprise dans le long terme et lui donner un nouveau sens, dans un contexte social et sociétal en mutation. »*[5]
- *« S'investir en 2000 dans une démarche de développement durable nous a permis de donner une nouvelle dimension à nos actions, de les inscrire dans une perspective plus globale, de long terme. »*[6]
- *« Nous comprenons que cette approche pragmatique, axée sur le moyen et même le long terme, peut parfois dérouter nos partenaires (…). »*[7]

Plusieurs interlocuteurs soulignent en outre l'importance du lien entre la vision à long terme de l'enseigne, son engagement dans le développement durable et la **pérennité de son management**, qui permet une continuité dans l'action entreprise :

- *« Dès qu'on raisonne à long terme sur les dix prochaines années, on peut engager des actions qui ne sont pas qu'une annonce de presse (…). Là, on parle d'un système qui fonctionne parce qu'on a un président qui travaille l'image à long terme. Le groupe Galeries Lafayette en est déjà à la quatrième génération ; donc quand vous êtes à quatre générations, vous pouvez travailler un peu plus long terme. » (…) « C'est rare, à part les entreprises qui ont un patron*

---

1 Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, op. cit., 2003.

2 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 56.

3 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 2.

4 Entretien avec Geneviève GARNIER, Département des Relations Extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 6/06/2002.

5 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures et du Développement durable, groupe Monoprix, « Monoprix et le Développement durable : pour un commerce plus équitable et respectueux de son environnement », 2002, p. 1.

6 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 128.

7 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, p. 2.

qui dure, dans une entreprise familiale. Le problème, c'est qu'il y a des patrons non durables et que là, la stratégie… Parce que c'est quand même du boulot à long terme, ce n'est pas simple, c'est long (…). Il faut une continuité. »[1]

– *« Quand un Président s'engage autant que Philippe Houzé dans une démarche, c'est capital et c'est peut-être le premier point au-dessus de tous les autres. Il est vraiment le garant de cette vision long terme et l'assume au quotidien. » (…) « Parmi les facteurs de succès, la pérennité du management est fondamentale. (…) Nous, en plus, comme ce sont des capitaux familiaux, la pérennité est encore plus grande – on a de la marge et on a le pouvoir ! »*[2]

La Directrice des Relations Extérieures et du Développement durable, que nous venons de citer, a fait ainsi référence lors de l'entretien à une étude, menée par Entreprise&Personnel et CSR Europe, portant sur les facteurs clés de succès des démarches de développement durable des entreprises et indiquant que la « *stabilité des dirigeants* » apparaissait comme l'un de ces facteurs décisifs. Le PDG de Monoprix y est cité en exemple : « *Philippe Houzé fait partie de la Direction de Monoprix depuis plus de 20 ans, dont plus de 10 ans dans ses fonctions actuelles de Président.* »[3]

Les discours du Président du Monoprix témoignent en effet d'une volonté de **projection dans l'avenir**, dans le temps long des « générations futures » – notion qui fait directement référence à la définition officielle de concept de développement durable, celle du rapport Brundtland :

– *« Pour moi, le développement durable, c'est avant tout une vision géopolitique d'avenir, une façon différente d'organiser le futur. »*[4]

– *« Nous nous engageons à répondre aux attentes de consommation économiques et culturelles des générations présentes et futures, tout en préservant le monde dans lequel nous vivons. Ensemble, oeuvrons pour que le commerce de demain soit plus équitable et respectueux de l'environnement. »*[5]

Notons que cette dernière formule à la première personne du pluriel de l'impératif (« *oeuvrons pour* ») qui entend susciter une dynamique, donner une impulsion collective forte, peut être rapprochée du slogan de l'enseigne « *Agissons pour demain tous les jours* » où l'on retrouve à la fois l'impératif, un verbe d'action et la projection dans le futur.

---

1 Entretien avec Gérard GALLO, Directeur Marketing (jusqu'en 2001), Monoprix, le 21/05/2002.

2 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

3 ENTREPRISE&PERSONNEL et CSR EUROPE, *Développement durable et performance globale des entreprises. Premières analyses de stratégies et pratiques*, 2002, p. 24.

4 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 127.

5 Philippe HOUZE, Président du directoire de Monoprix, in : « Le mot du président », *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, Monoprix, 2000, p. 5.

Il convient également de noter que les notions omniprésentes de « *pérennité* » et de « *durée* » ou « *durabilité* » ne sont pas exemptes d'une certaine **ambiguïté** : elles renvoient en effet tout autant à la prise en compte du temps des générations futures et de la nature par l'entreprise, qu'à la pérennité de l'entreprise elle-même, autrement dit à sa survie, comme le montre notamment l'utilisation de l'expression récurrente de « *commerce durable* » :

- *« Les initiatives menées depuis plus de 10 ans dont l'introduction dans nos rayons des gammes Monoprix Vert et Monoprix Bio ou encore l'engagement historique des magasins au cœur des villes, rendent d'autant plus légitime l'ambition que je nourris pour Monoprix d'être à moyen terme, l'enseigne de commerce durable de centre-ville. C'est là tout le sens de l'objectif que nous nous sommes fixé pour que nos magasins incarnent dans un avenir proche le développement durable. »*[1]

- *« Depuis bientôt 15 ans, Monoprix agit et innove pour faire du commerce durable en centre-ville une réalité. (…) Nous commençons à percevoir les progrès réalisés, mais, comme toute société, une entreprise qui se satisfait de ses acquis ne saurait être durable. »*[2]

L'expression de « *croissance durable de l'entreprise* » est porteuse de la même ambiguïté, comme dans le verbatim suivant où l'on retrouve une formule à l'impératif proche de celles citées précédemment :

- *« Ensemble, participons à une croissance durable de l'entreprise en respectant notre environnement et en favorisant un commerce plus équitable. »3*

Toutefois, certains propos tendent à lever cette ambiguïté, en associant clairement les notions de « temps long » et de « pérennité » issues du concept de développement durable à la **dimension stratégique** du management et à la **performance** – en premier lieu économique – de l'entreprise :

- *« L'incroyable force de ce concept est qu'il intègre en sa propre définition la performance économique de l'entreprise comme élément-clé de la pérennité de l'entreprise et, par voie de conséquence, du déploiement de sa stratégie de développement durable. »*[4]

- *« Les contours de notre périmètre de responsabilité en matière de développement durable sont aujourd'hui fortement ancrés dans notre responsabilité économique, premier garant de la pérennité de notre entreprise. L'expérience des dix dernières années aura enseigné que seule une entreprise forte économiquement a la capacité de déployer une démarche de développement durable ambitieuse et pérenne. (…) Cette nouvelle vision forge aussi ma conviction que, à plus long terme, nos engagements environnementaux et sociaux seront à leur*

---

1 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Regards croisés », *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, Monoprix, p. 3.

2 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Edito : La recherche permanente de l'équilibre », *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 1.

3 Philippe HOUZE, Président du Groupe Monoprix, in : « Message du Président », *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, Monoprix, p. 5.

4 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 130.

tour parmi les garants de notre réussite économique. Cette garantie de pérennité en chaîne s'inscrit pour Monoprix au cœur d'une dynamique de progrès. »[1]

– *« Aujourd'hui, c'est la performance économique qui est garante de la durabilité de la démarche de démarche de développement durable (…). Le pari pris par les dirigeants est de considérer que demain ce seront les performances sociales et environnementales qui seront garantes de la performance économique de l'entreprise. »*[2]

Soulignons également que l'opposition entre les exigences du **court terme** – particulièrement prégnantes dans le secteur de la distribution – et celles du **long terme** apparaît dans les discours des managers de Monoprix, le plus souvent pour mettre en avant la nécessité de leur conciliation :

– *« Responsable des objectifs économiques de l'entreprise à court et moyen termes, je suis convaincu que la pérennité de l'entreprise ne peut s'affranchir d'une stratégie de développement durable. Gérer une entreprise de manière durable c'est, somme toute, prendre et mettre en œuvre des décisions aujourd'hui, en tenant compte de leurs conséquences à long terme. »*[3]

– *« Tout en apprenant à gérer la contradiction entre développement durable et résultats à court terme, c'est-à-dire à arbitrer entre des choix souvent difficiles, les entreprises avancent et innovent. »*[4]

– *« Proposer des produits porteurs de ces valeurs, s'engager à les maintenir en rayon quel que soit leur succès commercial, prendre sur soi de créer la demande par une démarche active d'information et de promotion, constitue un risque pour les distributeurs. Un risque réel à court terme mais mesuré sur le long terme. »*[5]

– *« Nous nous plaçons dans le cadre d'une responsabilité globale de l'entreprise pour assurer sa pérennité, et non pas pour défendre une image citoyenne immédiate. »*[6]

Or, si la notion de « temps long » est pour Monoprix presque systématiquement associée à celle de développement durable, elle est liée, dans les discours de l'association **Max Havelaar,** aux principes même du **commerce équitable**. En effet, le commerce équitable vise

---

1 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Message du Président : Une démarche de progrès continu », *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 2-3.

2 Intervention de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, lors des Rencontres Etienne Thil (qui réunissent professionnels et universitaires autour du thème de la distribution), table-ronde « Le développement durable est-il fait pour durer ? », Université de La Rochelle, 26 septembre 2003. Disponible sur : www.univ-lr.fr/gestion/programme2003.htm

3 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : « Engagement du Directeur général exécutif : Construire l'avenir aujourd'hui », *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 4.

4 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Edito : La recherche permanente de l'équilibre », *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 1.

5 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 129.

6 Intervention de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, lors des Rencontres Etienne Thil, op. cit.

une « *contractualisation sur le long terme* »[1] avec les producteurs des pays du Sud, soit une **relation commerciale** s'établissant dans la **durée**.

- *« En proposant un label pour le commerce équitable, Max Havelaar soutient les producteurs défavorisés en (…) établissant des relations directes entre producteurs et consommateurs et des contrats à long terme. »*[2]
- *« Une dizaine d'importateurs signent un contrat qui les engage à s'approvisionner directement auprès des plantations ou des coopératives, à verser la prime de développement, à pré-financer les récoltes et à établir des relations commerciales stables et de longue durée. »*[3]
- *« Le système garantit aux producteurs un contrat à long terme et la fixation d'un prix minimum pour éviter la fluctuation des cours. »*[4]
- *« Les importateurs se doivent de (…) mettre en place des relations de confiance à long terme. »*[5]

Ce dernier verbatim est issu d'un texte intitulé « Le café équitable, des petits producteurs aux consommateurs » qui dresse une liste des améliorations apportées par Max Havelaar aux coopératives de petits producteurs. S'y dessine en filigrane la finalité du commerce équitable : le **développement** – qui, par définition, est un processus s'inscrivant dans le temps.

- *« Toutes ces améliorations contribuent à l'accroissement du niveau de vie rural, condition essentielle d'un décollage économique à long terme. »*[6]

Or, comme le soulignent les rapports annuels de Max Havelaar, ce développement « durable » au Sud est étroitement lié et même conditionné par la consommation elle-même durable de produits équitables dans les pays du Nord :

- *« Ce sont environ 317 000 producteurs et travailleurs qui ont connu une amélioration de leurs conditions de vie. Il faut voir derrière ces chiffres plus qu'une simple progression quantitative. En effet, une consommation équitable pérenne assure le renforcement, d'années en années, de la capacité de ces organisations à poursuivre un développement autonome et durable. »*[7]

La survie de Max Havelaar en tant qu'association, et donc sa **pérennité**, est également présentée comme une condition de ce développement :

- *« On a l'obligation de s'autofinancer pour rendre l'organisation pérenne. S'il y a un profit, c'est pour le réinvestir soit dans le développement des organisations existantes, soit dans le développement de nouvelles filières. Et bien sûr la promotion du commerce équitable. »*[8]

---

1 Tristan LECOMTE. *Le commerce équitable.* Paris : Eyrolles, 2004, p. 57.

2 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 1.

3 MAX HAVELAAR FRANCE, « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 7.

4 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, in : Jean-Marie AOUST, Gilbert CANAMERAS, Xavier GUILHOU, Claude REVEL, *Quand ONG et PDG osent*, Paris : Eyrolles, 2004, p. 79.

5 Site internet de Max Havelaar France : www.maxhavelaarfrance.org, février 2002.

6 Site internet de Max Havelaar France : www.maxhavelaarfrance.org, février 2002.

7 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2003*, p. 1.

8 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

On peut songer ici aux discours de Monoprix sur la « pérennité de l'entreprise ». La survie de l'entreprise comme de l'association semble donc constituer un impératif absolu, la condition sine qua non de toute démarche de développement durable et de commerce équitable.
Notons, en outre, que, dans un document destiné aux entreprises, Max Havelaar reprend en quelque sorte les termes utilisés par ces dernières dans leurs discours portant sur le développement durable et l'inscription de leurs activités dans le temps long :

- *« En entreprenant des actions qui dépassent son strict champ d'activité, votre entreprise pense le monde à plus longue échéance. »*[1]

On pense ici à la formule récurrente chez Monoprix de « *vision de long terme* ».

Pour ce qui est des discours des deux organisations sur le **partenariat**, la dimension temporelle y apparaît à travers l'idée d'un engagement durable entre les parties.
Monoprix parle ainsi d'un « *partenariat de longue date qui s'inscrit dans une démarche globale et de long terme* »[2], d' « *engagement pérenne pour un avenir commun* »[3], d' « *engagement historique et pérenne* »[4] pour désigner le partenariat avec Max Havelaar.

- *« Monoprix et Max Havelaar finalisent un partenariat à 3 ans, engageant le Groupe sur le développement de produits MDD et marques nationales, ainsi que sur des actions de communication conjointes à mener. »*[5]

- *« Premier distributeur, en 1998, à proposer dans ses rayons un café portant le label Max Havelaar, l'enseigne a souhaité dès 1999, pérenniser cet engagement en distribuant un second café issu du commerce équitable dans sa gamme de produits « Monoprix Bio »*[6].

Notons que la même formule d' « *engagement dans la durée* » est utilisée par les fondateurs de Max Havelaar :

- *« Très rapidement, Monoprix s'engage sur la durée. Dans les linéaires de certains supermarchés de l'enseigne, on trouve jusqu'à trois cafés différents. En septembre 1998, le premier café équitable à marque distributeur est lancé par Monoprix. L'enseigne annonce son intention de proposer une gamme complète de produits équitables à sa marque dans les prochaines années. »*[7]

---

1 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) », 2002, p. 2.

2 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 2.

3 Stéphanie LEVET, ibid., p. 4.

4 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix & Max Havelaar, un engagement concret », *Aventure* n° 93, automne 2001, La Guilde européenne du raid.

5 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 4.

6 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix & Max Havelaar, un engagement concret », *Aventure* n° 93, automne 2001, La Guilde européenne du raid.

7 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable. Une alternative à la mondialisation par les fondateurs de Max Havelaar*, Paris : Jean-Claude Lattès, 2002, p. 146.

Les deux organisations se rejoignent également dans l'idée que la pérennité de leur démarche commune repose sur la relation commerciale qu'elle sous-tend :

- *« Pour un produit Max Havelaar, la filière économique est respectée pour chaque intervenant de la chaîne, du producteur au distributeur. Ce qui garantit la pérennité du projet : il s'agit d'une forme de commerce différente et non d'un acte de solidarité traditionnel. »*[1]
- *« Nous, à long terme, on ne pourra pas indéfiniment et pour l'image laisser dans les rayons des produits qui ne se vendent pas ou des produits qui prennent la place de produits qui nous permettent de réaliser nos marges. La pérennité est fondamentale. On ne va pas faire de la charité avec le commerce équitable alors qu'on explique à nos clients que ce n'est pas de la charité. »*[2]
- *« Si l'entreprise ne gagne pas d'argent avec le système Max Havelaar, cela ne dure pas. »*[3]

On voit donc que les deux organisations se rejoignent dans une même **valorisation de l'échelle de temps long**. Si Monoprix ne peut se prévaloir d'une logique de long terme par son activité, elle peut mettre en avant sa **culture** héritée d'une tradition familiale forte, la pérennité de son **management**, ainsi que son engagement de longue date en faveur du **développement durable**. L'association Max Havelaar insiste, elle, sur les principes du commerce équitable et la **relation durable** qu'ils entendent instaurer avec les producteurs des pays du Sud. On peut observer en outre que les deux organisations parlent un **langage commun** lorsqu'elles associent la pérennité de leur partenariat à la nature même de leur relation, qui s'inscrit non pas dans le registre don mais dans celui de l'**échange marchand**.

2. Logique commerciale / logique du don

Les deux modalités de l'échange, que sont l'**échange marchand** et le **don**, apparaissent de manière prégnante dans les discours des acteurs concernant le partenariat. Or, si l'on associe spontanément l'entreprise à l'échange marchand en raison de sa finalité lucrative, et l'ONG au don en raison de sa finalité non lucrative, il apparaît que la frontière entre les deux sphères de l'échange est en réalité peu étanche.

---

1 DIRECTION DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION, Pôle Relations Extérieures, Monoprix, « Contenu pour l'intervention sur le commerce équitable, colloque Alliances du 5/12/2000 », 4/12/2000, p. 2.

2 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

3 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 4.

A. Lafarge et le WWF

En effet, les discours émanant du **WWF** révèlent de profondes **évolutions identitaires** au sein de l'ONG. La **professionnalisation** – affectant particulièrement les fonctions de Communication et de Marketing – et l'arrivée de nouveaux membres ayant connu des expériences antérieures en entreprises, font grandement évoluer l'organisation. Plusieurs interlocuteurs, parlant de leurs propres itinéraires professionnels, ont ainsi insisté sur la **diversité** croissante des parcours des membres de l'ONG, que ce soit au niveau du WWF International (premier verbatim) comme du WWF France (second verbatim) :

- *« Le WWF, c'est un mélange de différentes cultures. Moi j'ai travaillé dans le service pour les entreprises avant, je suis arrivé dans le milieu de l'ONG dans le cadre de WWF International. Evidemment, il y a quelques écologistes purs et durs mais il n'y en a pas tant que ça en fait ; c'est une culture qui existe mais qui est assez minoritaire finalement. Il y a beaucoup de gens qui viennent du secteur privé, de la fonction publique, qui se retrouvent dans ce milieu et apportent chacun leur vision. C'est une espèce de mélange de cultures. (…) Par exemple, le numéro un, Claude Martin, est zoologiste à la base et a fait toute sa carrière au WWF ; mais le numéro deux est quelqu'un qui a travaillé pour le secteur des colas avant : il a travaillé chez Pepsi, chez Virgin, il vient du monde de l'entreprise. Le baba-cool, c'est plutôt une image ! »*[1]

- *« Moi, c'est la première fois que je travaille dans une ONG. J'ai travaillé en agence, j'ai travaillé en entreprise. (…) La responsable des partenariats entreprises vient de chez Disney. Notre président travaillait au Groupe Galeries Lafayette. Cédric du Monceau, le Directeur général, vient du conseil. »*[2]

Il est significatif de noter que le Directeur général du WWF France, qui vient d'être cité, se définit comme un « *entrepreneur au service d'une cause d'utilité publique* »[3].

Les acteurs mettent donc en avant les évolutions importantes affectant l'organisation, qui s'éloigne ainsi de plus en plus des représentations d'une « pureté associative », tournée vers le don et résolument à l'écart du marché. Un double mouvement apparaît alors, à la fois favorable à la professionnalisation, et mettant en garde, en même temps, face aux dérives possibles, comme on peut voir dans les propos de cette même interlocutrice :

- *« D'une manière générale, il faut qu'il y ait une évolution des mentalités au niveau des ONG. Pour être impactant, il faut être gros, il faut se professionnaliser. Autrement, on ne fait pas le poids par rapport aux institutions ou au grand public. C'est bien de se professionnaliser. On ne se vend pas à Satan quand on apprend des méthodes de marketing ! »*[4]

- *« C'est très axé entreprises, peut-être parfois un peu trop, c'est ce que pensent les gens de la Conservation. Il ne faut pas non plus se perdre. C'est bien de travailler avec les entreprises,*

---

1 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

2 Entretien avec Carole BALDUCCI, Chargée de Communication, WWF France, le 27/02/2004.

3 Cédric du MONCEAU, Directeur général, WWF France, « WWF offre son label aux firmes qui respectent la nature », in : *Les Echos*, 17/09/2001.

4 Entretien avec Carole BALDUCCI, Chargée de Communication, WWF France, le 27/02/2004.

mais il ne faut pas oublier nos valeurs fondamentales qui sont quand même la conservation de la nature. C'est très bien de travailler avec les entreprises, de développer plein de choses, de faire de la communication, etc. mais il ne faut pas oublier nos valeurs. »[1]

Ainsi, la professionnalisation est vécue à la fois comme une **opportunité** et comme un **risque**, celui de **perdre son *ethos***, l'*ethos* associatif défini par la référence à des « *valeurs fondamentales* », autrement dit à une éthique forte. Citons également un passage issu d'un rapport annuel du WWF International qui va dans le même sens :

– *« With almost 4,000 employees in more than 100 countries working in global teams to deliver specific results to meet the organization's key targets, one could draw comparisons between WWF and many multinational corporations. However, our ethos – for a living planet – sets us apart. »*[2]

On voit ici que l'organisation, si elle assume sa professionnalisation et accepte d'être comparée à une grande entreprise internationale pour sa taille et l'ampleur de ses projets, marque en même temps ses distances avec le monde économique (notons la relation d'opposition induite par l'adverbe « *however* »). Il s'agit pour elle pour conserver son *ethos* en rappelant, pour mieux la mettre en avant, sa **raison d'être**, la protection de l'environnement, à travers le rappel de son slogan « *for a living planet* ».

Précisons que cette mise en avant de l'*ethos* associatif « traditionnel » s'adresse très certainement avant tout au monde associatif lui-même, que ce soit pour rassurer en interne des membres inquiets du rapprochement du WWF avec le monde marchand – des clivages idéologiques peuvent ainsi apparaître au sein même de l'ONG entre des personnels aux cultures parfois très différentes – mais également pour désamorcer les critiques provenant d'autres ONG environnementales.

Si l'on considère à présent les discours portant sur le **partenariat**, il est intéressant de noter que les acteurs interrogés, que ce soit du côté de Lafarge comme du WWF, tiennent à définir le partenariat comme un véritable **échange**, récusant toute idée de **mécénat**, autrement dit de don, d'initiative désintéressée, qui serait unilatérale :

– *« A l'origine, c'est une opération de communication, dont on peut dire qu'elle a été récupérée par l'Environnement, par moi donc, avec Chris Boyd à l'époque, parce qu'on ne pouvait pas imaginer que Lafarge fasse une opération de pure communication avec WWF. (…) On a tenu absolument à ce qu'il y ait un contenu environnemental très fort dans le partenariat. Ca complique énormément les choses, parce que c'est plus facile de signer un chèque et puis de faire une affiche, c'est plus facile ! Mais on pensait et on pense toujours que cela aurait été une erreur de faire simplement un mécénat environnemental avec une retombée communication. »*[3]

---

1 Ibid.

2 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, p. 4. Voir annexe 5, p. 578.

3 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

– *« Nous on considère qu'on ne fait pas de mécénat, parce que le mécénat ce n'est pas dans les deux sens. On fait peu de mécénat, on préfère consacrer nos moyens à améliorer et à lutter contre un certain nombre de fléaux ou de défis, et toujours en partenariat parce qu'on considère qu'on n'est pas des spécialistes. »*[1]

– *« L'entreprise est malheureusement trop souvent vue au niveau local comme une pompe à finance, un sponsor philanthropique, alors qu'ici il ne s'agit pas d'une relation philanthropique, il s'agit d'une relation d'amélioration, de progrès. On n'est pas dans du mécénat, on n'est pas dans de la philanthropie. »*[2]

– *« Au WWF, ils sont dans la logique ancienne : « je cherche un sponsor, un mécène ». C'est l'exemple caricatural que je donne toujours : « je vais voir Lafarge et je leur dis : voilà, j'ai mon programme de protection de la tortue, ça coûte tant par an, voulez-vous le sponsoriser ? » Evidemment, Lafarge les regarde avec des yeux écarquillés ! Qu'est-ce que les tortues viennent faire avec leur corp-business ? Ca n'a absolument rien à voir ! (…) En termes purement commerciaux, on dirait qu'ils n'offrent pas le bon produit. »*[3]

On voit, dans ces verbatim, que les notions de « **partenariat** » et de « **mécénat** » – assimilé à de la « philanthropie » – sont fortement opposées par les acteurs, la démarche partenariale étant valorisée pour sa dimension d'échange réciproque, alors que le mécénat, décrit comme unilatéral, sans contenu réel et relevant du passé, est connoté très négativement.

Toutefois, une **ambivalence** se fait jour sur la question du **financement du partenariat** : si acteurs économiques et associatifs se rejoignent pour refuser d'assimiler le partenariat à du mécénat environnemental – et donc à une forme de don –, ils sont en même temps contraints de reconnaître qu'avec le **soutien financier** apporté par Lafarge au WWF, prévu dans l'accord de partenariat lui-même, le partenariat n'est pas exempt d'une part de **mécénat** :

– *« Lafarge soutiendra le WWF dans le domaine de la restauration des écosystèmes forestiers (…). Lafarge apportera son appui au projet « Forest Reborn » dans le monde entier (…). Sa contribution financière annuelle s'élèvera à 1,1 million d'euros »*[4].

– *« L'aspect mécénat et le million d'euros qu'on donne tous les ans, il a une réalité concrète sur le terrain par les opérations de restauration de forêts dégradées dans différentes parties du monde. Et quatre fois par an, tous les trimestres, on a des réunions de suivi où WWF rend compte à Lafarge de comment l'argent est utilisé et comment les différents projets progressent. »*[5]

Interrogés sur le financement du partenariat, les acteurs produisent des **discours de justification**. Le **WWF** met en avant l'idée de **contre-partie** apportée par l'ONG au soutien

---

1 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

2 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

3 Ibid.

4 WWF INTERNATIONAL, Communiqué de presse : « Lafarge et le WWF : un partenariat mondial pour la protection de l'environnement », 21 mars 2000.

5 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

financier qu'elle reçoit et, adoptant la rhétorique économique de son partenaire, présente ce dernier comme un « *investissement* » :

- *« Thanks to the financial support from Lafarge, WWF has been able to initiate « Forest Reborn », a large-scale programme for forest landscape restoration. In addition, Forest Reborn provides important lessons on ecosystem conservation that are transferable to Lafarge's Strategic Quarry Rehabilitation Project (SQRP). »*[1]

- *« Finalement c'est un investissement pour Lafarge, c'est considéré comme ça. Moi c'est comme ça que je le présente à l'extérieur : c'est un investissement pour l'avenir. »*[2]

Chez **Lafarge**, on rappelle que la part du mécénat concerne un domaine clairement délimité au sein du partenariat, exclusivement celui de la restauration des forêts :

- *« Une fois qu'on a conclu cet accord de mécénat, cet accord financier, il est ce qu'il est. Si on veut donner une dimension environnementale, ce qu'on a fait, on oublie un peu la partie mécénat, parce que sinon on est dans une relation mercantile qui est très malsaine. On ne peut pas dire : on vous donne un million et vous nous laissez tranquilles polluer ! Voyez, on ne peut pas avoir cette relation-là. Donc le million qu'on leur donne, on leur donne pour restaurer les forêts dégradées, et puis sur des sujets comme le changement climatique, ça ne peut pas entrer en ligne de compte. »*[3]

En outre, le Directeur Affaires publiques et Environnement a tenu à opérer une distinction entre le premier contrat, signé en 2000, qualifié de « *contrat de sponsorship* » et le second, de 2005, décrit comme un « *contrat de partenariat et de sponsorship* » :

- *« Le contrat était un contrat de sponsorship où Lafarge s'engageait à verser tous les ans tant d'argent au WWF. Il devait y avoir une phrase ou deux disant qu'on allait travailler ensemble sur les sujets environnementaux et puis c'est tout. (…) Il n'y avait aucun objectif affiché. (…) En revanche, ce deuxième partenariat est très différent : le contrat est un contrat de partenariat et de sponsorship. C'est sûr qu'il y a quand même une dimension de soutien désintéressé aux activités de WWF : sur la part qu'on va donner au WWF, il y en a une partie qui va servir à financer leurs programmes sans qu'on ait notre mot à dire sur la façon dont ils utilisent leurs fonds pour tel ou tel programme de protection de la nature. Mais il y a toute une partie, celle qu'on a appelée « partenariat », qui définit un programme relativement précis. »*[4]

Ce positionnement paraît lié à une **recherche de crédibilité**[5] de la part des acteurs. C'est particulièrement le cas pour l'acteur économique **Lafarge** qui, loin de présenter le partenariat

---

1 Kara NILES, Manager, Corporate Environmental Relations, and Jean-Paul JEANRENAUD, head of Business and Industry Relations, WWF, « Lafarge's new green building block ». "View from WWF : a chance to assume industry leadership", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 71.

2 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

3 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

4 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

5 Notons que, pour Patrick CHARAUDEAU, la crédibilité est « *un fait de stratégie de discours qui, à l'instar des stratégies de légitimation et de captation, consiste pour le sujet parlant à déterminer une position de vérité, de sorte qu'il puisse (…) être pris au sérieux* ». Patrick CHARAUDEAU, « Crédibilité (stratégie de) », *Dictionnaire d'analyse du discours* / sous la direction de Patrick CHARAUDEAU et Dominique MAINGUENEAU, op. cit., p. 154.

comme une aide désintéressée accordée au WWF, insiste sur sa **dimension stratégique** pour l'entreprise et sur les « raisons économiques » de sa démarche :

– *« Protection of our natural environment is more than just an ethical consideration for Lafarge: it is an essential part of our business strategy. »*[1]

On voit ici que la « stratégie économique » est en quelque sorte placée au-dessus de la « considération éthique » ; l'entreprise se pose donc avant tout en acteur économique.

– *« We want to be a leading performer for business reasons. They want us to be a leading performer so that we can help the environment. »*[2]

C'est parce qu'il y a accord avec l'ONG sur ce point que le partenariat est possible, comme le montre, dans ce dernier verbatim, le jeu des pronoms « *we* » (Lafarge) et « *they* » (le WWF), ainsi que la symétrie de la formule « *we want to be a leading performer* », « *they want us to be a leading performer* », la conjonction « *so that* » exprimant la relation de conséquence : Lafarge peut, dans ces conditions, s'engager en faveur de l'environnement.

Ces expressions de « *business strategy* » et de « *business reasons* » font écho à une autre, fréquemment utilisée par les managers de Lafarge, celle de « *business case* »[3], qui consiste en une évaluation de ce que cet engagement de l'entreprise peut lui rapporter en termes économiques :

– *« Business case est un mot anglais qui est intraduisible, que moi j'ai traduit par rationalité économique ou logique économique, ce qui est à peu près la même chose, et Lafarge travaille là-dessus. C'est-à-dire qu'on est convaincu qu'il est possible de démontrer la valeur économique de ce qu'on fait en matière d'environnement et de développement durable. » (…) « Nous ne sommes crédibles en tant qu'entreprise que si nous disons que nous gagnons de l'argent. Quand Lafarge dit : « ça nous rapporte », personne ne va le mettre en doute. Et donc si on dit : le développement durable, ça nous rapporte, les gens vont le croire. Donc il faut qu'on avance sur ce sujet. C'est difficile, mais c'est évident que ça nous rapporte. »*[4]

---

1 Christopher BOYD, Senior Vice President Environment and Public Affairs, Groupe Lafarge, « Lafarge's new green building block », "View from Lafarge : the indicators show concrete progress", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 72.

2 Christopher BOYD, Senior Vice President Environment and Public Affairs, Groupe Lafarge, in : "Lafarge goes for first mover advantage", *Financial Times*, August 23, 2002.

3 Selon Laure LAVORATA, Sophie MORIN DELERM et Fabienne PIERRE, le « *business case* » « *vise à inscrire l'entreprise dans le registre de l'exemplarité volontaire sur le plan social et environnemental, en même temps que dans celui de la production du bien-être social comme conséquence naturelle du développement économique. Ce discours, ancré dans le système de valeurs libéral, tend à inscrire le « développement durable » dans un registre toujours connoté positivement*. » Laure LAVORATA, Sophie MORIN DELERM, Fabienne PIERRE. « Les rapports de développement durable de deux majors de la grande distribution : comparaison des discours de Wal-Mart et Carrefour ». Communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), 6 juin 2008, ESDES, Lyon, p. 5-6.

4 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

La répétition de l'expression « *ça nous rapporte* » montre bien le refus d'une démarche philanthropique, désintéressée, et la mise au premier plan de la logique économique et financière.

Notons que le groupe met par ailleurs fréquemment en avant dans sa communication l'**intérêt économique** qu'il peut tirer d'une approche en termes d'éthique et de développement durable. Afin de justifier cette approche – particulièrement auprès des parties prenantes que sont les actionnaires et les financiers –, il est souligné qu'une telle démarche, loin d'être contradictoire avec un objectif de profit, doit contribuer, à terme, au renforcement des performances économiques. On trouve notamment ce **positionnement stratégique** dans les rapports de développement durable de Lafarge, à travers des rubriques intitulées : « *Comment le développement durable crée de la valeur* »[1], « *la rationalité économique de notre démarche* »[2], ou l'expression récurrente d' « *avantage compétitif* », comme dans ce verbatim qui traduit bien ce positionnement :

- *« En 1995, le Groupe publie sa politique environnementale formalisant ainsi du même coup ses engagements et surtout sa conviction : la prise en compte de l'environnement est une nécessité. Mieux : elle deviendra un avantage compétitif. »*[3]

La **logique de la preuve** est donc ici très présente et permet à l'entreprise de déjouer le soupçon d'opportunisme, souvent présent sur ces questions, comme le souligne le Directeur Environnement du groupe répondant à une question sur ce sujet :

- *« Nous avons deux parades à cela : dire : « on le fait, venez voir », et démontrer que ça nous rapporte de l'argent. On part du principe que si l'entreprise démontre qu'elle gagne de l'argent, les gens ne peuvent plus la taxer d'opportunisme ! »*[4]

Lafarge comme le WWF affichent ainsi leur volonté de ne pas « se perdre » dans le partenariat, autrement dit de ne pas perdre leur identité propre dans ce rapprochement :

- *« Dans un partenariat, on garde sa propre nature, on garde sa personnalité et il ne s'agit pas d'abandonner tout au motif qu'il y a un partenariat. (…) Je pense que la difficulté c'est d'arriver à faire progresser les choses tout en ne renonçant pas à un certain nombre de règles, de positionnements : on a dit qu'on ferait ça, on s'y tiendra, on ne fera pas autre chose. On a une ligne de conduite bien claire, et eux aussi de leur côté. »*[5]

---

1 LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 12.

2 LAFARGE. *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, p. 40.

3 WWF / LAFARGE. Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 2.

4 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 12/06/2002.

5 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

– *« Ca ne veut pas dire qu'il y aura des ponts établis parce qu'on est quand même dans deux mondes : le monde économique, du profit, des résultats trimestriels qui est court terme, alors que nous avons une vision qui est plus à trois-quatre ans (…) »*[1]

Le terme de « ***mondes*** » – qui est celui qu'utilisent les théoriciens de l'économie des conventions Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT pour construire leur typologie –, recouvre ici deux entités aux caractéristiques propres et bien distinctes. Ce terme, utilisé pour désigner les deux organisations, est significatif de la volonté des acteurs de ne pas mélanger et confondre leurs *ethos*.

Notons que cette notion de « *mondes* » se retrouve dans le slogan du partenariat : « *Deux mondes, une planète* ». Ce slogan est ainsi révélateur : la juxtaposition du pluriel « *deux mondes* » désignant les organisations partenaires et du singulier « *une planète* » désignant la finalité affichée du partenariat, la protection de l'environnement, montre bien que, même s'il partage un objectif commun avec son partenaire, chaque acteur entend bien **conserver son *ethos***.

L'**analyse sémiotique** peut ici compléter utilement notre analyse des rhétoriques. Ainsi, si l'on considère le visuel qui illustre ce slogan, en ouverture du dossier de presse de juin 2005 consacré au partenariat[2], on peut voir deux photographies symétriques, séparées par le slogan « *Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000* », accompagné des deux logos accolés. La photographie du haut montre un membre du WWF (il est reconnaissable au panda que l'on distingue au revers de sa veste), marchant, des jumelles autour du cou, dans une nature verdoyante et sauvage. La photographie du bas montre un employé de Lafarge (le logo est visible) en vêtements de travail et casque sur la tête, sur fond de carrière de ciment ocre et gris, placé exactement au même endroit sur l'image que le membre du WWF et qui marche du même mouvement, d'où l'impression de symétrie que produisent les deux photographies. On voit donc ici la volonté de montrer que si Lafarge et le WWF marchent d'un même pas, vont dans la même direction, autrement dit poursuivent le même but, ils conservent toutefois leurs *ethos* respectifs : d'un côté, celui d'une ONG de protection de l'environnement pour le WWF, de l'autre, celui d'une entreprise de matériaux de construction pour Lafarge. Les deux *ethos* ne se confondent pas, comme le montre la séparation nette des deux images. Notons que l'on peut lire, à la page suivante, le titre, qui

---

1 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

2 WWF / LAFARGE, Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 1. Voir annexe 5, p. 552.

sonne également comme un slogan : « *Différents mais unis* »[1] qui exprime bien cette idée. Le fait d'insister sur la « différence » des partenaires montre encore une fois la volonté de conserver leur *ethos.*

On voit donc que les deux acteurs se rejoignent dans un même refus du don qui prendrait la forme du mécénat traditionnel. Le partenariat est présenté par les deux parties comme un échange véritable, porteur de réciprocité, même si une ambivalence apparaît dans les discours à propos du financement du partenariat. Les acteurs semblent s'être mis d'accord pour mettre fortement en avant l'intérêt économique de leur démarche, loin de l'affichage d'une initiative philanthropique. Ils savent en effet qu'il s'agit pour eux d'une question de crédibilité, particulièrement pour Lafarge qui, même s'il se situe dans la posture de celui qui donne – par le soutien financier accordé au WWF – entend mettre au premier plan son ***ethos* économique**.

B. Monoprix et Max Havelaar

Les logiques antithétiques de l'**échange marchand** et du **don** ont également une prégnance particulière dans les discours de Monoprix et de Max Havelaar, à la fois dans les discours sur soi des deux organisations et dans les discours portant sur le partenariat.

Ainsi, par son activité de distribution, l'entreprise **Monoprix** – qui se définit elle-même comme « *le leader du commerce de centre-ville en France* »[2] – s'inscrit dans le **secteur commercial** et, par conséquent, dans le registre de l'**échange marchand**.

Or, depuis l'origine, l'enseigne a toujours souhaité **se singulariser** en tant que commerçant. En effet, « pour faire face à la concurrence, Monoprix a opté pour une stratégie de différenciation en accord avec sa culture d'entreprise, combinant une orientation client et une posture sociale spécifique. »[3] Les discours de managers de Monoprix font apparaître cette **stratégie de différenciation commerciale** : les notions de « *stratégie* », de « *performance* », de « *rentabilité* », de « *compétitivité* », propres à l'identité de commerçant du groupe, sont presque systématiquement associées à celles de « *valeurs* », de « *développement durable* », de « *responsabilité* », d' « *éthique* ».

---

1 Ibid., p. 2. Voir annexe 5, p. 553.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2005*.

3 ENTREPRISE&PERSONNEL et CSR EUROPE, *Développement durable et performance globale des entreprises. Premières analyses de stratégies et pratiques*, 2002, p. 20.

– *« Les valeurs de Monoprix reflètent notre identité de commerçant, acteur du centre-ville : proximité avec nos clients, intégration paysagère de nos magasins, revitalisation du centre-ville et réponse aux besoins exprimés par nos clients. Toutes ces valeurs s'inscrivent aujourd'hui dans une démarche plus globale de développement durable. »*[1]

– *« En 2000, pour inscrire cette mission d'entreprise responsable dans le long terme et lui donner un nouveau sens, dans un contexte social et sociétal en mutation, Monoprix s'est engagé dans une démarche de Développement Durable, capable de concilier rentabilité et valeurs éthiques. »*[2]

– *« En 2001, j'ai souhaité inscrire le développement durable comme axe stratégique du groupe afin que Monoprix consacre au déploiement de ce concept des ressources humaines, techniques et financières à sa mesure. »*[3]

– *« Nos bons résultats de 2001 confirment notre stratégie et nous confortent dans notre politique de développement durable. (…) Centrée sur une volonté commune de progrès, notre démarche a su mûrir en interne pour atteindre une étape décisive en 2001 : l'inscription du développement durable comme l'un des cinq axes de la stratégie de notre Groupe. »*[4]

– *« Si la croissance économique de l'entreprise demeure la priorité, il n'en reste pas moins que les réflexions stratégiques que nous avons menées pour poursuivre notre plan d'amélioration de la relation client, accroître nos investissements dans la modernisation des magasins ou encore continuer d'enrichir notre offre de produits à marque propre s'inscrivent complètement dans une démarche de développement durable. Aujourd'hui encore, notre performance économique est moteur de nos performances sociales et environnementales. Mais nous restons profondément convaincus qu'à terme, le développement durable sera l'une des conditions mêmes de la compétitivité de l'entreprise. »*[5]

– *« Nous croyons fermement qu'à terme des actions avérées en faveur d'un développement durable constitueront un critère incontournable d'évaluation et de jugement des entreprises. Et donc forcément un levier de performance voire de compétitivité. Nous commençons d'ailleurs à en avoir la preuve chez Monoprix au travers de la progression des parts de marchés de certains de nos produits pour la qualité de vie. »*[6]

Notons que l'expression « stratégie de différenciation » elle-même est employée par le Président de Monoprix dans le premier rapport de développement durable du groupe :

– *« Nous sommes convaincus qu'une stratégie de différenciation fondée sur le juste équilibre de critères environnementaux, éthiques et économiques est une réponse cohérente aux attentes légitimes de nos clients et de nos partenaires. »*[7]

---

1 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 8.

2 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 2.

3 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 128.

4 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Message du Président : Une démarche de progrès continu », *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 2.

5 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : « Regards croisés », *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, Monoprix, p. 2.

6 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 2.

7 Philippe HOUZE, Président du Groupe Monoprix, in : « Message du Président », *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, Monoprix, p. 5.

En outre, si nos interlocuteurs chez Monoprix ne nient pas que la démarche de développement durable puisse avoir un **coût**, ils ne nient pas non plus que celle-ci puisse être source de **profit**, et par conséquent qu'elle puisse relever davantage de l'**intérêt bien compris** de l'enseigne que d'une initiative désintéressée :

- *« Il est certain que l'entreprise a une responsabilité économique forte ; elle doit être avant tout performante économiquement. La démarche de développement durable coûte très cher, il ne faut pas l'oublier… Mais cette performance économique lui permet de faire du développement durable, qui lui donne une performance économique : c'est un cercle vertueux qui se met en place progressivement. »*[1]

- *« L'entreprise en tire un vrai profit, elle en tire un vrai profit à plusieurs niveaux. Le premier, c'est qu'en interne, cela donne une cohésion par rapport à la différenciation : on a beau dire, aucune société ne peut vivre si elle n'a pas une vraie raison d'être. Mais sa vraie raison d'être, ce n'est pas de savoir gagner de l'argent ; elle doit avoir par rapport à ses clients, par rapport à ses fournisseurs, par rapport à tout le monde, une différenciation qui lui permet d'avoir une vraie raison d'exister. C'est comme un corps vivant, une société ; et un corps vivant doit avoir une raison d'être au sens de : qu'est-ce qui a fait qu'il est là, comment il prospère et pourquoi il grossit ? Il y a de vraies raisons objectives. Cela veut dire que si (…) vous n'avez plus votre raison d'être au sens fort, (…) objectivement vous n'apportez rien dans le paysage. Vous n'apportez pas de supplément de quelque chose. Donc si tout le monde dit qu'il n'y a aucune différence entre un Casino, un Monoprix, un Shopi, cela veut dire que c'est celui qui est le moins cher qui a gagné. »*[2]

Il convient toutefois de souligner que la dimension du **don** n'est pas absente des discours de Monoprix. Notons que le quatrième principe de la Charte de développement durable stipule que le groupe doit « *initier des actions locales s'inscrivant dans une démarche de développement durable* »[3]. La charte indique ainsi que l'enseigne apporte son **soutien** à différentes causes ou opérations de solidarité, généralement à dimension urbaine locale, comme on peut le lire notamment dans la rubrique « *Tisser des liens sociaux et participer au développement local* » :

- *« Nos magasins, relais de solidarité : Si certaines actions de solidarité se décident au niveau du groupe (les enfants du Kosovo, les bibliothèques de rue pour enfants défavorisés avec ATD Quart-Monde…), Monoprix se félicite que ses directeurs de magasins prennent l'initiative d'accueillir plusieurs fois par an des associations caritatives comme les Restos du Cœur, la Croix-Rouge…Lieux de passage et de forte fréquentation, nos magasins s'inscrivent comme relais privilégiés pour laisser s'exprimer la solidarité de chacun. »*[4]

- *« Participer à des opérations locales conciliant solidarité et environnement : Depuis 1998, Monoprix a choisi d'aider la ville de Meudon (92) à développer deux projets de culture*

---

1 Entretien avec Geneviève GARNIER, Département des Relations Extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 6/06/2002.

2 Entretien avec Gérard GALLO, Directeur Marketing (jusqu'en 2001), Monoprix, le 21/05/2002.

3 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 4.

4 Ibid., p. 44.

biologique, l'un comme outil pédagogique pour les enfants, l'autre comme outil d'insertion pour les personnes en situation précaire. »[1]

Diverses initiatives ou **opérations de solidarité locales** – prenant parfois la forme de partenariats locaux – sont également mentionnées dans les différents rapports de développement durable du groupe :

- *« Relayer l'action des collectivités territoriales en contribuant à la réinsertion professionnelle : Avec pour but de réinsérer des jeunes en difficulté dans une activité professionnelle en partenariat avec le Conseil régional et l'Adip d'Ile de France, l'opération Passerelle a permis d'accompagner 20 jeunes de moins de 25 ans. (…) »*[2]

- *« Nos magasins accompagnent des opérations visant à agir en faveur des plus démunis et à créer de la convivialité. A leur initiative, nos magasins accueillent régulièrement des associations caritatives de collectes alimentaires, de jouets et de produits de première nécessité (Banques alimentaires, Restos du Cœur…). Les actions réalisées témoignent de l'engagement de nos équipes en magasins et permettent à nos clients d'agir concrètement en faveur d'une solidarité locale. »*[3]

Il est intéressant de noter que le **parcours** professionnel antérieur de la Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix renvoie également à l'univers du don, dans la mesure où celle-ci a œuvré dans le **secteur de l'humanitaire**, comme elle le raconte elle-même, en insistant sur la « *légitimité* » que lui a conférée cette expérience :

- *« A titre personnel, ce qui m'a aidée beaucoup, dans le réseau que j'ai pu constituer, c'est une légitimité personnelle acquise par un parcours qui était d'abord pendant un an dans une ONG en Thaïlande dans des camps de réfugiés. J'ai travaillé ensuite dans une agence conseil qui était concurrente d'Utopies à cette époque ; j'ai imaginé en 1995 la première opération de développement durable expliquée aux enfants au profit de l'Unicef, qui a été récompensée par le prix des Relations presse, le prix UDR des Annonceurs. (…) Dans les camps, j'avais fait une étude sur l'approvisionnement en eau qui pose d'énormes problèmes : dans une infrastructure, vous avez près de 200 000 personnes qui vivent dans 20 km2 et vous n'avez qu'une source d'eau potable dans le camp. Donc c'est un sujet qui m'a toujours passionnée. Je pense que c'est un point important : la légitimité du porteur de la démarche et de sa capacité à convaincre ses interlocuteurs. (…) Moi, si je suis attaquée personnellement, ou si l'entreprise est attaquée sur sa politique en direction des ONG, on a des éléments pour répondre, parce qu'on connaît ce milieu-là, parce qu'on ne peut pas nous dire : de toute façon, vous ignorez notre problématique. Non, l'entreprise en a une connaissance, pas infinie mais une connaissance aussi de ce côté-là. C'est fondamental et chacun a compris qu'il avait à y gagner. C'est assez nouveau. »*[4]

Ainsi, la Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix dit tirer sa **légitimité** de son expérience dans le **monde associatif** qui lui en a donné une certaine **connaissance**. On voit par là que des **parcours professionnels « croisés »** peuvent exister

1 Ibid., p. 44.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 26.

3 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, p. 24.

4 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

entre « *monde civique* » et « *monde marchand* », pour reprendre la terminologie de Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT[1]. Notre interlocutrice met en avant par ailleurs la **professionnalisation** des ONG, ce qui montre l'évolution des représentations associées à ce secteur, autrefois davantage assimilé à un certain amateurisme qu'à un réel professionnalisme.

- *« C'est la professionnalisation des ONG. C'est une vision qui est beaucoup plus forte dans les pays anglo-saxons : les ONG sont des professionnels. Aujourd'hui, il ne faut pas d'état d'âme sur cette question-là, dès lors bien sûr que leur mission d'intérêt général est respectée et que les moyens restent dans le respect de la déontologie. »*[2]

L'association **Max Havelaar**, quant à elle, met fortement en avant dans ses productions discursives la logique de l'**échange marchand**. En effet, la notion même de « **commerce équitable** », souvent opposée à l'aide au développement, s'inscrit d'emblée dans cette logique, comme l'indiquent les différentes définitions qu'en donne l'association :

- *« Le problème de l'aide au développement, c'est qu'elle est fondée sur l'inégalité. Ce type d'aide, même s'il est accordé avec les meilleures intentions du monde, prive le bénéficiaire de sa dignité, en le condamnant à la passivité. De plus, l'argent facile des dons casse la dynamique sociale des communautés et engendre une nouvelle forme de dépendance. Nous voulons en finir avec ce genre de relations. Il faut instaurer des rapports d'égalité entre le Nord et le Sud. »*[3]

- *« Fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, le commerce équitable vise à plus de justice et d'équilibre dans le commerce mondial. Le commerce équitable contribue au développement durable en proposant de meilleures conditions commerciales aux producteurs marginalisés, dans les pays du Sud, et en sécurisant leurs droits. Le changement proposé par le commerce équitable ne passe ni par la charité, ni par une aide financière, mais par une organisation différente. »*[4]

- *« Le commerce équitable est une démarche concrète tournée vers l'Homme pour lui permettre de mieux vitre en instaurant, dans les échanges Nord/Sud, un commerce plus juste. Il permet à des petits producteurs de vendre leurs produits à des prix décents en leur offrant la possibilité d'améliorer leurs conditions de vie. »*[5]

- *« Le commerce équitable est un partenariat commercial, fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, qui vise à plus de justice et d'équilibre dans le commerce international. »*[6]

- *« Le commerce équitable, ce n'est ni la charité ni une aide financière mais une organisation différente des relations commerciales, plus justes et plus directes. C'est, grâce à des prix décents, permettre à des producteurs parmi les plus défavorisés des pays du tiers monde de*

---

1 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT. *De la justification*, op. cit.

2 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

3 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 10.

4 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 1.

5 MAX HAVELAAR FRANCE, « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 2.

6 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) », 2002, p. 1.

prendre en main leur vie, de passer d'une situation d'assistanat ou de dépendance complète à une situation d'autonomie. »[1]

– *« Dans la donation, on est dans une relation dominant-dominé, où on donne à celui qui en a besoin et on n'attend rien en retour, donc l'autre ne pourra jamais avoir l'opportunité de payer sa dette. Effectivement, le commerce équitable rejette cette idée. Le commerce équitable, c'est un ballon d'oxygène pour les organisations de producteurs, pour qu'ils puissent construire leur propre développement. »*[2]

On le voit, la notion même de commerce équitable est fondée sur une opposition forte entre don et échange marchand : le **don**, assimilé à la « *charité* », à l' « *assistanat* » ou à la « *dépendance* » est connoté très négativement, alors que l'**échange marchand**, perçu comme le moyen d'un possible rééquilibrage au sein des relations commerciales entre le Nord et le Sud, est fortement valorisé. Ainsi, « *à la différence de l'aide apportée dans les pays sous forme de dons, comme c'est le cas dans l'aide traditionnelle, le commerce équitable établit un échange. Le financement d'un projet ne se fait pas à « fonds perdus », et, rapidement, le projet s'autofinance. Il présente donc un caractère potentiellement plus pérenne qu'un projet qui ne permet pas de dégager directement des ressources pour se financer par lui-même.* »[3]
On peut toutefois s'interroger, avec certains auteurs, sur l'expression « commerce équitable » elle-même : « *n'est-ce pas un oxymore car comment le commerce pourrait-il engendrer l'équité ?* »[4] En outre, il est intéressant de noter que, si l'échange marchand est au cœur de la philosophie du commerce équitable, ce sont des **associations et des ONG** – associées, dans les représentations sociales, à l'univers de don – qui ont été à son origine.

Or, le système du commerce équitable repose sur « *deux stratégies de distribution distinctes : un **réseau de commercialisation alternatif**, c'est-à-dire des boutiques offrant exclusivement des produits équitables, et la **labellisation** (ou l'étiquetage), qui permet d'identifier un produit équitable vendu dans le circuit commercial traditionnel.* »[5] C'est cette seconde stratégie qu'a choisie l'association Max Havelaar qui se présente elle-même de la façon suivante :

– *« Max Havelaar n'est pas une marque. Max Havelaar est un organisme indépendant de labellisation qui authentifie un produit répondant aux strictes règles du commerce équitable.*

---

1 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, in : *Le Figaro*, 02/05/2002.

2 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

3 Tristan LECOMTE. *Le commerce équitable,* op. cit., p. 48-49.

4 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective,* op. cit., p. 193.

5 Corinne GENDRON, Véronique BISAILLON et Ana Isabel OTERO, « L'institutionnalisation du commerce équitable : au-delà d'une forme dégradée de l'action sociale », op. cit., p. 24.

Max Havelaar est une association à but non lucratif, une structure totalement indépendante qui accorde une reconnaissance à un système d'échanges équitables. »[1]

L'organisation souligne donc son statut d'**association à but non lucratif**, son indépendance, et rappelle qu'elle ne constitue en aucun cas une marque mais qu'elle délivre un **label** de commerce équitable. Fidèle aux principes du commerce équitable, elle entend, grâce à ce label, soutenir les producteurs défavorisés non par la charité mais en « *assurant une rémunération décente grâce à un prix juste pour les récoltes*. »[2].

Le choix de la stratégie de labellisation induit un **positionnement** particulier au sein du mouvement du commerce équitable, comme le précise le Directeur de Max Havelaar France, en revenant à plusieurs reprises sur le **récit des origines de l'association** :

- *« Max Havelaar doit surtout bien expliquer son fonctionnement : expliquer d'abord que ce n'est pas du don mais payer correctement un producteur pour son travail. (…) La logique du commerce équitable est de sortir de l'assistanat. Il est intéressant de savoir que Max Havelaar est parti, en 1986, d'une démarche de petits producteurs qui en avaient assez d'être assistés et qui disaient : « C'est bien beau de nous envoyer de l'argent, mais si vous voulez nous aider, aidez-nous plutôt à vivre décemment. » Telle est la logique de notre travail et ce message est complexe à faire passer. Plus en tout cas que de toucher l'émotion et de pousser les gens à faire un chèque de 100 francs.»*[3]

- *« Max Havelaar – le nom du héros humaniste d'un roman néerlandais – est une organisation indépendante, née, en 1988, de la demande de producteurs de café qui, plutôt que de recevoir des dons, préféraient percevoir un prix plus juste pour leur café. Max Havelaar a fait le pari qu'il y avait, dans le circuit traditionnel, des gens, importateurs, torréfacteurs, distributeurs, prêts à accepter de nouvelles règles dans le commerce. »*[4]

En effet, l'économiste Nico ROOZEN, l'un de deux fondateurs de Max Havelaar, raconte ainsi les **origines de l'association et du label** :

- *« Le discours d'Isaias Martinez, petit producteur de café mexicain, m'a ouvert les yeux. J'avais longtemps cru que le principal objectif du commerce équitable était d'acheter à meilleur prix au paysan du tiers-monde. C'est ce qu'on pensait dans les Magasins du monde. (…) Isaias a fait le calcul devant moi : « (…) Pour que le commerce équitable ait un véritable effet, il faut regarder plus loin que le simple prix. Deux facteurs sont en jeu : le prix multiplié par le volume. Si le volume est petit, on parlera d'une politique symbolique. Pour nous, « le prix juste » et le prix réel ne se recouvrent pas. » L'analyse d'Isaias Martinez était claire. Il n'avait pas tort. Nous n'avions pas pris en compte les effets d'échelle. Nous avons remis nos paquets de café équitable sur les étagères, à l'usage des consommateurs critiques et politisés, qui fréquentent les Magasins du monde. (…) Pour les paysans d'UCIRI, la solution était évidente : « Notre café à un prix juste doit être en vente dans les supermarchés. » Il fallait que notre café soit à la portée du consommateur moyen, là où il fait ses courses. »*[5]

---

1 MAX HAVELAAR FRANCE, « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 3.

2 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 1.

3 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 3.

4 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, in : *Le Figaro*, 02/05/2002.

5 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 99-100.

C'est donc parce qu'ils font le constat des limites du circuit de distribution alternatif, représenté par les Magasins du monde, que les fondateurs de Max Havelaar font le choix de commercialiser des produits équitables dans les **circuits de distribution classiques**.

- *« On a une démarche qui dès l'origine était faite pour travailler avec les enseignes. Les fondateurs avaient décidé que si on voulait démocratiser le commerce équitable, il fallait pouvoir introduire les produits qui respectaient ces standards internationaux dans la grande distribution. Le développement des organisations de producteurs passe par une augmentation des ventes de leurs volumes, donc par la distribution et une disponibilité plus large des produits labellisés dans les pays du Nord. »*[1]

En effet, « *la disponibilité à grande échelle des produits du commerce équitable permet d'élargir la clientèle qui passe du cercle restreint des militants au segment plus large et plus diffus des consommateurs conscients ou sensibles. Ce n'est qu'à travers les canaux de distribution conventionnels que ceux-ci peuvent être rejoints ; il est donc nécessaire d'infiltrer ces canaux et de conclure des ententes avec la grande distribution*. »[2] Or, ce choix n'est pas neutre idéologiquement : « *le recours au label et à la grande distribution comme stratégie privilégiée imprime une nouvelle orientation au commerce équitable ; celui-ci n'est plus alternatif au marché conventionnel, il devient optionnel à l'intérieur de ce marché. (…) C'est ce positionnement à l'égard du marché conventionnel qui suscite les plus grandes* ***tensions*** *au sein du mouvement du commerce équitable*. »[3] Les fondateurs de Max Havelaar racontent en effet que l'idée d'introduire des produits équitables dans la grande distribution a suscité dès le départ de la **méfiance** et des **réticences** dans le monde associatif :

- *« Un autre groupe s'éleva, par principe politique, contre la collaboration avec les torréfacteurs et les supermarchés. C'était une minorité, mais elle dominait le débat. Les opposants au label critiquèrent aussi le manque d'information vis-à-vis du client. Dans les Magasins du monde, on attachait une grande valeur à l'information et à la prise de conscience. La vente était un moyen d'impliquer les citoyens. »*[4]

Face à ces critiques, les promoteurs du label Max Havelaar affirment et assument leur positionnement, fondé sur une exigence de **professionnalisme** et un souci d'**efficacité de l'action**. Ils choisissent de se situer hors des **clivages culturels et idéologiques** fréquemment en vigueur au sein du mouvement associatif équitable, le maintenant dans un **amateurisme** qui lui serait préjudiciable :

- *« Les organismes de labellisation seraient-ils restés trop proches de l'esprit « aide au développement » ? Imprégnés de la culture des ONG, ils n'ont pas été capables d'établir des*

---

1 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

2 Corinne GENDRON, Véronique BISAILLON et Ana Isabel OTERO, « L'institutionnalisation du commerce équitable : au-delà d'une forme dégradée de l'action sociale », op. cit., p. 26.

3 Ibid., p. 28.

4 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 111.

relations avec des partenaires commerciaux. (…) On constate dans nos rangs une certaine aversion pour le monde des affaires, ou peut-être tout simplement une grande ignorance de ce domaine. Pourtant ces contacts sont indispensables au succès de notre mouvement. Comme c'est le cas sur le marché traditionnel, ce sont les partenaires commerciaux qui devront développer le marché pour les produits du commerce équitable. Lorsque les organismes de labellisation prétendent jouer ce rôle, l'amateurisme l'emporte. »[1]

C'est précisément dans cette perspective de rapprochement avec la distribution classique que s'inscrit le **partenariat** de Max Havelaar avec Monoprix. Or, il est important de souligner que les discours des deux organisations portant sur le partenariat convergent dans un **même refus du don**, de l'approche caritative. Monoprix s'approprie en effet la philosophie du commerce équitable et reprend presque mot pour mot la rhétorique de son partenaire associatif :

- *« La démarche de Max Havelaar est pour nous l'encouragement d'une forme moderne de solidarité : la rémunération du travail à sa juste valeur et non un don déculpabilisant. (…) Pour un produit Max Havelaar, la filière économique est respectée pour chaque intervenant de la chaîne, du producteur au distributeur. Ce qui garantit la pérennité du projet : il s'agit d'une forme de commerce différente et non d'un acte de solidarité traditionnel. »*[2]

- *« Le concept de commerce équitable correspond également pleinement à la volonté de l'enseigne d'innover. Rémunérer le travail de petits producteurs à sa juste valeur est une vision moderne de la solidarité qui répond à une logique d'accompagnement du développement plutôt qu'à celle d'une forme d'assistanat (don traditionnel). »*[3]

- *« Non, le commerce équitable, ce n'est pas de la charité. C'est une relation différente entre les producteurs des pays en voie de développement et nous, les consommateurs. Une relation moderne de solidarité qui garantit un revenu plus juste aux producteurs et leur assure de meilleures conditions de vie et de travail. »*[4]

- *« Pour notre groupe, le commerce équitable correspond à une logique d'accompagnement du développement versus une logique d'assistanat : seule la rémunération du travail à sa juste valeur peut permettre aux pays en développement de s'orienter vers un développement durable. »*[5]

- *« Le principe du commerce équitable revendique d'accompagner l'émergence d'une nouvelle forme de commerce qui consiste à limiter les intervenants pour rémunérer le travail du producteur à sa juste valeur. Donc je ne fais pas la charité en donnant l'aumône à un pauvre, si vous voulez que je caricature, mais je rémunère à sa juste valeur quelqu'un qui dispose de moyens par son travail de survivre, mais étant donné que les conditions d'exercice des lois du marché ou des conditions d'accès au marché ne lui permettent pas d'obtenir suffisamment de*

---

1 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, ibid., p. 268.

2 DIRECTION DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION, Pôle Relations Extérieures, Monoprix, « Contenu pour l'intervention sur le commerce équitable, colloque Alliances du 5/12/2000 », 4/12/2000, p. 1 et p. 2.

3 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 3.

4 MONOPRIX, « Ensemble agissons pour demain, tous les jours », in : « Développement durable : bien vivre dans la ville », Edition spéciale du journal *Le Parisien*, le 3/06/2003, p. 11.

5 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : Tristan LECOMTE, *Le commerce équitable*, op. cit., p. 126.

son travail pour survivre, je cautionne un système d'échange qui me permet de lui attribuer directement une rémunération plus juste. »[1]

On voit donc à travers ces verbatim que Monoprix reprend à son compte la valorisation du commerce équitable en tant qu'échange, synonyme de **réciprocité**. Le don, assimilé à la charité, à une aide unilatérale qui enlève de la dignité à celui qui la reçoit sans pouvoir rendre, revêt, pour Max Havelaar comme Monoprix, une dimension péjorative ; il est fortement mis à distance dans les discours. Les managers de Monoprix insistent ainsi sur la **rentabilité** de la démarche qui, loin de relever de la philanthropie ou d'une action désintéressée, s'inscrit avant tout dans les **codes du commerce traditionnel**.

- *« Un produit issu du commerce équitable doit comme tout autre produit répondre aux lois du marché : il doit être de qualité et bien positionné en prix pour être avant tout un produit qui satisfasse les attentes des consommateurs et les fidélise durablement. »*[2]

- *« Il s'agit d'une forme différente de commerce mais qui doit d'abord répondre aux règles du commerce : bon rapport qualité/prix. Une vision plus moderne de la solidarité internationale. Ce n'est pas un don, à la différence des produits partage (sac à sapin d'Handicap International, papier cadeau Unicef…). (…) Monoprix réalise une marge quasiment identique à celle des produits classiques. Respecter les codes du commerce traditionnel conditionne la pérennité de la démarche. Dans commerce équitable, il y a d'abord commerce. »*[3]

- *« Ce qui est très important, c'est que ces produits puissent générer des revenus pour l'enseigne. Pour nous, ce serait un non-sens de soutenir artificiellement ce nouveau marché par rapport au sens qui est donné à l'acte d'achat du consommateur qui est de rémunérer le produit à sa juste valeur. Donc si, en étant rémunéré à sa juste valeur, malheureusement il n'est pas compatible avec les exigences du commerce, c'est qu'il y a un vrai problème qu'il va falloir résoudre. Parce que nous, à long terme, on ne pourra pas indéfiniment et pour l'image laisser dans les rayons des produits qui ne se vendent pas ou des produits qui prennent la place de produits qui nous permettent de réaliser nos marges. La pérennité est fondamentale. On ne va pas faire de la charité avec le commerce équitable alors qu'on explique à nos clients que ce n'est pas de la charité. »*[4]

- *« Nous ne sommes pas des anges, nous sommes d'abord là pour faire du commerce. »*[5]

On le voit, pour les managers de Monoprix, « *le commerce équitable n'est plus perçu comme un mouvement d'opposition au développement économique mais, au contraire, il peut être un axe de développement stratégique de leur marque et de leur enseigne* »[6].

---

1 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

2 DIRECTION DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION, Pôle Relations Extérieures, Monoprix, « Contenu pour l'intervention sur le commerce équitable, colloque Alliances du 5/12/2000 », 4/12/2000, p. 2.

3 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif du groupe Monoprix, texte d'une interview radiophonique à BFM, le 21/05/2001, p. 2 et p. 3.

4 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

5 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, « L'autre façon de commercer », in : *L'Express*, 19/04/2001.

6 Tristan LECOMTE. *Le commerce équitable,* op. cit., p. 52.

Notons que nous retrouvons presque mot pour mot dans les discours de l'association Max Havelaar cette volonté d'inscrire le commerce équitable dans les règles habituelles du commerce, ainsi que l'**impératif de rentabilité** auquel doit répondre le commerce équitable :

- *« Le modèle du commerce équitable ne peut fonctionner que si les entreprises en tirent profit. »*[1]
- *« Nous voulons faire prendre conscience au consommateur qu'il a un pouvoir qu'il n'avait pas avant, et que les entreprises sont obligées d'en tenir compte. D'autant plus que nous avons prouvé depuis que le commerce équitable était rentable. Le résultat économique étant là, nous pouvons donner au mouvement une autre ampleur. »*[2]
- *« Ce qu'il faut aujourd'hui, c'est convaincre les enseignes de se lancer dans la distribution d'autres produits. Monoprix va lancer un deuxième café à marque distributeur labellisé Max Havelaar. Si ce n'était qu'une B.A., il ne le ferait pas. Il faut que les résultats économiques suivent. Monoprix a fait ce chemin, cette vérification, et s'est engagé dans une dynamique de lancement de plusieurs produits pour le courant de l'année 2001 et les années à venir. (…) Cela ne me dérange pas que l'on me dise : « Ce qui m'intéresse, c'est de gagner de l'argent », parce que l'on peut gagner de l'argent avec Max Havelaar. Ce n'est pas antinomique. »*[3]
- *« On ne peut pas ne pas faire de qualité car le marché sanctionnerait cette absence de qualité. »*[4]
- *« Il faut toucher la population sur le terrain, dans les magasins, les lieux où elle consomme. Après avoir informé les consommateurs sur ce qu'est le commerce équitable, il faut communiquer sur la qualité de nos produits, car personne n'achètera un produit s'il n'est pas bon, sous prétexte que c'est un geste pour le Tiers Monde. »*[5]
- *« Je pense que le critère rentabilité devient de plus en plus important ou va le devenir. Donc on va chercher à avoir la gamme la plus pertinente et un référencement optimal, autant sur l'axe marques nationales que sur l'axe marques propres. »*[6]

En parlant de « *profit* », de « *rentabilité* », de « *marché* », de « *qualité* », Max Havelaar adopte donc la rhétorique économique propre aux entreprises. Se voulant à la fois interlocuteur et partenaire des entreprises – en l'occurrence de Monoprix –, l'association emprunte en quelque sorte leur *ethos* économique. Elle a en effet compris que « *les distributeurs et industriels sont plus à même d'entendre un discours qui s'intégrerait à leur activité économique, qui ajusterait leurs pratiques commerciales sans remettre en cause leur*

---

1 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « L'autre façon de commercer », in : *L'Express*, 19/04/2001.

2 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Mettre un peu d'éthique dans son cabas », in : *CB News Communication*, 12/11/2001.

3 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 3 et p. 5.

4 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, in : *Le Figaro*, 02/05/2002.

5 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, in : « Max Havelaar : logo et campagne », Novethic, 24/04/2003. Disponible sur : http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=24024

6 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

raison d'être, plutôt qu'un discours assez virulent qui dénonce systématiquement et fondamentalement le système libéral dont ils sont l'acteur principal. »[1]

Toutefois, si Max Havelaar assume dans ses discours son rapprochement avec la distribution, elle ne manque pas de rappeler son statut d'**association à but non lucratif**, qui implique le recours au principe du **bénévolat** et qui serait gage de « *crédibilité* » :

- *« Dans le lancement d'une nouvelle démarche, nous avons besoin de bénévoles, tout simplement parce que nous n'avons pas de moyens de communiquer. Et puis c'est très ancré dans la logique des ONG. »*[2]
- *« Le fait qu'on soit une association amène une certaine forme de crédibilité à l'organisation. Si on était une entreprise, je pense qu'aux yeux du consommateur on serait perçu comme une organisation qui cherche à faire du profit, uniquement du profit, sur une cause assez sensible puisqu'elle touche à l'homme. On investit tout dans l'organisation. Pour l'instant, on ne fait pas de profit. Mais le jour où les frais de fonctionnement de l'organisation seraient à 100 % couverts par les droits de licence que l'on perçoit sur la vente des produits labellisés, ce bénéfice serait réinvesti dans l'organisation. Ca ne partirait pas dans les poches de nos actionnaires ! »*[3]

De même, afin de montrer qu'elle ne dégage pas de profit – elle perdrait alors son statut associatif – l'organisation insiste à plusieurs reprises sur le fait que le chiffre d'affaires annuel qu'elle annonce correspond non pas au chiffre d'affaires de l'association, mais à la vente des produits labellisés :

- *« En termes de chiffre d'affaires, nous devrions passer d'environ 40 millions de francs en 2000 à un minimum de 150 MF en 2001. C'est encore très peu, mais c'est une étape importante. 150 MF n'étant pas le chiffre d'affaires de Max Havelaar, mais celui des produits achetés par les consommateurs. »*[4]
- *« Le chiffre d'affaires dégagé par la vente de produits portant le label Max Havelaar (attention : ce n'est pas le chiffre d'affaires de Max Havelaar !) a connu en 2003 une augmentation de 85% pour atteindre 37 millions d'euros. »*[5]

On voit ainsi que Max Havelaar entend **conserver son *ethos* associatif**. L'organisation ne veut en aucun cas être confondue avec une entreprise ; elle sait qu'une part de sa crédibilité dépend de son statut à but non lucratif. Le choix du **label** en témoigne également, comme le soulignent les fondateurs de Max Havelaar lorsqu'ils racontent que c'est à travers les

---

1 Tristan LECOMTE. *Le commerce équitable*, op. cit., p. 52.

2 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 4.

3 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

4 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 2.

5 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) Actualités », le bimestriel de l'actualité du commerce équitable (disponible en ligne), numéros 5 et 6, mai 2004, p. 3.

négociations avec un distributeur qu'ils ont opté pour la création d'un label plutôt que d'une marque :

- *« Ce n'est tout de même pas le but d'une organisation de développement que de remplir le rôle d'entrepreneur. Grâce au label, une société entreprend de façon durable, en étant soumise à un contrôle extérieur. C'est le rôle des organisations de développement de créer les conditions de cette pratique. »*[1]

La **dialectique entre les deux modalités de l'échange**, l'échange marchand et le don, est donc au cœur des discours de Monoprix et de Max Havelaar. Le distributeur Monoprix a adopté très tôt une **stratégie de différenciation commerciale** qui lui a permis de se singulariser en tant que commerçant. Quant à l'association Max Havelaar, elle s'inscrit en parfaite cohérence avec les principes du commerce équitable lorsqu'elle met au cœur de sa démarche l'**échange commercial**, synonyme de réciprocité, par opposition à une approche fondée sur le don, assimilé à la charité. Les deux organisations se rejoignent ainsi dans un discours économique commun qui valorise règles du marché et rentabilité. Max Havelaar sait toutefois que son ***ethos* associatif** ne doit pas totalement disparaître derrière l'***ethos* économique** affiché, dans la mesure où sa crédibilité en tant qu'acteur du commerce équitable en dépend.

3. Ethique de la responsabilité / éthique de la conviction

Les catégories weberiennes de l' « **éthique de la responsabilité** » et de l' « **éthique de la conviction** » sont également présentes dans les discours des deux partenariats. Rappelons que, selon Max WEBER, « *il y a une opposition abyssale entre l'attitude de celui qui agit selon les maximes de l'éthique de conviction – dans un langage religieux nous dirions : « Le chrétien fait son devoir et en ce qui concerne le résultat de l'action il s'en remet à Dieu » – , et l'attitude de celui qui agit selon l'éthique de responsabilité qui dit : « Nous devons répondre des conséquences prévisibles de nos actes* »[2]. Ainsi, là où le partisan de l' « *éthique de la conviction* » « *ne se sent « responsable » que de la nécessité de veiller sur la flamme de la pure doctrine afin qu'elle ne s'éteigne pas* », le partisan de l' « *éthique de la responsabilité* »

[1] Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 109.

[2] Max WEBER. *Le savant et le politique*. Paris : 10/18, 2004, p. 206.

estime au contraire impossible « *de se décharger sur les autres des conséquences de sa propre action pour autant qu'il aura pu les prévoir* »[1], et il accepte donc d'en être comptable. Cette opposition recouvre une autre opposition weberienne, qui peut lui être assimilée : celle de la « **rationalité selon les fins** » (« *Zweckrationalität* »), motivée par un calcul coûts / avantages, et de la « **rationalité selon les valeurs** » (« *Wertrationalität* »), rationalité « *idéalement non intéressée* »[2], dirigée vers une ou plusieurs valeurs présentées comme suprêmes par ceux qui y croient.

Ainsi, traditionnellement, les entreprises, soumises à la fois aux lois et à des contraintes multiples liées à leur activité, au marché et à la concurrence, sont perçues comme ayant un mode de fonctionnement plus proche de l'éthique de responsabilité que de l'éthique de la conviction. En effet, les entreprises sont dans l'obligation de **rendre des comptes** en permanence à leurs différents publics : administrations, actionnaires, clients, syndicats, salariés, etc. Quant aux associations ou ONG, dont la raison d'être est étroitement liée à la défense d'une cause, elles se situent par essence dans le registre de l'éthique de la conviction.

A. Lafarge et le WWF

Si l'on considère les discours de **Lafarge**, on peut en effet observer que le thème de l'**éthique de la responsabilité** est omniprésent, particulièrement chez les managers du groupe :

- *« Le pouvoir technologique des hommes est devenu tel, que leurs responsabilités éthiques s'en accroissent d'autant (…). On ne peut plus gérer du centre, à partir de quelques-uns qui savent, pensent, décident, le grand nombre s'appliquant à l'exécution. Il faut simplifier les structures et renvoyer la complexité sur les acteurs qui doivent donc être plus intelligents, conscients, responsables. C'est la logique de la responsabilité. »*[3]

- *« Notre développement international actuel, s'il est facteur de pérennité, nous confronte aussi à des enjeux nouveaux pour le Groupe. C'est notamment le contexte socio-économique difficile des pays émergents et notre responsabilité d'entreprise globale face à des problèmes mondiaux comme le réchauffement climatique. Ces responsabilités accrues sont autant de nouvelles attentes qu'expriment chaque jour nos publics : nous devons y répondre. »*[4]

---

1 Max WEBER, ibid., p. 207.

2 Max WEBER. *Economie et société dans l'Antiquité*. Paris : La Découverte, 2001, p. 118.

3 Olivier LECERF, « Les convictions d'un chef d'entreprise à l'épreuve du temps », in : *Les pionniers de l'entreprise responsable* / sous la direction de Patrick d'HUMIERES et Alain CHAUVEAU, op. cit., p. 171.

4 Bertrand COLLOMB, in : *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale* (Editorial), Lafarge, 2001, p. 4.

– *« Il s'agit d'un travail de fond, qui s'inscrit dans le cadre du projet Leader for Tomorrow et dont l'objectif est de renforcer et de communiquer la culture de responsabilité et de performance du groupe. »*[1]

– *« Notre engagement pour répondre à ces attentes… »*[2] (titre d'un éditorial)

– *« C'est de la responsabilité de l'entreprise ; on ne l'assume pas aujourd'hui comme on l'assumait hier. Tout ce qui a un lien avec les opérations, et même ensuite avec les résultats de l'entreprise, c'est de la responsabilité des entreprises.(…) Toute la difficulté du développement durable aujourd'hui est vraiment de savoir où est la limite, où s'arrête la responsabilité de l'entreprise. Pour l'instant personne ne peut répondre. C'est à nous de la définir et de faire ce qu'on pense devoir faire. »*[3]

Les managers de Lafarge mettent donc fortement en avant la notion de responsabilité de l'entreprise, comprise dans ses deux acceptions : il s'agit à la fois de « **répondre à** » (ses différents publics) et de « **répondre de** » (sa politique, son action, ses résultats). Il y a ainsi une véritable **injonction à la responsabilité**, individuelle et collective, qu'expriment les verbes d'obligation « falloir » et « devoir », généralement associés à l'idée de responsabilité.

Le partenariat est décrit comme s'inscrivant dans cette recherche de l'éthique de la responsabilité : l'entreprise, dans l'exercice de sa responsabilité et afin d'assumer pleinement celle-ci, serait amenée à rechercher à l'extérieur une expertise qui excède les compétences dont elle dispose en son sein :

– *« C'est de notre responsabilité mais ce n'est pas notre savoir-faire. Là c'est un autre volet de la nécessité de s'associer avec des ONG ou d'autres partenaires qui ne sont pas forcément des ONG : s'associer avec des gens compétents. »*[4]

De son côté, le **WWF** utilise de manière récurrente le **registre de la conviction**, notamment lorsqu'il exerce son rôle d'*advocacy*, alertant l'opinion sur le caractère imminent et sur les répercussions politiques et économiques des problèmes environnementaux :

– *« Unless urgent action is taken, WWF believes that, within the next 30 years, human welfare and economic productivity could go into decline. »*[5]

C'est également le cas lorsque l'organisation justifie son choix des démarches partenariales avec des entreprises, qui la distingue d'autres ONG au positionnement moins coopératif :

---

1 Bertrand COLLOMB, *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, Lafarge, p. 1.

2 Bernard KASRIEL, in : *Lafarge s'engage à traduire ses valeurs dans ses actes, Rapport de développement durable 2003*, Lafarge, version courte, p. 1.

3 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

4 Ibid., p. 3.

5 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, p. 3. Voir annexe 5, p. 577.

– *« WWF believes that working with companies is key to transforming markets, changing domestic and international law and adopting and promoting a sector-wide shift to sustainable development and corporate best practice. »*[1]

– *« WWF decides to work with a company if we believe that our cooperation with them can make a difference on a specific issue. »*[2]

– *« We believe that the benefits that we can and have made for conservation with our corporate partners will speak for themselves. »*[3]

– *« WWF believes that there can be no sustainable future for people and the planet unless business takes its social and environmental responsibilities seriously. »*[4]

Ce dernier verbatim situe clairement l'ONG WWF dans le registre de l'éthique de la conviction, et les entreprises en général (« *business* ») dans celui de la responsabilité, censé être le leur (« *prendre leurs responsabilités sociales et environnementales au sérieux* »).

Notons que la même idée se retrouve, exprimée dans les mêmes termes, dans les discours portant sur le partenariat avec Lafarge :

– *« Because Lafarge takes its environmental and social obligations seriously and because WWF believes it is crucial to engage with the private sector to achieve its mission, in 2000 Lafarge and WWF decided to develop a strategic partnership aimed at steering the company towards greater sustainability and setting an example for the sector. »*[5]

– *« Notre mission est de faire prendre conscience à l'entreprise d'un certain nombre de comportements qui ne sont pas satisfaisants du point de vue de sa responsabilité par rapport à l'environnement. »*[6]

Toutefois, si les acteurs semblent assumer et même revendiquer le fait d'inscrire leur mode de fonctionnement l'un dans l'éthique de la responsabilité, l'autre dans l'éthique de la conviction, ils tendent en même temps à mêler ces deux registres dans leurs discours. Le thème de la **conviction** apparaît ainsi dans les discours des managers de **Lafarge** lorsqu'ils mettent en avant les **valeurs** du groupe et son engagement en faveur du **développement durable** :

– *« Nous sommes convaincus qu'un groupe industriel international comme le nôtre ne peut réussir dans la durée que s'il sait s'inscrire dans la perspective du développement durable et si son souci de l'environnement est réel et reconnu. »*[7]

---

1 Jean-Paul JEANRENAUD, Head of Business and Industry Relations and Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager of Corporate Partnerships, WWF International, « Cementing Corporate Partnerships », *World Cement*, November 2003, Vol. 34, 11, p. 200.

2 Ibid., p. 201.

3 Ibid., p. 204.

4 Ibid., p. 204.

5 WWF/ LAFARGE, « Joint Q & A on the WWF/Lafarge partnership », 25 August 2003, p. 4.

6 Daniel RICHARD, Président de WWF France, « WWF : entre action militante, partenariat et action institutionnelle ». Les Amis de l'Ecole de Paris, séance du 16 octobre 2003, p. 4.

7 Bertrand COLLOMB, *Lafarge et l'environnement*, mars 2000, p. 2.

- *« Convaincus que nous n'aurons pas, seuls, toutes les réponses, nous voulons dialoguer et échanger avec l'ensemble de nos parties prenantes, pour progresser. »*[1]
- *« Nous sommes convaincus que Lafarge ne réussira à créer de la valeur pour tous ses publics qu'en contribuant au progrès économique, social et environnemental. »*[2]
- *« Notre engagement en faveur de l'environnement, reconnu de longue date, est fondé sur la conviction que nous ne réussirons dans nos métiers que si nous respectons l'intérêt commun. »*[3]

Dans ce dernier verbatim, la notion de « **conviction** » est liée à celle d' « **engagement** » : la conviction est présentée comme ce qui fonde l'engagement. Il s'agit de montrer que l'action de l'entreprise en faveur de l'environnement et du développement durable se réfère à un corpus de valeurs et de principes, qui en constitue le soubassement éthique et philosophique.

Notons que, dans certains textes, les logiques de l'éthique de la responsabilité et de l'éthique de la conviction se trouvent également présentes et sont étroitement imbriquées, comme dans cet éditorial déjà cité du PDG de Lafarge, qui comporte une dimension forte de projection dans l'avenir :

- *« Notre développement international actuel, s'il est facteur de pérennité, nous confronte aussi à des enjeux nouveaux pour le Groupe. C'est notamment le contexte socio-économique difficile des pays émergents et notre responsabilité d'entreprise globale face à des problèmes mondiaux comme le réchauffement climatique. Ces responsabilités accrues sont autant de nouvelles attentes qu'expriment chaque jour nos publics : nous devons y répondre. » (…) « J'ai la conviction que la démarche de développement durable n'est pas un luxe, mais un élément déterminant de notre réussite dans les années à venir. »* [4]

De son côté, le **WWF** entend ne pas rester uniquement dans le registre de la conviction ; il se décrit comme une ONG qui ne se contente pas de faire de l'*advocacy* mais qui s'engage, concrètement, prête à répondre de ses choix et de ses actions. **Responsabilité** est alors synonyme d'**engagement** :

- *« Key decision-makers see WWF as an organization that engages with a wide variety of partners in an effort to find solutions. »*[5]
- *« There are other NGOs, like WWF, equally committed to the pursuit of environment and social causes, who choose the path of engagement in the belief that this is the best way to effect change in business practices. »*[6]

---

1 LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale* (Editorial), 2001, p. 5.

2 LAFARGE. *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, p. 6.

3 Bertrand COLLOMB, *Lafarge et l'environnement*, 2003, p. 3.

4 Bertrand COLLOMB, in : *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale* (Editorial), Lafarge, 2001, p. 4 et p. 5.

5 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, p. 2.

6 Jean-Paul JEANRENAUD, Head of Business and Industry Relations and Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager of Corporate Partnerships, WWF International, « Cementing Corporate Partnerships », *World Cement*, November 2003, Vol. 34, 11, p. 200.

– *« To this end we will continue to engage with the private sector and use the tools at our disposal to ensure that in the future conservation and development are seen as part of the same agenda for corporations, governments and civil society. »*[1]

Ainsi, il est intéressant de noter que la notion – omniprésente dans le discours des acteurs – d'engagement est tantôt liée à l'éthique de la conviction (Lafarge), tantôt à l'éthique de la responsabilité (WWF), autrement dit au registre qui ne correspond pas, a priori, à leur propre *ethos*.

On voit donc que les discours des acteurs du WWF, comme de Lafarge, peuvent passer du registre de la conviction à celui de la responsabilité, et réciproquement. Là encore, on observe qu'une **hybridité** des thèmes se fait jour dans les discours économiques et associatifs.

B. Monoprix et Max Havelaar

Les catégories weberiennes de l'**éthique de la responsabilité** et de l'**éthique de la conviction** sont également présentes dans les discours de l'entreprise Monoprix et de l'association Max Havelaar. Nous avons déjà eu l'occasion de souligner que l'opposition entre ces deux visions de l'éthique en recouvrait une autre : celle de la **rationalité selon les fins** et de la **rationalité selon les valeurs**.

Ainsi, **Monoprix**, acteur économique sommé de rendre compte de l'ensemble de ses activités à ses différents publics, a fréquemment recours au thème de la **responsabilité de l'entreprise**, qu'elle soit environnementale ou sociale, dans ses différentes productions discursives :

– *« Entreprise responsable, Monoprix prend en compte des critères environnementaux, économiques, éthiques et sociaux dans son développement. »*[2]

– *« En faisant du développement durable un élément important de sa politique, Monoprix ne s'attache pas uniquement à faire de l'enseigne le leader de l'offre de produits et de services en centre-ville, le Groupe entend développer une stratégie d'entreprise responsable pour la promotion d'un commerce plus équitable et plus respectueux de l'environnement. »*[3]

– *« En 2000, pour inscrire cette mission d'entreprise responsable dans le long terme et lui donner un nouveau sens, dans un contexte social et sociétal en mutation, Monoprix inscrit ses*

1 Ibid., p. 204.

2 Philippe HOUZE, Président du directoire de Monoprix, « Contribuer à améliorer la qualité de vie en ville est notre mission », in : *Points de Vente*, n° 827, 1/11/2000, p. 42.

3 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 2.

actions dans une démarche de développement durable et formalise son engagement dans une charte. »[1]

– *« Le premier garant de la durabilité de la démarche de développement durable de Monoprix est le fait qu'elle est motivée par un acte volontaire de la part de l'équipe de dirigeants qui a pris conscience dans les années 1990 de la nécessité pour l'entreprise de prendre en compte un ensemble de responsabilités qui allait au-delà de la responsabilité économique pour s'étendre vers la responsabilité sociale et environnementale. »*[2]

On le voit, l'idée de responsabilité de l'entreprise est pour Monoprix associée à un fort **volontarisme**, comme en témoignent les termes de « *stratégie* », de « *mission* » ou de « *nécessité* » qui lui sont attachés. Outre ce volontarisme, on peut noter que le thème de la **conscience**, et plus précisément de la prise de conscience de l'entreprise, est fréquemment associé à celui de responsabilité :

– *« Interface entre industriels, consommateurs et collectivités, Monoprix a pris conscience du rôle qu'une enseigne de proximité peut jouer dans la promotion d'un mode de développement plus respectueux de l'environnement. (…) Ainsi, nous nous engageons à répondre aux attentes de consommation économiques et culturelles des générations présentes et futures, tout en préservant le monde dans lequel nous vivons. »*[3]

– *« Non industrielle, notre activité ne présente pas d'impact majeur en termes de rejets polluants et de consommation d'eau. Néanmoins, conscients de la présence de gisements d'économie d'eau et de notre responsabilité dans la préservation des ressources naturelles, nous souhaitons mettre en place une démarche visant à réduire sensiblement notre consommation d'eau. »*[4]

– *« Conscients de notre rôle de locomotive dans le dispositif de reconquête des centres-villes, nous estimons de notre devoir de proposer aux élus locaux des solutions concrètes pour stimuler l'activité du centre-ville. »*[5]

– *« Chacun a son rôle à jouer et ses propres responsabilités à assumer, pour un commerce plus responsable et respectueux de l'environnement. Mon sentiment est que d'autre part, Johannesburg a favorisé une première prise de conscience par le grand public des enjeux du développement durable et, à ce titre, a sans doute permis aussi de donner plus d'écho aux initiatives menées par les entreprises dont Monoprix. »*[6]

De plus, si conscience et responsabilité sont souvent associées dans les discours, soulignons que **conviction** et responsabilité le sont également. C'est particulièrement le cas dans les

---

1 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : Tristan LECOMTE, *Le commerce équitable*, op. cit., p. 44.

2 Intervention de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, lors des Rencontres Etienne Thil (qui réunissent professionnels et universitaires autour du thème de la distribution), table-ronde « Le développement durable est-il fait pour durer ? », Université de La Rochelle, 26 septembre 2003. Disponible sur : www.univ-lr.fr/gestion/programme2003.htm

3 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 5.

4 Ibid., p. 32.

5 Ibid., p. 48.

6 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Regards croisés », *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, Monoprix, p. 2.

discours du Président Directeur Général de Monoprix, comme on peut le voir dans les passages suivants :

- *« En poursuivant sa démarche de progrès au regard du développement durable, Monoprix réaffirme son rôle d'entreprise responsable et contribue à une meilleure qualité de vie et de bien-être en ville. Nous sommes convaincus qu'une stratégie de différenciation fondée sur le juste équilibre de critères environnementaux, éthiques et économiques est une réponse cohérente aux attentes légitimes de nos clients et de nos partenaires. »*[1]

- *« En poursuivant sa recherche du meilleur équilibre entre développement économique, équité sociale et respect de l'environnement, Monoprix maintient son cap et, j'en ai la conviction, s'inscrit à sa manière en pionnier des acteurs clés de l'émergence d'une consommation plus responsable, aujourd'hui pour demain. »*[2]

- *« Le développement durable correspond à une vision nouvelle, une tentative d'approche différente dans la conduite de nos sociétés. Au-delà de ses effets, à moyen et à long termes, sur les collectivités et les Etats, j'ai l'intime conviction que son déploiement infléchira immanquablement tant les modes de fonctionnement des entreprises que leurs choix d'investissement. (…) Notre engagement trouve ses origines dans une prise de conscience, celle de la responsabilité environnementale et sociale qui incombe à tout chef d'entreprise responsable. »*[3]

Pour le Président de Monoprix, il semble donc que la prise de conscience forge une conviction qui elle-même permet l'engagement. Ethique de la conviction et éthique de la responsabilité sont ici étroitement imbriquées.

En outre, dans la mesure où l'enseigne de distribution s'attribue un **rôle prescriptif**, le thème de la **responsabilité des consommateurs** se juxtapose à celui de la responsabilité de l'entreprise. Monoprix entend responsabiliser ses clients, particulièrement en matière environnementale :

- *« Nous avons plus que jamais un rôle à jouer auprès de nos clients et de nos partenaires : il est en effet de notre responsabilité de commerçant de leur donner les moyens de devenir les acteurs d'une consommation et d'une production plus exigeantes. »*[4]

- *« Nos motivations : volonté du Président d'inscrire Monoprix dans une démarche d'entreprise responsable qui agit quotidiennement pour une meilleure qualité de vie en ville. (…) Volonté d'anticiper les attentes de nos clients. (…) En référençant des produits issus du commerce équitable, nous leur donnons les moyens d'agir en consommateurs responsables. »*[5]

---

1 Philippe HOUZE, Président du Groupe Monoprix, in : « Message du Président », *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, Monoprix, p. 5.

2 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Edito : La recherche permanente de l'équilibre », *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 1.

3 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 127.

4 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 3.

5 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif du groupe Monoprix, texte d'une interview radiophonique à BFM, le 21/05/2001, p. 2.

- *« Je suis parfaitement conscient que nous ne pourrons pas seuls être les maîtres d'œuvre de la diffusion de ce concept, et qu'il nous faut pour cela continuer de travailler ensemble, société civile, économique et politique, pour favoriser l'émergence d'un comportement individuel plus responsable, pour préserver demain dès aujourd'hui. »*[1]

- *« Qu'il s'agisse de produits verts, de produits bio ou de commerce équitable, notre but est d'aider le consommateur à s'orienter vers une consommation responsable. Il s'agit de promouvoir un commerce plus équitable et respectueux de son environnement. »*[2]

- *« Monoprix mobilise, lors de la Semaine du développement durable, ses 268 magasins Monoprix et Inno, pour donner aux clients les moyens d'agir en consommateurs responsables. »*[3]

Or, n'y a-t-il pas une **injonction paradoxale** faite aux consommateurs, dans la mesure où l'enseigne, tout en les appelant à la responsabilité, cultive un **discours hédoniste** qui met en avant bien-être, plaisir et qualité de vie ? En effet, Monoprix a compris de longue date que les commerces de centres-villes devaient « répondre aux attentes communes des citadins, toutes générations confondues. Or, ces attentes ont évolué, façonnées par les conditions de vie en ville. En tête de liste : le temps. Outre le temps, la principale préoccupation des urbains, c'est évidemment leur bien-être. Principale résultante de l'individualisme des années 1980, la quête de ce bien-être passe notamment par la recherche d'environnements et de produits de qualité. Mais l'évasion et la découverte arrivent en tête de ce qu'on appelle désormais la **consommation-plaisir** »[4]. La valorisation de cette « consommation-plaisir », éminemment hédoniste, est très présente dans les différents supports de communication de Monoprix, à travers les thèmes du bien-être, de la qualité de vie, de la convivialité :

- *« Favoriser toutes les initiatives destinées à renforcer l'accueil et la convivialité : Jadis voués aux seuls échanges commerciaux, les magasins plébiscités par les consommateurs sont dorénavant ceux qui privilégient bien-être et convivialité. Les clients souhaitent retrouver dans les magasins Monoprix les valeurs auxquelles ils aspirent : accueil, proximité… »*[5]

- *« La qualité d'accueil de nos clients et la démocratisation du beau constituent un axe de notre mission de commerçant de centre-ville. Le déploiement d'espaces commerciaux thématiques (Beauté, Santé, Bien Vivre), la poursuite des travaux de rénovation, d'agrandissement et de création de magasins contribuent fortement à modeler un cadre de vie agréable pour nos clients. »*[6]

---

1 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, « Monoprix, d'hier à demain », in : « Développement durable : bien vivre dans la ville », Edition spéciale du journal *Le Parisien*, 3/06/2003, p. 5.

2 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, in : Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, op. cit., p. 151.

3 MONOPRIX, « Monoprix, un engagement pionnier pour un commerce durable de centre-ville », Direction des Relations Extérieures et du Développement Durable, 14/06/2004.

4 Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, op. cit.

5 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 26.

6 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 23.

– *« Véritable magasin-plaisir du centre-ville, le Citymarché de 2005 s'adaptera totalement aux différents modes de vie et de consommation, comme le prêt à consommer et la théâtralisation de petits espaces thématiques, remplaçant les grands linéaires impersonnels. »*[1]

Notons que certains discours font coexister **dimension hédoniste** et **appel à la responsabilité** :

– *« L'enjeu consiste à développer la demande au travers de la satisfaction de réflexes « plaisir » et, pourquoi pas ? de réflexes « bonne conscience », tout en multipliant l'offre de produits conformes aux exigences d'un développement durable. »*[2]

– *« L'engagement de Monoprix est centré sur un objectif unique, la réalisation à l'horizon 2005 du cahier des charges du Citymarché idéal, c'est-à-dire l'inventaire de toutes les caractéristiques du magasin de centre-ville durable. (…) Il s'agit, par exemple, d'augmenter le confort et la qualité d'accueil des clients en magasin en leur offrant de nouveaux espaces de vente et de services, d'amener chacun de ses collaborateurs à devenir les faire-valoir d'un comportement plus responsable au quotidien ou encore d'engager des réhabilitations de magasins fidèles à des critères d'intégration paysagère, dans le respect de l'environnement et de l'architecture locale. »*[3]

Or, « *la recherche de « bien-être individuel » n'est pas nécessairement associée aux principes du développement durable. Elle peut même être réalisée selon des principes qui lui sont complètement opposés (par exemple, consommation d'eau minérale en bouteille dont le transport et l'emballage provoquent des émissions de gaz à effet de serre, consommation abondante de produits de soin et de médicaments dont la conception va contre le « bien-être animal », etc.). Les attentes de certains clients concernant la qualité d'accueil dans les magasins peuvent également conduire à des services fortement consommateurs d'énergie (éclairage, climatisation, chauffage, etc.) en contradiction avec les « gestes verts » préconisés par ailleurs*. »[4] Partagé entre **injonction à la responsabilité individuelle** et **injonction au bien-être et au plaisir individuels**, le discours de Monoprix n'est donc pas exempt de contradictions. Son Président, conscient que « *les clients ne franchissent pas principalement le seuil d'un magasin pour être informés sur des problématiques de société* »[5], reconnaît lui-même que parvenir à allier hédonisme et responsabilité constitue un défi pour l'enseigne.

---

1 Ibid., p. 24.

2 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 129.

3 MONOPRIX, « Monoprix, le Citymarché idéal », in : « Développement durable : bien vivre dans la ville », Edition spéciale du journal *Le Parisien*, le 3/06/2003, p. 10.

4 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 191.

5 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, « Monoprix et le développement durable, agissons pour demain, chaque jour », in : *Industry and the Environment*, vol. 26, n° 1, « Shopping for a better world : Sustainability and Retailing », UNEP, Paris, 2003.

De son côté, l'association **Max Havelaar** a fréquemment recours au registre de l'éthique de la conviction dans ses productions discursives. On y trouve ainsi à plusieurs reprises la référence à un même extrait de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 concernant le travail (Article 23, alinéa 3): « *Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine.* » Si l'on considère les textes dans lesquels cet extrait est cité, on peut observer qu'il intervient généralement à la fin d'un paragraphe consacré à la définition du commerce équitable, apportant une caution de légitimité et une portée universelle à cette démarche, qui possède dès lors dans une dimension revendicative : celle de la défense des droits humains.

- *« Spéculation, intermédiaires en position dominante, prix d'achat trop faible des récoltes…Les règles actuelles du commerce mondial ne permettent pas aux petits producteurs de vivre correctement de leur travail. « Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine. »*[1]

On peut également trouver dans les rapports annuels des encadrés intitulés « *Crise du café : les producteurs en péril !* »[2] ; « *Dites ce que vous faites, faites ce que vous dites.* »[3]

Notons que, dans les éditoriaux des rapports annuels de Max Havelaar, son Directeur exprime la volonté d'exercer un rôle d'***advocacy*** :

- *« Du 2ème Forum Social Mondial de Porto Alegre au Sommet Mondial sur le Développement Durable de Johannesburg, Max Havelaar France a porté la voix du commerce équitable avec une proposition essentielle, celle du changement d'échelle. Parce qu'en effet, le commerce équitable n'est pas un modèle alternatif mais un standard minimum à adopter. »*[4]

- *« Tout bavardage au sujet d'une mondialisation qui apporterait développement et prospérité est vain lorsque les règles du commerce international sont établies par des pays qui refusent d'accorder aux plus pauvres la possibilité de vendre leurs produits dans des conditions leur permettant de vivre décemment. Et pourtant un modèle commercial plus juste existe. Le commerce équitable permet aux producteurs des pays du Sud de vendre leurs produits aux consommateurs qui reconnaissent le travail qu'ils ont fourni et soutiennent leurs aspirations à une vie meilleure. »*[5]

Le Directeur de Max Havelaar France use ici d'une **rhétorique militante**, porteuse d'une dénonciation du système commercial international perçu comme déséquilibré et injuste pour les petits producteurs du Sud. Or, cette rhétorique militante s'inscrit dans une **continuité idéologique**, dans la mesure où les fondateurs de Max Havelaar en usent également, comme on peut l'observer dans ces verbatim :

---

1 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 1.

2 Ibid., p. 5.

3 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2003*, p. 6.

4 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, *Rapport annuel 2002*, Max Havelaar France, p. 1.

5 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, *Rapport annuel 2003*, Max Havelaar France, p. 1.

– *« Je pense que le mouvement du commerce équitable doit s'investir plus sérieusement dans son rôle de groupe de pression face aux entreprises traditionnelles. On constate, à l'heure actuelle, le développement sauvage de règles de conduite et de codes des entreprises. Il nous faut séparer le bon grain de l'ivraie, pour empêcher que la propagande ne voile les faits. »*[1]

– *« On est comme la mouche du coche. On les pique, on les embête. Ils ne peuvent plus nous ignorer. Même à la Banque mondiale, à l'OMC, ce discours fait son chemin. Car le commerce équitable n'est pas de la charité mais une nécessité : sinon, on va au-devant de cataclysmes écologiques et politiques : la misère fait le lit du terrorisme. »*[2]

Précisons également que les propos du nouveau Président de Max Havelaar France vont dans le même sens, notamment lorsqu'il parle de sa « *conviction militante* » :

– *« J'ai découvert le commerce équitable dans un colloque auquel je participais comme universitaire. J'ai alors acquis la certitude que c'était là une solution géniale par sa simplicité et son efficacité. Depuis lors, ma conviction militante n'a fait que se renforcer ! Max Havelaar est une révolution silencieuse. Elle démontre que l'on peut se servir, voire modifier les règles du jeu de l'économie mondiale pour faire triompher durablement une démarche solidaire. Il est nécessaire que cesse cette fatalité conduisant les producteurs du Sud à toujours être les victimes de notre système « libéral ». N'est-il pas, en effet, scandaleux que ce soient ceux qui produisent une partie de notre alimentation qui meurent de faim ? »*[3]

Il convient aussi de souligner que le thème de la **responsabilité** n'est pas absent des discours de Max Havelaar, mais il apparaît davantage sous l'angle de la **responsabilité des consommateurs et des entreprises**, comme dans les verbatim suivants, que sous celui de la responsabilité de l'association elle-même.

– *« Devenir un consommateur responsable, c'est ne plus acheter simplement en fonction du prix ou des caractéristiques propres du produit mais en intégrant des critères humains et environnementaux. »*[4]

– *« On parle beaucoup d'entreprises responsables, je n'y crois pas vraiment. Je crois à des gens citoyens dans les entreprises et qui, dans leur sphère de pouvoir, peuvent faire avancer les choses dans une démarche de citoyenneté et de responsabilité. »*[5]

Les discours de Monoprix et de Max Havelaar portent donc les marques des deux éthiques dégagées par Max WEBER, l'**éthique de la responsabilité** et l'**éthique de la conviction**. Si Monoprix associe fréquemment le thème de la responsabilité de l'entreprise à ceux de la prise

1 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 283.

2 Frans VAN DER HOFF, « Le commerce équitable gagne doucement du terrain », in : *Télérama*, 04/05/2005.

3 Jean-Pierre DOUSSIN, Président de Max Havelaar France, in : « Fair(e) Actualités », le bimestriel de l'actualité du commerce équitable (disponible en ligne), Max Havelaar France, numéros 5 et 6, mai 2004, p. 24.

4 MAX HAVELAAR FRANCE, « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 2.

5 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 5.

de conscience et de la conviction, il s'attribue également un rôle de responsabilisation des consommateurs. La responsabilité du consommateur, fortement mise en avant, peut alors se trouver en contradiction avec l'hédonisme prôné par ailleurs par l'enseigne. L'association Max Havelaar, de son côté, s'appuie fortement sur le registre de la conviction, qui se traduit par une rhétorique militante, pour présenter la cause qu'elle défend. Elle fait également intervenir la notion de responsabilité des consommateurs et des entreprises, plus que de l'organisation elle-même. On le voit, Monoprix et Max Havelaar mêlent étroitement les deux éthiques weberiennes dans leurs discours.

4. Intérêt particulier / intérêt général

La notion d'**intérêt** est très présente dans les discours du corpus, que ce soit lorsque les acteurs se présentent et parlent d'eux-mêmes, ou bien lorsqu'ils évoquent les raisons pour lesquelles ils ont entamé une démarche de partenariat.

A. Lafarge et le WWF

Etonnamment, le thème de l'**intérêt général** apparaît davantage dans les discours de **Lafarge** que dans ceux du WWF. En effet, l'entreprise rappelle fréquemment son ancrage fort dans une culture humaniste, imprégnée de catholicisme social, qui l'a conduit très tôt à exercer un rôle d'acteur engagé dans la Cité, à travers la poursuite d'une politique sociale volontariste.

- *« Nous, chez Lafarge, on a des valeurs qui sont inscrites et très profondément ancrées dans la culture du groupe depuis sa création, donc pratiquement depuis deux siècles, de contribution au développement de la société, en disant que notre développement ne sera pérenne que s'il apporte quelque chose à la société. »*[1]

Le thème de l'intérêt général est ainsi présent dans les différentes versions des ***Principes d'Action*** du groupe, autrement dit dans son système de valeurs. Un interlocuteur en fait même le cœur de ce code éthique, en établissant un lien entre *Principes d'Action*, culture et intérêt général :

[1] Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

– *« Vous connaissez les Principes d'action du groupe ? Ils traduisent précisément notre culture. Ils mettent en avant le respect de l'intérêt général. »*[1]

On retrouve la même idée formulée dans un éditorial du PDG du groupe :

– *« Lafarge a historiquement intégré les trois dimensions du développement durable dans sa stratégie et sa culture : publiés pour la première fois en 1977, nos Principes d'Action affirment ainsi la place centrale de l'Homme dans l'entreprise ainsi que l'importance de la diversité, de la transparence ou du respect de l'intérêt général. »*[2]

Cette expression, presque stéréotypée, de « *respect de l'intérêt général* », se retrouve dans les différentes versions des *Principes d'Action*, comme on peut le voir dans la version de 1989 :

– *« Lafarge Coppée exerce sa mission économique dans le respect de l'intérêt général. Dans chaque pays où il est présent, il respecte l'environnement, la loi, les modes de vie locaux. Par les richesses qu'il crée, la formation qu'il dispense, les œuvres sociales, éducatives ou culturelles qu'il soutient, le groupe participe à la vie des communautés au sein desquelles il exerce ses activités. Il contribue à leur vitalité. »*[3]

Le thème de l'intérêt général s'inscrivait alors dans une rubrique intitulée « *L'entreprise et la société* ». Dans la version de 1999, il donne son nom à une rubrique et l'expression « respect de l'intérêt général » prend cette fois la forme d'un infinitif à valeur d'injonction : « *Respecter l'intérêt général* ». Cette rubrique comporte trois principes, également formulés à l'infinitif : « *participer à la vie des communautés qui nous entourent* », « *avoir une attitude responsable vis-à-vis de l'environnement* », « *être guidé par des principes éthiques d'intégrité, de transparence et de respect des engagements.* »[4]

Dans la version des *Principes d'Action* de 2003 – qui est toujours d'actualité –, la notion d'intérêt général apparaît dans la partie « *Nos engagements* », à la rubrique « *Contribuer autour de nous à la construction d'un monde meilleur* » :

– *« Partout où nous sommes présents, nous exerçons nos activités dans le plus grand respect de l'intérêt général des générations présentes et futures. »*[5]

– *« Nous nous engageons à respecter les normes et réglementations locales et internationales et à traduire nos valeurs dans nos actes. Le respect de l'intérêt général, l'ouverture d'esprit et le dialogue, l'honnêteté et le respect des engagements sont les principes éthiques fondamentaux qui animent notre Groupe et nos collaborateurs. »*[6]

---

1 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 12/06/2002.

2 Bertrand COLLOMB, in : *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale* (Editorial), Lafarge, 2001, p. 4.

3 In : Olivier LECERF. *Au risque de gagner. Le métier de dirigeant.* Paris : Editions de Fallois, 1991, p. 244.

4 LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 11.

5 LAFARGE, « Nos Principes d'action », 2003, p. 7. Disponible sur : www.lafarge.com, rubrique « Groupe », puis « Profil », puis « Principes d'Action ». Voir annexe 5, p. 566 à 575.

6 Ibid., p. 7.

On peut observer que le thème de l'intérêt général recouvre **différentes réalités** selon les versions des *Principes d'Action* et donc selon les époques. En effet, le terme d' « *œuvres* », présent dans l'expression « *les œuvres sociales, éducatives ou culturelles* » de la version de 1989, a une connotation religieuse qui fait référence à la tradition catholique de l'entreprise. Notons que cette connotation religieuse a disparu par la suite au profit de références à un humanisme plus laïc. Ainsi, dans la version de 1999, ce sont les notions très en vue de « *participation* », de « *responsabilité* », d' « *éthique* », d' « *intégrité* », de « *transparence* », de « *respect des engagements* » qui sont convoquées pour définir l'intérêt général. Ces notions se sont en effet imposées comme incontournables dans la littérature managériale du début des années 2000. Quant à la version de 2003, toujours à l'ordre du jour, elle a intégré un élément clef de la définition officielle du concept de développement durable : la notion de « *générations futures* » – notons que nous nous situons un an après le Sommet mondial de Johannesburg qui a vu une mobilisation sans précédent du monde des affaires en faveur du développement durable. Le texte parle ainsi du respect de l' « *intérêt général des générations présentes et futures* ». Il est intéressant de souligner que l'on retrouve exactement la même formule dans un document consacré à la politique environnementale du groupe :

- *« Lafarge ne réussira durablement que si nous exerçons nos activités dans le plus grand respect de l'intérêt général des générations présentes et futures »*[1].

Précisons que, dans le même document, on peut lire plus loin :

- *« Nous voulons contribuer à la protection de l'environnement, de la santé humaine et du bien-être de chacun. Nous voulons lutter contre le changement climatique et pour la protection de la nature. Nous cherchons à améliorer sans cesse ce que nous faisons en matière d'environnement. »*[2]

La **thématique environnementale** est ainsi devenue essentielle au sein de la catégorie de l'intérêt général. Si le groupe a formalisé sa politique environnementale en 1995, il a progressivement intégré différents axes à prendre en compte et à améliorer. L'environnement fait désormais partie intégrante de l'intérêt général ou « *intérêt commun* ».

- *« Notre engagement en faveur de l'environnement, reconnu de longue date, est fondé sur la conviction que nous ne réussirons dans nos métiers que si nous respectons l'intérêt commun. »*[3]

Cette notion d' « *intérêt commun* » fait songer au « bien commun », qui a une connotation à la fois philosophique et politique, plus marquée que celle d'intérêt général. Il est, à ce titre, intéressant de noter que, dans la rubrique « *Contribuer autour de nous à la construction d'un*

---

1 LAFARGE, *Politique Environnement Groupe. Contribuer à la construction d'un monde meilleur*, 2003, p. 3.

2 LAFARGE, ibid., p. 3.

3 Bertrand COLLOMB, *Lafarge et l'environnement*, 2003, p. 3.

monde meilleur » des *Principes d'Action* 2003 qui traite de l'intérêt général, l'entreprise se présente comme « *citoyen responsable* » :

- *« Etre le partenaire le plus apprécié des collectivités avec lesquelles nous sommes en relation, c'est pour nous : agir en tant que citoyen responsable en contribuant, là où nous sommes présents, à la croissance économique, au développement de l'homme, de sa santé, de ses droits et de son bien-être et au soutien des activités à caractère social, éducatif et culturel. (…) »*[1]

Nous pouvons rapprocher ce verbatim d'un autre, portant sur les relations que le groupe entretient avec les « *communautés locales* » :

- *« En contribuant ainsi à renforcer localement l'intérêt pour les questions sociales et environnementales, nous voulons agir en faveur de la démocratie. »*[2]

Les termes de « citoyen » et de « démocratie » montrent une volonté affirmée de la part de l'entreprise d'exercer un **rôle politique**. En effet, la prise en compte et la défense de l'intérêt général relèvent traditionnellement des prérogatives de l'Etat, et non d'un acteur privé comme l'entreprise. On voit donc ici qu'à travers le traitement de la thématique de l'intérêt général, Lafarge essaie de se construire un ***ethos* politique**.

Notons que si le thème de l'intérêt général est peu présent, en tant que tel, dans les discours du **WWF**, il apparaît constamment, en creux, à travers les différentes problématiques environnementales traitées, qui ont une portée universelle et concernent donc l'intérêt général : le changement climatique, la biodiversité, l'eau, les forêts, etc.

Ainsi, lorsque les acteurs se présentent et parlent d'eux-mêmes, ils mettent en scène leur contribution à l'intérêt général – c'est particulièrement le cas pour le cimentier Lafarge. En revanche, lorsqu'ils évoquent les raisons pour lesquelles ils ont entamé une démarche de partenariat, il semble que l'on se situe plutôt dans le registre de l'**intérêt particulier**.

- *« En juillet 1999, on préparait le passage en l'an 2000 et la direction de la communication a pris un cabinet de conseil pour lui trouver, dans le domaine de l'environnement, un partenaire pour faire une opération de mécénat-communication à l'occasion du passage en l'an 2000. Il se trouvait qu'à l'époque WWF était à la recherche de partenaires également. Donc il y a eu un concours de circonstances. »*[3]

Les origines du partenariat tiendraient donc au fait que deux intérêts particuliers, celui de l'entreprise et celui de l'ONG, se soient rejoints dans un même projet.
Notons que la version du WWF est sensiblement la même et va dans le même sens :

---

1 LAFARGE, « Nos Principes d'action », 2003, p. 7. Disponible sur : www.lafarge.com, rubrique « Groupe », puis « Profil », puis « Principes d'Action ».

2 LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 24.

3 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

– *« En 1999, Lafarge est venu voir le WWF en disant : « c'est bientôt l'An 2000. On a 78 000 employés, on aimerait planter un arbre par employé, est-ce que ça vous intéresse ? » pour faire une opération de communication. Le WWF a répondu : « le programme Forêts est intéressé par cette initiative, mais il ne s'agit pas de planter des arbres, il s'agit de voir dans quelle stratégie cela peut s'inscrire, dans quelle stratégie d'amélioration de vos pratiques comme la réhabilitation de carrières, et avec un bénéfice et des échanges de savoir-faire ». Nous, ce qui nous intéresse, c'est la restauration des paysages forestiers. Il y avait là un lien. »*[1]

Ainsi, lorsqu'ils font le récit des origines du partenariat, les acteurs privilégient une approche qui se veut réaliste et pragmatique : les expressions de « *concours de circonstance* » ou de « *lien* » qu'ils utilisent sont en effet très éloignées d'un éventuel affichage d'une contribution commune à l'intérêt général. Lafarge et le WWF insistent sur l'idée de deux intérêts particuliers qui se rejoignent pour constituer un **intérêt bien compris** pour les deux parties.

Dans la rubrique « *Partenariats globaux* » de son site internet, Lafarge précise ainsi en introduction :

– *« Lafarge adopte une démarche humble et très pragmatique en nouant des partenariats à l'échelle mondiale. Le Groupe s'appuie sur de grandes ONG mondialement reconnues pour le sérieux de leur expertise. »*[2]

Il est intéressant de noter que l'entreprise souligne elle-même le « pragmatisme » de sa démarche : elle entend s'associer à des ONG à l'image forte et incontestable, et dotées de solides compétences, afin d'en retirer un bénéfice, une forme de retour sur investissement.

Le WWF parle, lui, de « *mutual benefits* »[3] pour désigner la rubrique consacrée aux partenariats avec les entreprises (« *corporate relationships* ») dans son rapport annuel. On peut y lire :

– *« Increasingly, corporations are recognizing the benefits to themselves as well as to the environment through a partnership with WWF. »*[4]

Soulignons ici que l'ONG place le bénéfice ou l'intérêt pour l'entreprise sur le même plan (« *as well as* ») que le bénéfice ou l'intérêt pour l'environnement. Il semblerait en l'occurrence que, dans le partenariat, l'intérêt particulier de l'entreprise rejoigne celui de l'environnement, autrement dit de l'intérêt général. Le partenariat permettrait donc la **rencontre des intérêts**. La possibilité de conflits d'intérêts est écartée : dans la ligne d'une **perspective morale anglo-saxonne**, il est dit que la morale et l'intérêt ne s'opposent pas.

---

1 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

2 Site internet de Lafarge : www.lafarge.fr, Rubrique « *Développement durable* », « *Nos priorités* », « *Agir sur le terrain* », « *Partenariats globaux* ».

3 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, p. 12. Voir annexe 5, p. 580.

4 Ibid., p. 12.

On voit donc que le thème de l'intérêt général est très présent dans les discours des acteurs lorsqu'ils parlent d'eux-mêmes et de leurs activités. En revanche, le partenariat est présenté comme le fruit de la rencontre des intérêts – particuliers – des acteurs. L'ONG semble ici adopter le même cadre de pensée que l'entreprise, un cadre de pensée marqué par l'**utilitarisme philosophique**.

B. Monoprix et Max Havelaar

Les catégories antithétiques de l'**intérêt particulier** et de l'**intérêt général** sont également présentes dans les discours de Monoprix et de Max Havelaar.

Monoprix, en particulier, fait référence de manière récurrente au thème de l'**intérêt général**, notamment à travers la notion, omniprésente, de **développement durable**. Or, à l'instar de nombreuses entreprises, Monoprix est venu au développement durable par l'**environnement**. Soulignons qu'elle a été la première enseigne française d'importance à tenter le « pari de l'écologie », comme le raconte le Directeur Marketing de l'époque :

- *« En mai 89 pour vous donner la date exacte, pour la première fois en France – on avait déjà lancé à l'époque la gamme Gourmet, la gamme La Forme – Philippe Houzé dit : « Je crois beaucoup à tout ce qui est écologie, tout ce qui est respect de l'environnement », et il développe tout un axe stratégique pour Monoprix. (...) Tenez, c'est une conférence que j'ai faite en 1994 sur « La demande verte, mythe ou réalité ». Voyez, elle est datée, je ne l'ai pas réécrite ! (…) C'est dans le système et ça fait partie de notre culture depuis 15 ans. On avait d'abord créé un Monsieur Vert et j'avais trouvé une devise qui était assez sympa : une des dernières campagnes de Monoprix évoquait qu'il est bon de faire plaisir à sa vieille mère la Terre avec plus de 100 produits verts. Peut-être pour rappeler que déjà en 1885 le chef indien Seattle s'adressant à Franklin Pierce, président des Etats-Unis, disait : « Croyez-vous que vous pourrez tout faire à la Terre ? L'homme, provisoirement maître du pouvoir, pense qu'il est déjà Dieu, à qui la Terre appartient. Mais comment un homme peut-il être le maître de sa mère ? » C'est une conférence que j'ai faite en août 1994. »*[1]

Le texte de cette conférence intitulée « *La demande verte, mythe ou réalité* » nous a été remis par le Directeur Marketing de Monoprix lors de l'entretien. Il opère une distinction entre « *trois types de sensibilité aux problèmes écologiques qui ont été dégagés par des études comme celles de C.S.A* » : le « *vert clair* » le « *vert moyen* » et le « *vert foncé* ». Ainsi, si le vert clair désigne « *des produits types « produits forme* », et a donc une fonction écologique assez faible, les produits vert moyen « *peuvent se définir comme des produits ayant une action en vue du futur en tenant compte de la protection du cadre de vie* ». Quant à la catégorie des produits vert foncé, elle « *dépasse souvent le cadre du magasin, il s'agit d'une*

[1] Entretien avec Gérard GALLO, Directeur Marketing (jusqu'en 2001), Monoprix, le 21/05/2002.

véritable lutte organisée nationalement ou internationalement pour défendre une cause ayant une fonction écologique prioritaire »[1]. Monoprix s'est donc appuyé sur des études d'opinion avant de mettre en place son offre de produits écologiques. On voit qu'ici **prise en compte de l'intérêt général** et **défense de l'intérêt particulier** se rejoignent et s'imbriquent étroitement : « *l'intérêt de l'enseigne, ouverte à toutes les modes, joue évidemment un rôle fondamental dans ce virage en faveur de l'écologie*. »[2]

Ainsi, dès 1990, l'enseigne lance la gamme « Monoprix Vert », une marque propre spécifiquement orientée vers le respect de l'environnement. Depuis, ce thème bénéficie d'une **visibilité** particulière dans les différents supports de communication de Monoprix et dans ses campagnes de communication, notamment à l'occasion de la Semaine du développement durable : « *Encourager les modes de culture et d'élevage plus respectueux de l'homme et de la nature* » ; « *Respecter l'environnement et s'offrir une meilleure qualité de vie en ville* »[3]. Notons que le troisième principe de la Charte du développement durable lui est consacré : « *Maîtriser les impacts sur l'environnement de l'activité du groupe Monoprix* »[4].

Au-delà de la dimension strictement environnementale, le groupe aime à se présenter comme une « ***entreprise citoyenne*** », engagée dans l'espace urbain qui est le sien. L'expression est utilisée à de nombreuses reprises par les managers de Monoprix :

- *« Fidèle à sa vocation d'entreprise citoyenne, Monoprix a toujours eu pour mission d'accompagner la revitalisation des centres-villes par le commerce, en prenant en compte le contexte social et environnemental de chaque cité. Au-delà de sa fonction économique – apporter chaque jour des produits et services de qualité au cœur des villes –, Monoprix contribue à améliorer la vie en ville par des initiatives en faveur de l'environnement, de l'intégration sociale, du commerce équitable et de la sécurité alimentaire. »*[5]
- *« Contribuer à améliorer la qualité de vie en ville est notre mission. Cette démarche d'entreprise citoyenne se traduit par des actions concrètes que nous engageons depuis plus de 10 ans, tel que le développement du bio ou le lancement de la puce fraîcheur. »*[6]
- *« Fidèle à notre mission d'entreprise citoyenne, un café Max Havelaar a été introduit dans nos linéaires à la demande du Président du groupe, Monsieur Philippe Houzé, puis porté par la direction des achats alimentaires. »*[1]

---

1 Gérard GALLO, Directeur Marketing de Monoprix, « La demande verte : mythe ou réalité », août 1994, p. 1 et 2.

2 Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, op. cit., p. 146.

3 MONOPRIX, Dépliant « Semaine du développement durable : du 16 au 27 juin », mai 2004.

4 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 4.

5 Philippe HOUZE, Président du Directoire de Monoprix, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, Monoprix, 2000, p. 5.

6 Philippe HOUZE, Président du directoire de Monoprix, « Contribuer à améliorer la qualité de vie en ville est notre mission », in : *Points de Vente*, n° 827, 1/11/2000, p. 42.

– *« Les initiatives menées depuis plus de 10 ans dont l'introduction dans nos rayons des gammes Monoprix Vert, Monoprix Bio, de produits de commerce équitable ou encore l'engagement citoyen historique des magasins au cœur des villes, rendent d'autant plus légitime l'ambition que nous nourrissons pour Monoprix d'être à moyen terme, l'enseigne phare du commerce durable de centre-ville. »*[2]

– *« Initier et soutenir des animations conviviales et festives sur les thèmes de l'éco-citoyenneté ou de la solidarité de proximité sont des actions concrètes que les magasins Monoprix mènent localement, au quotidien et que parfois, le Groupe soutient sur toute la France. « Immeubles en fête », la fête des voisins qui s'est tenue la semaine dernière, en est un exemple. »*[3]

Notons que l'expression d' « *entreprise citoyenne* », en vogue dans la littérature managériale et l'éthique des affaires pendant la décennie 1990, tend à être supplantée à partir de 2001 par la notion d'« ***entreprise responsable*** », dans les discours de Monoprix. La **notion morale de responsabilité** prend alors le pas sur la **notion politique de citoyenneté**.

– *« Nous souhaitons agir en acteur responsable de la vie locale et cela se traduit par une volonté de contribuer à une meilleure qualité de vie en ville. Une mission affirmée dans la signature « Dans ville, il y a vie », qui se traduit notamment par la réalisation ou l'accompagnement d'initiatives locales ou nationales qui favorisent la convivialité, la solidarité de proximité ou encore le respect de l'environnement (Immeubles en fêtes, Restos du cœur, banques alimentaires, semaine du développement durable…). Inscrire notre action dans les Agendas 21 locaux constitue ainsi tout naturellement une priorité. »*[4]

– *« Depuis sa création, Monoprix a pour mission d'accompagner la vitalité économique du centre-ville par le commerce, en prenant en compte le contexte social et environnemental de chaque cité. En 2000, pour inscrire cette mission d'entreprise responsable dans le long terme et lui donner un nouveau sens, dans un contexte social et sociétal en mutation, Monoprix inscrit ses actions dans une démarche de développement durable et formalise son engagement dans une charte. Notre groupe affirme ainsi sa volonté de contribuer à une meilleure qualité de vie et de bien-être en ville aujourd'hui, mais également demain, mission affirmée dans la signature « Dans ville, il y a vie. »*[5]

Il est intéressant de relever la **dimension messianique** de ces discours : en effet, les notions d' « *entreprise citoyenne* » et d' « *entreprise responsable* » sont, dans les verbatim qui précèdent, en situation de co-occurrence avec celles de « *mission* », de « *vocation* » – et d' « *ambition* » dans une moindre mesure. Notons que l'expression d' « *acte de foi* » a également été prononcée par une de nos interlocutrices à propos de la Charte de

---

1 DIRECTION DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION, Pôle Relations Extérieures, Monoprix, « Contenu pour l'intervention sur le commerce équitable, colloque Alliances du 5/12/2000 », 4/12/2000, p. 1.

2 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, « Monoprix, d'hier à demain », in : « Développement durable : bien vivre dans la ville », Edition spéciale du journal *Le Parisien*, 3/06/2003, p. 5.

3 MONOPRIX, « Monoprix, le Citymarché idéal », in : « Développement durable : bien vivre dans la ville », Edition spéciale du journal *Le Parisien*, le 3/06/2003, p. 10.

4 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, in : « Portrait de Monoprix » in : *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003, p. 59.

5 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : Tristan LECOMTE, *Le commerce équitable*, op. cit., p. 44.

développement durable[1]. L'usage de ces termes dotés d'une **connotation religieuse** peut surprendre : il traduit en fait la volonté de l'enseigne d'afficher son engagement en faveur de l'intérêt général à travers son action volontariste de **contribution à la qualité de vie urbaine**.

On peut toutefois observer que les termes de « *mission* » et de « *vocation* » se rapportent, dans d'autres discours, à la fonction première du distributeur qu'est Monoprix : celle de **service au client**. Nous ne sommes plus dans ce cas dans la prise en compte de l'intérêt général mais dans celle de l'intérêt particulier du client – comme de l'enseigne.

- *« Développer des services contribuant à faciliter la vie de nos clients, créer des espaces de convivialité et participer au dynamisme des centres-villes traduisent notre engagement d'offre globale de bien-être en ville. Cette vocation est relayée par un personnel formé pour répondre au mieux aux attentes de nos clients. (…) Offrir un éventail de services de proximité au cœur de nos magasins se traduit par un gain de temps pour nos clients et concourt à minimiser leurs déplacements. Pour fidéliser ses clients, Monoprix choisit de leur faciliter la vie en ville au quotidien. »*[2]

- *« Disposant d'un temps souvent limité pour faire leurs achats, les clients sont aujourd'hui dans l'attente d'un lieu unique permettant de disposer de services qui minimisent leurs déplacements. Si offrir des linéaires de produits sélectionnés reste notre vocation principale, notre mission est également d'offrir à nos clients des services de proximité leur facilitant la vie au quotidien. »*[3]

Notons que ce dernier verbatim est issu d'une rubrique intitulée « *Développer l'accès à des services de proximité pour nos clients* » de la Charte de développement durable, qui porte sur l'offre de services de proximité aux clients de l'enseigne. Or, un lien est établi avec des problématiques d'intérêt général, dans la mesure où un paragraphe appelé « *Enjeux pour le développement durable* » est présent, comme pour élargir le propos, **de la sphère privée à la sphère publique et de l'intérêt particulier à l'intérêt général**.

En outre, le concept de « ***citymarché*** », lancé par Monoprix au cours des années 1980, « cible une clientèle de centre-ville à la pointe des tendances, moderne, souhaitant une ville conviviale, intéressée par de nombreux services »[4]. Or, il s'accompagne d'une **politique de slogans** – « *Toutes nos vies sont chez Monoprix* » ; « *Monoprix, on pense à vous tous les jours* » ; « *Monoprix, dans ville il y a vie* » ; « *Monoprix, on fait quoi pour vous aujourd'hui ?* » – qui met en avant le service au client. Ces slogans, axés sur les valeurs de **proximité**, de praticité, de service, disent bien ce que veulent être les magasins de l'enseigne :

---

1 « *Cette charte est un acte de foi au niveau du public* ». Entretien avec Geneviève GARNIER, Département des Relations Extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 6/06/2002, p. 1.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 21 et 22.

3 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 24.

4 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 143.

des lieux où s'expriment, sans exclusive, toutes les tendances, les désirs, les besoins des habitants de centre-ville. Toutefois, d'autres slogans se veulent plus « engagés », et sont résolument tournés vers les thèmes du développement durable et de l'intérêt général : « *Le développement, d'accord, mais seulement s'il est durable* », « *Agissons pour demain, tous les jours* », « *M comme nature* ». Les logiques de l'**intérêt particulier** et de l'**intérêt général** sont donc toutes deux présentes dans les slogans de l'enseigne. Notons qu'un slogan comme « *Dans ville, il y a vie* » est autant associé au service au client et à l'incitation à un certain hédonisme qu'à la prise en compte de problématiques d'intérêt général, dans ce passage extrait de la Charte de développement durable :

- *« Dans ville, il y a vie. Lieux de vie et d'envies, les magasins Monoprix sont historiquement implantés en centre-ville, centre commercial à ciel ouvert. Locomotive du centre-ville, Monoprix s'engage aujourd'hui dans une démarche de développement durable plus respectueuse de l'environnement et du commerce équitable. Locomotive du développement durable en centre-ville ? Monoprix l'espère et invite tous ses clients, ses employés et ses partenaires à une meilleure qualité de vie. »*[1]

On voit ainsi que le groupe Monoprix a élaboré « *une politique associant la stratégie de développement du groupe à un discours, construit autour de slogans, sur la revitalisation des centres-villes, combinant des registres de discours privés et publics, des enjeux citoyens et des questions d'intérêt général.* »[2] Pour l'enseigne, il semble qu'il n'y ait aucune **contradiction** entre le fait de proposer une gamme toujours plus étendue de services au client et la prise en compte de problématiques d'intérêt général, notamment environnementales.

Si l'on considère à présent les discours sur soi de l'association **Max Havelaar France**, il apparaît que les notions d'intérêt général et d'intérêt particulier y sont peu présentes en tant que telles. Il est toutefois à noter que l'association a été labellisée « **Campagne d'intérêt général** » pour l'année 2003 par le Premier ministre Jean-Pierre Raffarin. On peut ainsi lire dans le rapport annuel 2003 que « *cette terminologie « intérêt général » est particulièrement appropriée au commerce équitable, qui bénéficie aux producteurs du Sud, bien sûr, mais s'adresse aussi aux citoyens, consommateurs, entreprises, collectivités locales, responsables politiques…* »[3]. Le label « Campagne d'intérêt général » fonctionne donc comme une forme de **reconnaissance** pour l'association, qui peut ainsi se prévaloir d'agir pour le bien commun.

---

1 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 7.

2 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 144.

3 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2003*, p. 8.

Pour ce qui est des discours portant sur le partenariat avec Monoprix, une idée y est fréquemment développée, de concert avec l'enseigne : celle de la construction d'un **intérêt commun**. Ainsi, le Responsable Marketing de Monoprix, en charge des relations avec les enseignes, commence par mettre en avant le « *bénéfice à tirer* », autrement dit l'intérêt commercial que constitue le commerce équitable pour les distributeurs, avant de souligner l'importance des partenariats avec ces derniers pour l'association :

- *« On dit : voilà le système, si vous suivez ces règles, voilà le bénéfice que ça peut apporter à vous-mêmes mais aussi aux producteurs. Donc, assez vite l'ensemble des enseignes a compris qu'il y avait un bénéfice à en tirer, au fur et à mesure que les consommateurs prenaient conscience des problématiques liées à la mondialisation. (…) Les enseignes étant le dernier maillon entre le consommateur et les producteurs, elles ont tout de suite compris l'intérêt qu'il y avait à se positionner sur cette thématique qui peut d'ici quelque temps être une catégorie de produits rentables. (…) Le cœur du métier d'une enseigne, c'est d'offrir un choix de consommation au consommateur. »*[1]

- *« Sur la partie plus commerciale, on essaie de construire des partenariats de plus en plus professionnels, de plus en plus puissants, avec nos différents partenaires, afin que ces produits sortent de l'anonymat et que les ventes soient suffisamment intéressantes pour que les enseignes ne les retirent pas des rayons. »*[2]

La notion d'intérêt commun est reprise dans les discours de Monoprix, qui mettent en avant la **convergence d'intérêts** entre les deux organisations :

- *« Un intérêt et des actions communs : Chez Monoprix, cet engagement répond à la propre démarche du groupe en faveur du développement durable. Monoprix et Max Havelaar partagent la même sensibilité, se rejoignent sur cette démarche. Parce que le commerce équitable, c'est d'abord du développement, mais un développement raisonné, qui fait en sorte que les petits producteurs puissent vivre dignement de leur travail et non d'assistances. »*[3]

- *« Ce qui nous a extrêmement aidés, c'est une volonté commune de réussir ensemble. (…) Pour Max Havelaar, c'était le passage obligé pour exister, pour se développer ; c'était la seule porte qui s'ouvrait à eux à cette époque, donc ils ont concentré toute leur attention. C'était le premier distributeur, donc ils ont eu cet instinct et ce professionnalisme de saisir cette opportunité qui leur était offerte. Et ils ont été déterminés dans leur choix ; il n'y a pas eu d'état d'âme, il n'y a pas eu de remise en question. Donc une vraie volonté de réussir. Et nous, le choix avait été fait par le Président de le faire, donc on ne se pose pas non plus de questions sur combien de temps ça va prendre, est-ce que vont paraître en linéaires des produits qui ne vont pas se vendre…Quand le Président décide et dit à ses équipes : « vous avez 6 mois pour poursuivre et pour réaliser ce que je vous demande », quand vous avez autant d'intérêts et d'objectifs communs, en général le reste est très vite surmonté. »*[4]

Or, il apparaît, au vu des discours des deux organisations, que cet intérêt commun se construit autour d'une volonté commune de **démocratisation des produits issus du commerce**

---

1 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

2 Ibid.

3 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 6-7.

4 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

équitable. En effet, pour Max Havelaar, il s'agit d'accroître les ventes de ces produits pour qu'elles profitent aux producteurs des pays du Sud ; quant à Monoprix, l'introduction de produits équitables dans ses rayons participe de sa stratégie de différenciation commerciale. Ainsi, cette idée a une forte récurrence dans les productions discursives de Max Havelaar, depuis les écrits des fondateurs jusqu'aux responsables actuels :

- *« Démocratiser le commerce équitable, c'est avant tout permettre à tout consommateur d'avoir accès aux produits équitables. Le premier enjeu est donc que les enseignes de la grande distribution ouvrent leurs rayons au café équitable. »*[1]

- *« Avec un label de commerce équitable, Max Havelaar relève un double défi : convaincre des acteurs économiques traditionnels de s'engager dans un processus d'échanges plus justes et démocratiser la consommation de produits équitables. Notre objectif : permettre un développement durable des pays du Sud. »*[2]

- *« Si, demain, nous parvenons à ce qu'une multinationale s'engage avec nous, ce sera une grande réussite. Et ce sera une réussite encore plus grande lorsque nous sortirons du marché de niches. Non seulement en termes de vente, mais aussi en termes de modalités de réflexion dans la tête des acheteurs et des dirigeants d'entreprises. »*[3]

De même, Monoprix utilise fréquemment l'idée de « *démocratisation* » des produits équitables qui l'a fait se rapprocher de l'association de labellisation Max Havelaar :

- *« Il s'agit de démocratiser un produit initialement adopté par un public militant. (…) Nous avons répondu à une demande des ONG : satisfaction réciproque des associations et du monde marchand : nous les aidons à démocratiser les produits issus du commerce équitable. »*[4]

- *« C'est pour Monoprix l'opportunité d'aller plus loin dans sa démarche de démocratisation en rendant plus accessibles des produits jusqu'alors réservés à un public plus engagé, client des enseignes spécialisées comme Artisans du Monde. »*[5]

- *« Bien que le commerce équitable bénéficie désormais d'une plus grande notoriété, Monoprix doit encore faire face à un certain nombre de freins économiques et réglementaires. En effet, d'une part, l'offre reste encore limitée à quelques marchés et, d'autre part, ces produits répondent à une demande encore relativement confidentielle. Enfin, il n'existe pas de label public national et/ou européen, qui constitue une garantie pour les consommateurs. C'est la raison pour laquelle notre enseigne distribue exclusivement des produits bénéficiant du seul « label » privé existant, « la garantie Max Havelaar ». Aujourd'hui, notre objectif est d'accompagner les acteurs volontaires dans le changement d'échelle du commerce équitable. Cet engagement se traduit notamment par la poursuite de notre action en agissant sur l'offre pour stimuler la demande. »*[6]

---

1 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable,* op. cit., p. 145.

2 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, *Rapport annuel 2001*, Max Havelaar France, p. 1.

3 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 3.

4 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif du groupe Monoprix, texte d'une interview radiophonique à BFM, le 21/05/2001, p. 2 et p. 4.

5 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 3.

6 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : Tristan LECOMTE, *Le commerce équitable*, op. cit., p. 126-127.

Notons que cette volonté de démocratisation est ancienne chez Monoprix ; rappelons que dès le début, l'enseigne s'est implantée avec un leitmotiv : « démocratiser les modes et les tendances », autrement dit mettre « le bon et le beau » à la portée de tous.

Ainsi, intérêt général et intérêt particulier sont présents dans les discours de Monoprix et de Max Havelaar. L'entreprise de distribution, qui peut se prévaloir d'une démarche pionnière en matière environnementale, se présente comme « *entreprise citoyenne* », « *entreprise responsable* », et affiche son action volontariste de **contribution à la qualité de vie en ville**. Toutefois, l'importance accordée à la notion de **service au client**, qui renvoie à la fonction essentielle de Monoprix, montre bien que la défense de l'intérêt particulier – du client et à travers lui, celui de l'enseigne – n'est jamais absente. Les discours mêlent ainsi étroitement **sphères privée et publique, intérêt particulier et intérêt général**.
En outre, Monoprix et Max Havelaar parlent un langage commun lorsqu'ils mettent en avant tous deux l'idée d' « ***intérêt commun*** », comme rencontre de deux intérêts particuliers, reposant sur un objectif concret : la volonté commune de démocratiser les produits équitables.

Conclusion I

Nous l'avons vu tout au long de cette exploration des logiques de présentation de soi des deux organisations étudiées, l'**hybridité** caractérise les discours des acteurs. En effet, les quatre entrées dialectiques dégagées, temps court / temps long, échange marchand / don, éthique de la responsabilité / éthique de la conviction, intérêt particulier / intérêt général, se mêlent dans les productions discursives, allant ainsi souvent à l'encontre des représentations traditionnelles de l' « ***ethos* économique** » et de l' « ***ethos* associatif** ». Loin d'une opposition, se dégage dans les discours des acteurs du partenariat l'idée d'un « ***continuum*** » inattendu entre **économique et social**, entre **logique de marché et logique de solidarité**[1].

[1] Nous empruntons l'expression de « continuum » à Benjamin HUYBRECHTS, lorsqu'il analyse le « continuum entre l'économique et le socio-politique » qui caractérise le mouvement du commerce équitable dans son ensemble et qui se retrouve également au sein des organisations qui s'en prévalent. Voir : Benjamin HUYBRECHTS, chercheur au Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, « Le positionnement des organisations de commerce équitable entre solidarité et marché : essai de typologie et illustrations en Belgique, en France et au Royaume-Uni », communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, Lyon, 6 juin 2008.

II. ADP et les associations de riverains : une volonté d'affirmation par chaque acteur de son propre *ethos*

Pour les deux premiers cas de partenariats étudiés, le partenariat Lafarge/WWF et le partenariat Monoprix/Max Havelaar, l'analyse thématique menée sur l'ensemble du corpus a permis de mettre en avant les catégories du temps court et du temps long, de l'échange marchand et du don, de l'éthique de la responsabilité et de l'éthique de la conviction, de l'intérêt particulier et de l'intérêt général comme caractéristiques de l'identité des deux types d'acteurs que nous étudions et de leurs *ethos* respectifs. Nous avons pu montrer que, si les catégories du temps court, de l'échange marchand, de l'éthique de la responsabilité, et de l'intérêt particulier sont a priori associées à l'entreprise en tant qu'acteur économique, et les catégories antithétiques du temps long, du don, de l'éthique de la conviction, et de l'intérêt général à l'ONG en tant qu'acteur associatif, l'analyse de la présence de ces thèmes dans les discours des acteurs révélait des croisements inattendus, dessinant une tendance à l'hybridité.
Or, le présent corpus ne présente pas les mêmes caractéristiques : on n'y observe pas la prégnance des mêmes thèmes, et les discours s'inscrivent davantage dans des **logiques contrastées et en opposition** que dans une tendance à l'hybridité.

1. ADP : la mise en avant de l'*ethos* économique à travers l'image de « gestionnaire de territoire »

Si l'on considère dans un premier temps les discours sur soi de l'entreprise **ADP** dans ses différents supports de communication, on peut observer que le gestionnaire aéroportuaire se présente avant tout comme un **acteur économique majeur**, fortement **ancré dans un territoire** qui serait le premier bénéficiaire des retombées de son activité. Ainsi, à la rubrique « *Notre Responsabilité économique* » du *Rapport d'activité et de développement durable 2003*, ADP se pose en « *moteur de l'économie locale* » :

- *« Les bassins d'emploi aéroportuaires constituent un poids économique considérable, dont la capacité d'attraction et le dynamisme rejaillissent sur toute l'Ile-de-France. Ce sont à la fois de puissants pôles de développement et des outils efficaces d'intégration de la Région dans les flux d'une économie mondialisée. ADP s'insère dans les politiques d'aménagement des*

communes et des départements riverains afin de les faire bénéficier au mieux des retombées économiques et sociales de son activité. »[1]

Cette expression de « *moteur de l'économie* » est fréquemment reprise dans les différents rapports et brochures de communication de l'entreprise :

- *« Puissant moteur de l'économie nationale et régionale, Aéroports de Paris a toujours mené une politique de développement maîtrisé, visant à aider les populations riveraines à mieux profiter des retombées économiques et sociales générées par l'activité aéroportuaire (9 % du PIB d'Ile-de-France). »*[2]

Notons qu'un autre terme est également utilisé pour désigner le rôle économique d'ADP : celui de « *catalyseur* » : « *catalyseur de l'activité aérienne, ADP constitue un formidable créateur d'emplois* »[3], « *son rôle de catalyseur n'est plus à démontrer* »[4].

Ainsi, les termes de « *moteur* » et de « *catalyseur* » induisent une **dynamique**, une capacité à impulser le mouvement et l'action. Le domaine de la création d'emploi est présenté comme une preuve, une illustration de cette dynamique économique :

- *« Avec plus de 100 000 emplois, les aéroports d'Orly, CDG et Le Bourget sont l'une des toutes premières sources d'emploi dans la région parisienne, offrant une grande variété de métiers. ADP s'est fixé comme préoccupation majeure de mieux faire coïncider l'offre à la demande locale d'emploi (…). »*[5]

- *« Aujourd'hui, l'aéroport Roissy-CDG, devenu en 2003 l'aéroport Paris-CDG, est un pôle économique d'envergure internationale et le pôle le plus créateur d'emplois de la Région Ile-de-France. Sa présence, ô combien attractive, a progressivement façonné son environnement et tout le nord-est de la région. (…) Qui aurait imaginé que trois décennies après son implantation l'aéroport serait l'un des premiers facteurs de la prospérité économique des territoires riverains ? »*[6]

On voit, à travers les différents verbatim qui précèdent, qu'ADP souligne l'**impact socio-économique** de ses activités à la fois au **niveau local et régional** (« *l'économie locale* », « *la Région Ile-de-France* », « *les communes et départements riverains* », « *les populations riveraines* »), **national** (« *l'économie nationale* ») et **international** (« *économie mondialisée* », « *d'envergure internationale* »). L'entreprise se présente comme un acteur économique puissant, dont la sphère d'influence s'exerce au sein de ces différentes échelles

---

1 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable,* 2003, p. 50.

2 ADP, Fondation Aéroports de Paris, *La Fondation Aéroports de Paris, Rapport d'activité 2003,* p. 4.

3 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *La Maison de l'Environnement,* p. 3.

4 Pierre DECOURT, Département Coopération Economique et Sociale, ADP, in : *L'impact territorial de Paris-CDG depuis 30 ans*, janvier 2005, p. 1.

5 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable,* 2003, p. 52.

6 Pierre DECOURT, Département Coopération Economique et Sociale, ADP, in : *L'impact territorial de Paris-CDG depuis 30 ans*, janvier 2005, p. 1.

spatiales. Elle se situe donc en position d'**interface**, se devant de prendre en compte ces différentes échelles, comme la diversité des acteurs avec lesquels elle entre en relation.

- *« Acteur de développement économique, ADP l'est en tant que coordonnateur et fédérateur de l'ensemble des partenaires intervenant sur ses aéroports. (…) La constitution d'un pôle économique implique un ensemble d'aménagements dont profitent les populations riveraines : structures industrielles et commerciales, hôtelières, réseaux routiers et ferroviaires… »*[1]

- *« ADP a un véritable rôle de gestionnaire d'espace, au contact direct de près de mille entreprises et doit agir en partenariat pour fédérer des initiatives profitables au transport aérien et aux territoires riverains. »*[2]

On voit qu'à travers les expressions de « *coordonnateur* », « *fédérateur* », « *gestionnaire d'espace* », ADP se pose en « **médiateur territorial** ». En effet, « ADP est certes un organisme d'Etat[3], mais surtout est inséré territorialement. (…) En d'autres termes, il a une légitimité double à occuper cet espace, et alors à pallier les déficiences de l'Etat régalien »[4] – il est significatif, à ce titre, que l'entreprise utilise de manière récurrente les expressions de « ***gouvernance territoriale*** » et « ***gouvernance de la riveraineté*** ».

En effet, le gestionnaire aéroportuaire tire sa **légitimité** de médiateur territorial de la « ***mission de service public*** » qui est la sienne et sur laquelle il revient fréquemment, comme on peut le voir ici au sein d'un même rapport de développement durable :

- *« ADP se réfère à sa mission de service public qui implique de travailler à la construction de réponses acceptables par l'ensemble des parties prenantes. »*[5]

- *« ADP déploie une politique de bonne gouvernance avec l'ensemble de ses parties prenantes pour prendre en compte les intérêts de chacun dans l'exercice de ses missions de service public. »*[6]

- *« Sa mission de service public conduit ADP à gérer les aéroports dans le respect des contraintes réglementaires et à la satisfaction des clients et des passagers, mais aussi de rechercher et mettre en œuvre des dispositions de nature à réduire l'insatisfaction des riverains dans une coexistence constructive et le respect d'un environnement naturel et humain irremplaçables. »*[7]

ADP a effectivement, de par son statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (jusqu'en juillet 2005), une mission de service public – l'entreprise est responsable des installations permettant d'assurer le départ et l'arrivée des passagers, des

---

1 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *La Maison de l'Environnement*, p. 2-3.

2 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, p. 6.

3 Jusqu'au changement de statut intervenu en juillet 2005.

4 Guillaume FABUREL, « Pour une territorialisation des aéroports. Acceptabilité politique du principe pollueur-payeur. Le cas du bruit des avions à Roissy-CDG », op. cit., p. 80.

5 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, p. 26.

6 Ibid., p. 30.

7 Ibid., p. 56.

marchandises et du courrier transporté par air – autrement dit une **fonction d'utilité commune**.

En outre, parce qu'une mission de service public lui a été assignée, l'entreprise peut se prévaloir de contribuer à l'**intérêt général**. C'est le cas dans de nombreux discours, par le biais de différents thèmes. Le thème de « ***l'entreprise citoyenne*** » est de ceux-là, comme on peut le voir dans ces verbatim de deux présidents successifs d'ADP :

- *« Depuis dix ans, Aéroports de Paris est toujours resté sur une position défensive, mais on a progressivement ouvert notre démarche avec une attitude d'entreprise partenaire, citoyenne, acceptant la critique. »*[1]
- *« En créant la Fondation ADP, l'entreprise ajoute aux politiques déjà mises en œuvre dans le domaine socio-économique un comportement citoyen, pour un « mieux-être » social des populations riveraines. (…) La création de la Fondation ADP est donc une chance pour que des projets de solidarité de proximité voient le jour dans l'environnement géographique d'Aéroports de Paris. C'est un moyen de rapprocher le monde associatif de celui de l'entreprise. C'est enfin un acte qui doit contribuer à promouvoir notre image citoyenne. »*[2]

Le thème de l' « *entreprise citoyenne* » est également récurrent dans les rapports et autres plaquettes de communication d'ADP, conjointement aux notions de « ***développement durable*** » et de « ***responsabilité*** » de l'entreprise :

- *« L'ancrage territorial est un élément essentiel de la politique de développement durable. Par les liens économiques tissés avec les collectivités riveraines, par l'accès à l'emploi pour les habitants proches de l'aéroport, et par une participation active à la vie associative et culturelle de la cité, l'activité aéronautique entend faire profiter les populations locales des retombées bénéfiques du pôle économique de l'aéroport. »*[3]
- *« Une gouvernance territoriale et l'engagement citoyen d'Aéroports de Paris »*[4].
- *« En entreprise citoyenne, ADP souhaite assurer un dialogue social fort et constant comme en témoignent les nombreux accords passés avec les organisations syndicales. »*[5]
- *« Ces obligations s'appliquent également à notre sphère de responsabilité civique et concernent nos sous-traitants, nos fournisseurs et toutes les entreprises exerçant leurs activités sur les sites aéroportuaires. (…) Ni hasard ni effet de mode, c'est l'expression d'un véritable engagement citoyen, une volonté immédiate engageant aussi le moyen et le long terme. »*[6]

---

1 Pierre CHASSIGNEUX, Président d'ADP, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 53.

2 Pierre GRAFF, Président d'ADP et Président de la Fondation ADP, in : *La Fondation Aéroports de Paris, Rapport d'activité 2003*, Fondation Aéroports de Paris, p. 3.

3 ADP, « Aéroports de Paris et le développement durable », 2002, p. 1.

4 Site Internet d'ADP : www.aeroportsdeparis.fr, Rubrique « Groupe », « Engagements », puis « Les enjeux du développement durable ».

5 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, p. 42.

6 Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations Territoriales, ADP, in : *Rapport d'activité et de développement durable*, ADP, 2003, p. 37.

On voit ainsi qu'au-delà de la mission de service public qui lui est assignée, l'entreprise cherche à conquérir une **légitimité** supplémentaire, de nature **sociale et « civique »**. Elle entend donc avoir un **rôle politique –** au sens premier d'engagement dans la Cité, tourné vers l'intérêt général – qui excède le strict cadre de ses attributions initiales.

Dans cette perspective, l'entreprise affiche également son **ambition et son volontarisme en matière de politique environnementale** :

- *« L'extension de nos capacités d'accueil et la modernisation de notre patrimoine s'accompagnent d'une politique environnementale attentive aux riverains et préservant les milieux ambiants. Dans cet esprit, plusieurs actions destinées à préserver l'environnement ont été entreprises en 2001. (…) »*[1]
- *« Mis en place dans le cadre de la démarche de certification ISO 14 001, le système de management environnemental a pour but d'intégrer l'environnement dans tous les métiers d'ADP. Ainsi, les impacts environnementaux pourront être davantage maîtrisés, permettant la poursuite du développement durable des plates-formes. »*[2]
- *« En 2003, ADP a fait partie des dix premières entreprises françaises à avoir sollicité une notation environnementale et a obtenu du cabinet CoreRatings la note B+ (…). L'aéroport contribue à la prospérité régionale et nationale mais doit aussi préserver le territoire dans lequel il s'insère. »*[3]

La prise en compte de la problématique environnementale est donc présentée par ADP comme un des aspects de son inscription territoriale, dans le sens de l'intérêt général.

Ainsi, en qualifiant ses actions dans le registre de l'intérêt général, le gestionnaire aéroportuaire Aéroports de Paris se positionne non seulement en acteur socio-économique, pourvoyeur de croissance et d'emplois, mais également en acteur politique légitime, à l'échelle du territoire sur lequel il intervient.

---

1 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Rapport annuel 2001*, p. 50.

2 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, p. 14.

3 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, p. 56.

2. Les associations de riverains de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle : des contre-pouvoirs oscillant entre *ethos* défensif et offensif

Si, comme nous venons de le voir, la dimension territoriale est très fortement présente dans les discours d'ADP, elle ne l'est pas moins dans ceux des associations de riverains de Roissy. La notion même de « ***riverains*** », qui désigne les personnes habitant à proximité de l'aéroport, contient cette dimension spatiale locale, de proximité. Ainsi, « *parler de riverains renvoie à un ancrage territorial, à une appartenance géographique, évoquant l'idée d'un attachement local vécu et menacé par l'irruption d'un projet qui modifie l'équilibre de vie antérieur*. »[1]

C'est précisément sur le thème de la **défense de ce territoire et de ses habitants** que vont se mobiliser les riverains. Outre les questions relatives à la sécurité aérienne, ce sont surtout les nuisances générées par le trafic, et en particulier les **nuisances sonores**, qui cristallisent leur mécontentement, et les font se regrouper en **associations**, voire en **collectifs d'associations**. Ainsi, à des exaspérations et des intérêts individuels se substituent des associations d'individus fédérés par des opinions et des intérêts communs, qui dès lors peuvent se donner le nom de collectif, à vocation défensive. L'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) met ainsi fortement en avant cet ***ethos* défensif**, que ce soit dans l'intitulé même de l'association, sur son site Internet comme dans les bulletins d'information qu'elle publie :

- *« ADVOCNAR défend les populations victimes de nuisances aériennes. »*[2]
- *« L'ADVOCNAR défend vos intérêts avec force. »*[3]

On peut également trouver, à la fin d'un bulletin d'information *ADVOCNAR infos*, l'impératif « *Défendez-vous !* » qui sonne comme une injonction faite au lecteur, précédé de l'énumération de « *trois bonnes raisons d'adhérer à l'ADVOCNAR* », parmi lesquelles on peut trouver celle-ci : « *adhérer pour donner des forces supplémentaires à la protection de*

---

1 Nicole D'ALMEIDA, *La société du jugement*, Paris : Armand Colin, 2007, p. 61.

2 Site Internet de l'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) : www.advocnar.fr, rubrique « Accueil ».

3 *ADVOCNAR infos*, n° 21, septembre 2004, p. 1. Disponible sur : www.advocnar.fr. Voir annexe 7, p. 712 à 717.

votre santé, de votre cadre de vie et de votre sécurité. »[1] Notons ici l'utilisation du style direct, la répétition de l'adjectif possessif « *votre* », et le choix des trois **thèmes de revendication** présentés comme prioritaires – la « *santé* », le « *cadre de vie* » et la « *sécurité* » – qui traduisent bien l'objectif de **défense d'un territoire de référence** et **des intérêts de ses habitants**.

De même, l'Association pour le Respect de l'Environnement et du Cadre de vie (AREC) a recours à ce même *ethos* défensif **:**

- *« Nous avons actuellement 250 adhérents et naturellement nous acceptons les personnes qui veulent défendre au mieux leur tranquillité. »*[2]
- *« Dès la fin de 1995, l'AREC a intensifié son action pour tenter de préserver notre cadre de vie. (…) Si l'on veut défendre notre environnement, il ne faut surtout pas pratiquer la politique de la chaise vide. »*[3]

Toutefois, malgré ce recours commun à un *ethos* défensif, on peut souligner une **différence de posture** entre les deux associations : si l'ADVOCNAR se présente, sur une page de son site Internet consacrée à la description de l'association, comme une « *force d'information et de proposition* », faisant ainsi le choix d'une **posture constructive**, l'AREC, elle, s'inscrit davantage dans une **volonté d'opposition** en se posant en « *contre-pouvoir* » :

- *« L'ADVOCNAR a été créée en 1986 comme force d'information et de proposition pour réduire les nuisances de l'aéroport Roissy-Charles de Gaulle et défendre les populations survolées. »*[4]
- *« Nous pourrions faire autre chose pour passer le temps libre, mais le citoyen est bien obligé de se défendre et d'établir des contre-pouvoirs face à des administrations à qui il délègue ses pouvoirs mais pas pour faire n'importe quoi. C'est donc une tâche d'utilité publique malheureusement a posteriori que nous réalisons. »*[5]

On voit dans ce dernier verbatim que l'AREC choisit de situer son action dans le **registre politique** (« *citoyen* », « *contre-pouvoir* », « *délègue ses pouvoirs* », « *tâche d'utilité publique* »). On peut également souligner l'usage du pronom « *nous* », qui a une dimension fortement inclusive et fédératrice : il s'agit de « faire collectif ». Soulignons également que, dans la rubrique « *Nos actions* » de son site Internet, l'AREC a recours à la notion politique de **représentativité**, en se qualifiant elle-même d'« *association représentative* » :

---

1 Ibid., p. 6.

2 Site Internet de l'Association pour le Respect de l'Environnement et du Cadre de vie (AREC) Plaine de France : www.arec.free.fr, rubrique « Accueil ».

3 Ibid., rubrique « Historique ».

4 Site Internet de l'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) : www.advocnar.fr, rubrique « L'association ».

5 Site Internet de l'Association pour le Respect de l'Environnement et du Cadre de vie (AREC) Plaine de France : www.arec.free.fr, rubrique « Accueil ».

– *« Au titre d'association représentative, nous faisons partie des Commissions Consultatives de l'Environnement pour Roissy (…). »*[1]

L'association se prévaut donc d'une qualité qui lui permet de **s'exprimer au nom des riverains**, d'être leur porte-parole.

De plus, si l'AREC parle d' « *utilité publique* », une association comme le Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) qualifie son action de « *combat d'intérêt général* »[2]. En effet, si un individu isolé peut difficilement faire primer son **intérêt particulier** sur l'**intérêt général**, un collectif peut, lui, se prévaloir d'être une émanation de ce dernier. Il peut alors opposer légitimement sa logique et ses revendications à d'autres collectifs non moins légitimes. Il s'agit donc pour ces associations de montrer que l'enjeu de leur mobilisation n'est pas la seule défense d'un intérêt particulier, mais celle d'un intérêt général que l'on pourrait qualifier d' « *intérêt général localisé* »[3].

On peut émettre l'hypothèse que ces associations cherchent ainsi à contrer la désignation, souvent connotée de manière péjorative, de « **phénomène NIMBY** »[4]. En effet, « *issue des milieux anglo-saxons, cette notion assimile les acteurs, riverains et autres à des populations mues par leur propre intérêt et refusant pour cette raison des projets d'intérêt supérieur (…). Invoquer ce phénomène pour comprendre le fonctionnement de certains groupes revient bien souvent à disqualifier ces populations.* »[5] Refusant d'être assimilées à des mouvements de défense d'intérêts particuliers perçus comme étroits et relevant d'un certain individualisme, les associations de riverains font le choix de situer leur action dans le **champ de l'intérêt collectif**. La référence récurrente à la notion de « *santé publique* » à propos des nuisances aéroportuaires montre également cette volonté d'élargir le champ de leurs revendications.

Toutefois, l'*ethos* défensif ne couvre pas l'ensemble des logiques de présentation de soi des associations de riverains. En effet, certaines associations usent également d'un **registre offensif**, qui s'exerce à la fois à l'encontre de la puissance publique, des acteurs politiques locaux et des gestionnaires et opérateurs aéroportuaires. Un **lexique agonistique** apparaît alors dans les discours :

---

1 Ibid., rubrique « Nos actions ».

2 Site Internet du Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) : www.cirena.net, rubrique « Nous rejoindre ».

3 Pierre LASCOUMES, *L'éco-pouvoir, environnements et politiques*, Paris : La Découverte, 1994.

4 « *Not In My BackYard* », que l'on peut traduire en français par « pas dans mon jardin ».

5 Nicole D'ALMEIDA, *La société du jugement*, op. cit., p. 62.

– *« L'ADVOCNAR se bat depuis 1986 aux côtés d'élus et d'autres associations pour réduire les nuisances générées par le trafic aérien de Roissy-Charles de Gaulle. »*[1]

– *« L'ADVOCNAR s'engage contre le manque de courage des décideurs et contre le rôle d'arrière-garde du lobby aérien. Ils seront combattus sans relâche. »*[2]

– *« Constatant que les interventions de l'ACNUSA et de nos élus restaient sans effet, des associations ont décidé de se mobiliser pour lutter très fermement contre ce fléau en créant un collectif : le CIRENA. »*[3]

– *« Vous pouvez participer à ce combat d'intérêt général dans le cadre d'une de ces associations. »*[4]

– *« L'APELNA a été créée en 1992 par les élus de la Vallée de Montmorency pour lutter efficacement contre la croissance des nuisances de Roissy. »*[5]

Cette dimension du combat s'accompagne de **discours à forte connotation critique**, parfois très virulents, et d'une **rhétorique de la dénonciation** qui permet à une association comme le CIRENA de se poser en véritable **contre-pouvoir** face aux instances administratives et économiques :

– *« Le CIRENA sera la structure permanente qui se chargera d'étendre la contestation dans le nord-ouest francilien contre les oukases de la DGAC et de ceux qui les inspirent. Le CIRENA dénoncera leur propagande et n'hésitera pas à faire entendre sa voix devant les tribunaux. »*[6]

– *« C'est par le renforcement de son assise numérique et géographique que le CIRENA sera en mesure d'établir un rapport de force favorable avec une administration et des décideurs qui restent pour le moment très sourds et très aveugles. »*[7]

Soulignons que l'expression de « *rapport de force* », qui induit l'idée de **conflit**, est utilisée également par l'AREC : « *C'est un rapport de force qui est en jeu comme dans toute relation humaine.* »[8]

Quant à l'ADVOCNAR, elle use de la même rhétorique de dénonciation :

– *« En dépit des déclarations lénifiantes des autorités gouvernementales et des organisations professionnelles concernées, il n'existe aucune volonté réelle de réduire ces nuisances aériennes qui sont donc hélas vouées à continuer de s'accroître au cours des années à venir. »*[1]

---

1 Site Internet de l'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) : www.advocnar.fr, rubrique « Accueil ».

2 Simone NEROME, présidente de l'ADVOCNAR, in : « Manifestation réussie ! », communiqué de presse de l'ADVOCNAR, suite à la manifestation du 4 octobre 2002. Voir annexe 7, p. 711.

3 Site Internet du Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) : www.cirena.net, édito du 14/03/2004.

4 Ibid., rubrique « Nous rejoindre ».

5 Blog de l'Association des communes d'Ile-de-France pour la Protection de l'Environnement et la Limitation des Nuisances Aériennes (APELNA) : apelna.over-blog.com

6 Site Internet du Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) : www.cirena.net, rubrique « Nous rejoindre ».

7 Ibid., rubrique « Evolution de la situation et objectifs ».

8 Site Internet de l'Association pour le Respect de l'Environnement et du Cadre de vie (AREC) Plaine de France : www.arec.free.fr, rubrique « Accueil ».

– *« L'impasse environnementale de Roissy-Charles de Gaulle, que trahit le projet de révision du Plan de Gêne Sonore (PGS), est-elle inéluctable pour l'industrie du transport aérien ? »*[2]

– *« L'attractivité d'Aéroports de Paris sur les marchés financiers pourrait bien souffrir de son aptitude à commettre des gaspillages retentissants. »*[3]

On voit, dans ce dernier verbatim, que l'ADVOCNAR procède à une véritable **mise en accusation** du gestionnaire aéroportuaire.

Or, il est intéressant de souligner que c'est au sein du bulletin d'information *ADVOCNAR infos* destiné à ses adhérents – autrement dit à un public déjà sensibilisé et par conséquent acquis – que l'association emploie les discours les plus virulents et accusatoires :

– *« Plus de 174 000 personnes supplémentaires seront atteintes, cet été, par le cancer de Roissy-CDG, dont 90 % dans le Val-d'Oise. »*[4]

– *« Sous des dehors de dispositif de progrès, le Plan de Gêne Sonore qui cartographie une partie des nuisances et donne théoriquement droit à des aides à l'insonorisation, apparaît comme un véritable marché de dupes. »*[5]

Un éditorial titre « *le développement durable, cette imposture !* » et dénonce avec force les prévisions de croissance du trafic de l'aéroport de Roissy :

– *« Face à cette catastrophe programmée, on tente de nous anesthésier à coup de Développement Durable, d'Approche Equilibrée, de Commerce Equitable… »*[6]

On voit qu'ici, outre le terme de « *catastrophe* » et le verbe « *anesthésier* » très critiques, les notions de « Développement Durable », d' « Approche Equilibrée » et de « Commerce Equitable », sont dotées de majuscules qui en font des sortes d'allégories, comme pour mieux dénoncer la vacuité d'idées purement abstraites.

Le recours à l'**ironie** est également fréquent dans les colonnes d'*ADVOCNAR infos* :

– *« Quelle générosité ! Le coût des travaux d'insonorisation à effectuer dans le périmètre du nouveau PGS est estimé à 550 millions d'euros. Mais les budgets n'existent pas. »*[7]

---

1 Site Internet de l'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) : www.advocnar.fr, rubrique « Nuisances aériennes ».

2 Simone NEROME, présidente de l'ADVOCNAR, et Sébastien TROLLE, administrateur à l'ADVOCNAR, « Roissy-CDG : le nouveau Plan de Gêne Sonore est une erreur », 12/06/2004, p. 3.

3 « Capitalisation boursière d'ADP : la grande dépression », par Sébastien TROLLE, administrateur à l'ADVOCNAR, 12/06/2004, p. 2. Disponible sur : http://ufcna.net/Advocnar-ADP.pdf

4 *ADVOCNAR infos*, n° 21, septembre 2004, p. 1. Disponible sur : www.advocnar.fr. Voir annexe 7, p. 712 à 717.

5 Ibid., p. 1.

6 *ADVOCNAR infos*, n° 22, février 2005, p. 1. Disponible sur : www.advocnar.fr. Voir annexe 7, p. 718 à 721.

7 *ADVOCNAR infos*, n° 21, septembre 2004, p. 2. Disponible sur : www.advocnar.fr

De plus, le ***pathos*** n'est pas absent des discours des associations de riverains : il se fait jour notamment par un recours occasionnel à la **victimisation** et à la **dramatisation**, comme dans les verbatim suivants :

- *« Lorsque le trafic aérien a été réorganisé en Ile-de-France, il n'y a pas eu d'enquête d'utilité publique, nous n'avons pas été consultés sur les raisons et les modalités de cette réorganisation, nos élus et les associations non plus. (…) Tout cela au détriment de la qualité de la vie et de la santé de centaines de milliers de Franciliens qui ont la vague impression d'être les sacrifiés de l'affaire ! »*[1]

- *(A propos de l'accident du terminal de Roissy en 2005) « Nous ne voulons pas être les prochaines victimes sacrifiées sur l'autel du gigantisme et d'intérêts mal définis. L'Etat doit mettre un point final au développement de Roissy-Charles de Gaulle et entamer un processus de décroissance de cette plate-forme. Il y va du salut public. »*[2]

La notion de « *sacrifice* », qui apparaît dans les deux verbatim précédents, est dotée d'un sens très fort et possède une connotation religieuse évidente. Avec cette référence, l'association cherche à marquer les esprits. En outre, « *le jeu se teinte ici fréquemment d'un certain manichéisme, où les riverains sont les victimes opprimées par un Léviathan aéroportuaire, assoiffé d'un développement aveugle. Un atout que les associations ont compris et exploitent, positionnant leur discours sur la menace pesant sur leur qualité de vie, quand les aéroports ne peuvent finalement que s'excuser d'être, si indispensables soient-ils à la collectivité qui les rejette*. »[3]

On le voit, les associations de riverains de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle ont appris à user de différents registres et à passer d'un positionnement défensif à un positionnement plus offensif, à la fois pour asseoir leur propre légitimité et pour faire valoir leurs revendications.

---

1 Site Internet du Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) : www.cirena.net, rubrique « Présentation du collectif ».

2 Jean-François MICHEL, président du CIRENA, in : « Accident du Terminal de Roissy », 26/05/2004. Disponible sur : www.cirena.net.

3 Anne-Sophie BOULARD, *Développement aéroportuaire et environnement : un contrat insoutenable ? Une approche de la problématique d'insertion des aéroports dans leur environnement naturel et humain au travers de l'analyse des relations entre l'aéroport de Lyon-Saint Exupéry et ses riverains.* Paris : CELSA, 2001.

Conclusion II

Ainsi, le gestionnaire aéroportuaire ADP met en avant son ***ethos* économique** en soulignant de manière récurrente l'impact socio-économique de ses activités au plan local, national et international. En outre, au-delà de sa fonction de constructeur, d'aménageur et d'exploitant d'aéroports doté d'une mission de service public, il se pose en médiateur, **porteur de projets territoriaux**, de nature à la fois économique, sociale et environnementale. L'entreprise se présente ainsi comme un « **gestionnaire de territoire** », tirant de son statut d'établissement public et de son insertion territoriale une double **légitimité** à exercer ses activités.

De leur côté, les associations de riverains, qui apparaissent comme des **formes spontanées de représentation politique** – sans la légitimité du suffrage – oscillent entre *ethos* défensif et offensif. Au cœur de leurs **revendications**, de nature essentiellement **territoriales**, se trouvent les deux figures antagonistes de l'**intérêt général** et de l'**intérêt particulier**. En effet, si ces associations expriment des intérêts locaux, elles s'emploient à présenter leur action comme relevant de l'intérêt collectif. Elles entendent ainsi à la fois revendiquer leur propre **légitimité** et remettre en question celle des différents acteurs intervenant sur le territoire, à commencer par celle de la puissance publique et du gestionnaire d'aéroport.

Conclusion chapitre 2

Ainsi, l'analyse thématique menée sur les discours des acteurs du partenariat a permis de dégager quatre catégories construites en opposition. En montrant que ces catégories étaient loin d'être étanches, nous avons pu souligner que les discours du groupe Lafarge et de l'ONG WWF, comme de l'entreprise Monoprix et de l'association Max Havelaar, étaient porteurs d'**hybridité**. En mêlant les thèmes que sont le temps court et le temps long, l'échange marchand et le don, l'éthique de la responsabilité et l'éthique de la conviction, l'intérêt particulier et l'intérêt général, les acteurs mêlent aussi les différents registres. L' « ***ethos* économique** » et l' « ***ethos* associatif** » n'apparaissent plus comme des catégories aux contours clairement définis, mais comme des catégories complexes, hybrides, empruntant à « l'autre » tout en revendiquant ses caractéristiques propres, traditionnelles.

Toutefois, il est intéressant de préciser que si l'hybridité est particulièrement présente dans les **discours sur soi des acteurs**, elle est beaucoup moins marquée dans les **productions discursives portant sur le partenariat**. Les acteurs affichent ainsi leur volonté de **conserver leur *ethos***, autrement dit de ne pas perdre leur identité propre dans ce rapprochement qu'est le partenariat. Ce choix a une **dimension stratégique**, à la fois pour la **perception en interne** du partenariat – où des incompréhensions et des inquiétudes peuvent se manifester – et pour la **perception en externe** – où des critiques peuvent se faire entendre. Dans les deux cas, les organisations partenaires ont compris que, dans ce **jeu entre identité et image de soi**, se jouait une part essentielle de leur **crédibilité**.

Pour ce qui est du partenariat entre Aéroports de Paris et les associations de riverains, loin d'une tendance à l'hybridité, on observe que la **construction et l'affirmation de leur propre *ethos*** revêtent, pour ADP comme pour les associations de riverains, une importance toute particulière et constituent un enjeu essentiel dans la relation qui s'établit entre les acteurs.

Chapitre 3

L'articulation de l'*ethos* et de la *praxis*

Il s'agit, dans ce troisième chapitre, de poursuivre l'analyse des logiques de présentation de soi, mais cette fois en étudiant leur lien avec la *praxis* des acteurs. En effet, une des caractéristiques essentielles des discours sur le partenariat réside dans le fait que **les discours sur l'*ethos* y sont presque inséparables des discours sur la *praxis***. Il s'agit en permanence pour les acteurs de présenter ce qu'ils ont fait, ce qu'ils font ou ce qu'ils vont faire. Les logiques de discours sur soi sont alors intrinsèquement liées au « faire », à la *praxis*.

En effet, le concept de *praxis*, qui se fonde dans la philosophie hégélienne, reprise ensuite par Marx, qualifie « *la dimension en quelque sorte définitoire de l'action du sujet et de son inscription dans l'histoire ; en ce sens, la praxis pourrait se comprendre – et se définir – comme l'ensemble des formes qui permettent d'inscrire dans l'histoire les pratiques, les décisions et les conduites d'un acteur de l'espace de la sociabilité et qui les rendent lisibles, compréhensibles, interprétables*. »[1] Ainsi, la *praxis* ne désigne pas seulement un ensemble de pratiques et de conduites, mais un ensemble de pratiques et de conduites auxquelles est reconnu un sens, et grâce auxquelles l'acteur peut se définir lui-même, se reconnaître.

Le concept de *praxis* est donc intrinsèquement lié à la question du sens de l'action et de son interprétation. Notre objectif est ainsi de mener une « *analyse systématique des relations entre communication, sens, lien et action*. »[2]

---

1 Bernard LAMIZET. *La médiation politique*, op. cit., p. 366.

2 Françoise BERNARD, Robert-Vincent JOULE. « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la « communication engageante », op. cit., p. 199.

I. Lafarge et le WWF, Monoprix et Max Havelaar : l'ostension de la *praxis*

Comme pour l'analyse des logiques d'*ethos* déployées par les acteurs, des traits communs relatifs à la *praxis* apparaissent au sein des productions discursives concernant les partenariats entre Lafarge et le WWF et Monoprix et Max Havelaar. Dans ces deux corpus, l'étude des registres de la *praxis* révèle en effet un recours commun à deux rhétoriques récurrentes : la « rhétorique du pionnier » et la « rhétorique de l'engagement », présentes à la fois dans les discours sur soi des acteurs et dans les discours sur le partenariat.

1. La rhétorique du pionnier

Les acteurs des partenariats entre Lafarge et le WWF d'une part, Monoprix et Max Havelaar d'autre part, développent, pour qualifier leur *praxis*, une même rhétorique que nous nommons « rhétorique du pionnier », en raison du recours récurrent à la figure du pionnier, du précurseur, du « leader », qui a vocation à l'exemplarité.

A. Lafarge et le WWF

Ainsi, dans ses différents supports de communication, **Lafarge** se présente avant tout, et de manière systématique, comme une **entreprise « *leader* »**, dans son activité comme dans son engagement en faveur de l'environnement et du développement durable.

- *« Lafarge est le leader mondial des matériaux de construction et occupe une position de premier plan dans chacune de ses quatre Branches : Ciment, Granulats & Béton, Toiture, Plâtre. »*[1]
- *« Il est donc naturel pour Lafarge de vouloir devenir une entreprise-leader en matière de développement durable et de bénéficier des effets positifs de cette approche. »*[2]
- *« Notre rôle de leader du secteur nous donne la possibilité d'apporter une contribution positive plus large en incitant d'autres entreprises à nous suivre. »*[1]

[1] LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 8.

[2] Bertrand COLLOMB. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale* (Editorial), Lafarge, 2001, p. 5.

Le thème du « *leader* » revient donc comme un leitmotiv dans les discours de Lafarge, qui se présente comme un **groupe ambitieux**, soucieux à la fois de conserver et d'accroître son aura dans le cadre d'un système économique mondialisé, éminemment concurrentiel. On peut ainsi lire dans une rubrique du rapport de développement durable 2002 intitulée « *Renforcer notre leadership* » : « *Avec une position de premier plan sur chacun de ses marchés, Lafarge est aujourd'hui le leader mondial des matériaux de construction. (…) Nous entendons conserver et renforcer cette position de leader en étant le fournisseur préféré de nos clients, l'entreprise préférée de nos salariés, le partenaire préféré des communautés dans lesquelles nous opérons et l'investissement privilégié de nos actionnaires.* »[2]

Les thèmes du « *leader* » et du « *leadership* » ont en outre une forte récurrence dans les *Principes d'action* de 2003 – notons que l'appellation même de ce code éthique évoque l'idée de *praxis* ; il s'agit en quelque sorte d'une morale de l'action. Le terme de « leader » apparaît en sous-titre de la première partie « *Notre vision* » : « *Etre le leader incontesté des matériaux de construction* »[3]. L'objectif du groupe est ainsi clairement défini : il s'agit d'**acquérir la position dominante** et de la décliner dans les différentes activités du groupe, comme dans les différents échelons spatiaux. Notons que le terme anglais de « *leader* » – que l'on peut traduire littéralement par « celui qui mène, guide, conduit » – montre bien la volonté de l'entreprise d'être et de demeurer au premier plan dans la compétition économique mondiale.

- *« Assurer un leadership global dans des métiers locaux par l'excellence dans le management « multilocal. »*[4]
- *« Plus nos managers exercent des responsabilités élevées, plus ils doivent incarner les valeurs du Groupe : le leadership, c'est la capacité à mobiliser et à fédérer des équipes autour d'une ambition commune pour atteindre des résultats plus ambitieux. C'est aussi la capacité à conduire le changement avec patience, ténacité et souplesse. »*[5]
- *« Leaders sur chacun de nos métiers, nous sommes aujourd'hui le leader mondial des matériaux de construction. (…) Notre objectif est de renforcer notre position de leader mondial en étant partout les meilleurs et de devenir : le fournisseur privilégié de nos clients, l'employeur préféré de nos collaborateurs, le partenaire le plus apprécié des collectivités avec lesquelles nous sommes en relation, l'investissement préféré de nos actionnaires. »*[6]

---

1 Bertrand COLLOMB, *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, Lafarge, p. 1.

2 LAFARGE. *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, p. 6.

3 LAFARGE, « Nos Principes d'action », 2003, p. 4. Disponible sur : www.lafarge.com, rubrique « Groupe », puis « Profil », puis « Principes d'Action ». Voir annexe 5, p. 566 à 575.

4 Ibid., p. 5.

5 Ibid., p. 9.

6 Ibid., p. 5.

Notons dans ce dernier passage, outre la répétition de terme « *leader* » qui sonne véritablement comme un leitmotiv, la présence de nombreux **superlatifs** qui lui sont associés : « *fournisseur privilégié* », « *employeur préféré* », « *partenaire le plus apprécié* », « *investissement préféré* ». Le superlatif est en effet omniprésent dans l'ensemble des *Principes d'Action* ; citons des formules comme « *Etre les meilleurs* », « *Notre mission est d'offrir au secteur de la construction les produits, systèmes et solutions les plus fiables, les plus innovants et les plus économiques* », « *Etre excellent dans le management multilocal* », « *Atteindre l'excellence* », « *Notre engagement vers l'excellence* », « *Donner le meilleur de soi-même* », « *Mettre en œuvre nos meilleures pratiques* »[1].

Or, comme le souligne Cécile RENOUARD, ce jeu sur le mot « meilleur » et sa polysémie est significatif de l'ambiguïté qui entoure les codes éthiques tels que les *Principes d'Action* de Lafarge : « *il y a, en premier lieu, confusion constante entre les niveaux descriptif (ce qui est) et prescriptif (ce qui devrait être). (…) En second lieu, il est fait référence tout à la fois à des principes de bonne gestion et à des principes moraux, la confusion étant entretenue par l'utilisation du terme "meilleur"*» [2]. On peut y voir une influence de l'**éthique des affaires anglo-saxonne** selon laquelle, si l'entreprise est une organisation marchande, elle est également une personne morale qui possède, à ce titre, des **devoirs moraux**, en rien incompatibles avec son but commercial.

En effet, l'idée de « *leadership* » est fortement lié à celle de « *performance* » : les *Principes d'Action*, comme l'ensemble des supports de communication de Lafarge, expriment une forte exigence de **performance**, s'exerçant à la fois dans les domaines de l'économie, du social et de l'environnement.

- *« Notre approche de la performance couvre toutes les dimensions de nos activités : sécurité, stratégie, ventes et marketing, production, finances, ressources humaines et développement durable »*[3].

Précisons que, dans une **logique de preuve,** le groupe a recours à « *l'usage systématique de benchmarks des agences de notations sociales et environnementales visant à positionner le groupe par rapport aux concurrents de son secteur et des autres entreprises en général*. »[4]

---

1 LAFARGE, ibid., p. 5 et 10.

2 Cécile RENOUARD. *La responsabilité éthique des multinationales*. Paris : PUF, 2007, p. 48.

3 LAFARGE, « Nos Principes d'action », 2003, p. 10. Disponible sur : www.lafarge.com, rubrique « Groupe », puis « Profil », puis « Principes d'Action ».

4 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 110.

La notion d' « **anticipation** » est également liée à celle de « *leadership* » : Lafarge se présente comme une entreprise ayant une « *position proactive* », particulièrement dans le domaine environnemental. L'idée d'anticipation sur la réglementation en la matière est ainsi récurrente.

- *« Notre volonté est d'agir de façon cohérente, responsable et proactive partout où nous travaillons. Ainsi, nous développons des normes, parmi les plus exigeantes au plan international, appliquées aux nouvelles réalisations industrielles et à toute rénovation importante. »*[1]

Ainsi, il est intéressant de noter que la notion de « *leadership* » est toujours associée à des discours qui se rapportent à la *praxis*, comme le souligne la présence de très nombreux **verbes d'action**.

Si l'on considère à présent les discours de Lafarge portant spécifiquement sur le **partenariat avec WWF**, on peut constater que le thème du « *leader* » reste très présent, à travers ce que l'on peut appeler la **rhétorique du pionnier**. L'adjectif « *pionnier* » est ainsi très fréquemment accolé au nom « *partenariat* ». Cet adjectif rappelle que le partenariat entre Lafarge et le WWF est le premier de cette ampleur entre une multinationale et une ONG. Lafarge est ainsi « *le premier industriel à devenir Conservation Partner du WWF* »[2]. Précisément parce qu'il est « *pionnier* », autrement dit premier dans son domaine, le partenariat est présenté par Lafarge comme un moyen de conserver la première place, celle de « *leader* », grâce à l'avantage concurrentiel qu'il représente pour le groupe.

- *« Depuis quelques années, la politique du Groupe s'appuie de façon croissante sur le développement d'un dialogue inscrit dans la durée et la construction d'un véritable partenariat avec la société civile. L'illustration la plus exemplaire en est le partenariat pionnier signé en mars 2000 avec le WWF, dans le but d'améliorer sa performance environnementale et de contribuer à élever les standards de l'industrie. Grâce à cet engagement continu en faveur du développement durable, le Groupe fait figure de précurseur et garde une longueur d'avance. »*[3]

On voit bien ici à travers les expressions de « *partenariat pionnier* », « *précurseur* », « *longueur d'avance* » la présence de la rhétorique du pionnier qui donne à Lafarge l'image valorisante d'une entreprise qui, fidèle en cela à son histoire et à sa tradition, ouvre la voie et défriche des territoires nouveaux.

---

1 Bertrand COLLOMB, *Lafarge et l'environnement*, mars 2000, Lafarge, p. 2.

2 WWF / LAFARGE. Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 6.

3 Ibid., p. 2.

– *« Le partenariat WWF/Lafarge a véritablement été pionnier. Pour la première fois, un grand groupe industriel et une ONG internationale s'associaient pour améliorer ensemble les standards environnementaux de l'industrie. »*[1]

Ce dernier verbatim est extrait d'une courte déclaration – que l'on peut écouter sur le site de Lafarge – où l'adjectif « *pionnier* » côtoie un autre adjectif, répété comme un leitmotiv, celui d' « *ambitieux* », comme dans les formules suivantes : « *une stratégie ambitieuse* », « *donner une nouvelle dimension, beaucoup plus ambitieuse, à notre engagement* », ou « *la contractualisation d'un engagement particulièrement ambitieux* »[2].

Le partenariat est également présenté comme une sorte d'aiguillon, un élément de **stimulation interne**, pour les salariés :

– *« Le partenariat avec le WWF est aussi une façon de faire en sorte qu'il y ait une tension à l'intérieur du groupe pour progresser. »*[3]

Notons que dans une déclaration d'un autre manager de Lafarge, les notions de « *leader* » et de « *pionnier* » sont liées cette fois à celle de « *responsabilité* » :

– *« La construction durable est un sujet qui va devenir un sujet majeur pour l'avenir du monde de la construction, et c'est notre responsabilité en tant que leader d'être un peu le pionnier dans ce domaine et nous avons pris l'engagement avec le WWF de promouvoir la construction durable sur toute la chaîne de la construction. »*[4]

Ainsi, nous pouvons souligner que, dans les discours de Lafarge, la démarche « pionnière » de partenariat est présentée comme relevant à la fois de l**'intérêt** de l'entreprise (ambition), et de la **morale** (responsabilité).

Or, de manière a priori inattendue, la notion de « *leadership* » apparaît comme un élément clef du rapprochement entre Lafarge et le WWF. Les deux organisations déclarent en effet poursuivre un **objectif commun**, qui est de jouer, grâce au partenariat, un rôle d'impulsion et d'entraînement sur tout le secteur des matériaux de construction. Cette idée est en effet présente dans de nombreux discours émanant de Lafarge :

– *« We want to be a leading performer for business reasons. They want us to be a leading performer so that we can help the environment. »*[5]

---

1 Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, Lafarge, déclaration en ligne, « Lafarge et le WWF renouvellent leur partenariat. Leur point de vue », juin 2005. Disponible sur : http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_3_4_1-Partenariats_Globaux

2 Gaëlle MONTEILLER, ibid.

3 Bertrand COLLOMB, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 62.

4 Philippe HARDOUIN, Directeur de la Communication Groupe, Lafarge, déclaration en ligne, « Lafarge et le WWF renouvellent leur partenariat. Leur point de vue », juin 2005. Disponible sur : http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_3_4_1-Partenariats_Globaux

5 Christopher BOYD, Senior Vice President Environment and Public Affairs, Groupe Lafarge, in : "Lafarge goes for first mover advantage", *Financial Times*, August 23, 2002.

– *« Le grand objectif commun, c'est de garder le leadership. Lafarge se veut le leader incontesté des matériaux de construction et le leader aussi dans les domaines développement durable et environnement. Pour ça, on se doit de prendre en mains des sujets, et sur des sujets importants, de se fixer des objectifs avec WWF, et ensuite de se donner les moyens de les atteindre. (…) Le leader montre l'exemple et la raison principale pour laquelle WWF s'est allié avec Lafarge, c'est qu'un leader peut entraîner les autres. »*[1]

Nous pouvons ici souligner que les expressions « *entraîner les autres* » et « *montrer l'exemple* », employées par ce manager de Lafarge, sont également utilisées, au mot près, par les responsables du partenariat au WWF :

– *« De notre point de vue, un objectif très clair est d'avoir un effet d'entraînement sur le secteur, le secteur cimentier, l'industrie de la construction. »*[2]

– *« Je crois que la chose la plus importante c'est que cela montre l'exemple aux autres secteurs business et aussi aux autres ONG. (…) Le partenariat montre que c'est possible de travailler ensemble et d'assurer que d'autres cimentiers, d'autres producteurs de ciment suivent l'exemple et mettent au point aussi leurs propres cibles et des changements sur le plan de leur business. »*[3]

En outre, il apparaît, dans certains discours du WWF, que l'ONG, entrant dans la logique économique de son partenaire soumis à la concurrence internationale, fait sienne la rhétorique du pionnier employée par Lafarge. Cette rhétorique lui permet de mettre en avant l'intérêt stratégique de la démarche pour le groupe, reprenant l'idée d'avantage compétitif :

– *« The adoption of a voluntary CO2 target, especially in the face of the failure of the last international climate talks, will give Lafarge a leadership role. If Lafarge were to adopt a credible, ambitious, yet attainable CO2 reduction target, it would leave all of its competitors behind. »*[4]

Les acteurs, adoptant un **langage commun** – qui se construit autour d'un objectif commun –, semblent donc parler d'une même voix. Notons que l'on retrouve la même idée dans les documents produits conjointement par Lafarge et par le WWF :

– *« Les deux partenaires ont ainsi joué un rôle pionnier, encourageant le reste de l'industrie à suivre la voie. »*[5]

– *« The partnership reflects WWF's approach to Business & Industry. WWF chooses to work with leading companies where the companies have made a clear commitment to change, to*

---

1 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

2 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

3 Jean-Paul JEANRENAUD, Head of Business and Industry Relations, WWF International, déclaration en ligne, « Lafarge et le WWF renouvellent leur partenariat. Leur point de vue », juin 2005. Disponible sur : http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_3_4_1-Partenariats_Globaux

4 Kara NILES, Manager, Corporate Environmental Relations, and Jean-Paul JEANRENAUD, head of Business and Industry Relations, WWF, « Lafarge's new green building block ». "View from WWF : a chance to assume industry leadership", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 72.

5 WWF / LAFARGE. Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 6.

responsible environmental management, and to mainstreaming sustainability across all their operations. »[1]

De même, dans une interview commune, le Directeur général du WWF déclare : « *Pour le WWF, le principal intérêt de ce partenariat est de parvenir à influencer positivement tout le secteur cimentier* »[2]. Et le Directeur général de Lafarge parle, lui, « *d'impulser des changements importants et de garder une longueur d'avance, tout en entraînant d'autres entreprises derrière nous.* »[3]

B. Monoprix et Max Havelaar

La **rhétorique du pionnier** est également présente dans les discours de Monoprix comme de Max Havelaar. Notons toutefois que c'est le distributeur qui en fait le plus grand cas. En effet, il peut se prévaloir d'avoir été « *le premier distributeur français généraliste à diversifier son offre de produits traditionnelle par des produits conçus en fonction de critères environnementaux (Monoprix Vert et Bio), sociaux et sociétaux (commerce équitable) qui sont aujourd'hui associés au thème du développement durable* »[4]. Ainsi, il n'est pas de texte produit par l'enseigne qui ne comporte l'adjectif « *pionnier* » pour qualifier la démarche de **Monoprix** en faveur de l'environnement, des produits biologiques ou du commerce équitable ou l'enseigne elle-même, comme dans les verbatim suivants :

- *« Sa mission d'améliorer la qualité de vie en ville se traduit par des initiatives concrètes en faveur de l'environnement, de la sécurité alimentaire, de l'intégration sociale et du commerce équitable. Dans ces domaines, Monoprix revendique son rôle de pionnier, avec notamment le développement de la puce fraîcheur, l'introduction du bio dans la distribution ou la création de la marque Monoprix Vert en 1990. »*[5]
- *« Monoprix mène depuis 10 ans de multiples actions dans les domaines de l'environnement et du commerce équitable. Ainsi, le groupe a été pionnier dans l'offre de produits garantis Max Havelaar : en 1998, Monoprix est le premier distributeur à introduire un café Max Havelaar en France, proposé par Malengo ; en juin 1999, l'enseigne prend l'initiative de créer un café*

1 WWF / LAFARGE, « Joint Q & A on the WWF/Lafarge partnership », 25 August 2003, p. 4.

2 Claude MARTIN, Directeur général, WWF International. Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 4.

3 Bernard KASRIEL, Directeur général, Lafarge. Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 4.

4 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 188.

5 DIRECTION DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION, Pôle Relations Extérieures, Monoprix, « Contenu pour l'intervention sur le commerce équitable, colloque Alliances du 5/12/2000 », 4/12/2000, p. 1.

marque de distributeur (pur arabica) à sa marque Monoprix Bio. (Monoprix est aussi pionnier dans l'introduction de produits bio dans ses rayons, dès 1990). »[1]

- *« Pionnier dans l'offre de produits garantis Max Havelaar, nous avons souhaité développer ensemble un thé cultivé en Inde du Sud respectant les conventions internationales de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) et garantissant une prime de développement aux petits producteurs ainsi que l'application d'un salaire minimum. »*[2]

- *« Monoprix est la première enseigne à proposer des produits alimentaires issus de l'agriculture biologiques et des produits verts respectueux de l'environnement. Monoprix est le pionnier du genre : en 1994, lancement de la marque Monoprix Bio ; en 1998, introduction des cafés de commerce équitable garantis Max Havelaar. »*[3]

- *« L'impulsion pionnière donnée par l'offre de produits verts dans nos magasins, il y a une douzaine d'années, a engendré un projet d'envergure qui se révèle aujourd'hui mobilisateur pour nos salariés, clients, fournisseurs et partenaires. »*[4]

- *« En poursuivant sa recherche du meilleur équilibre entre développement économique, équité sociale et respect de l'environnement, Monoprix maintient son cap et, j'en ai la conviction, s'inscrit à sa manière en pionnier des acteurs clés de l'émergence d'une consommation plus responsable, aujourd'hui pour demain. »*[5]

On le voit, à travers ces verbatim, la rhétorique du pionnier utilisée par Monoprix procède à la fois d'une **visée stratégique** et d'une **logique de la distinction**. Rappelons en effet que « *dans les années 1980, la chaîne de supermarchés Monoprix s'est trouvée sérieusement menacée par la concurrence des hypermarchés. Pour garantir sa survie, l'entreprise devait absolument se reconstituer un* ***avantage concurrentiel****. L'une de ses stratégies a consisté à mettre sur le marché des « produits verts » et des « produits bio ». Les clients de Monoprix ont réagi favorablement et le marché a « pris ».* »[6]

L'enseigne a ainsi placé ses **marques propres** au cœur de sa stratégie. Qu'il s'agisse de produits alimentaires ou de vêtements, les marques propres constituent l'expression la plus emblématique de sa volonté de mettre à la portée du plus grand nombre des produits répondant à des attentes spécifiques. « Monoprix Gourmet », « Monoprix La Forme » (devenu ensuite « Monoprix Bien Vivre »), « Monoprix Vert », « Monoprix Bio », « Gault et Millau » sont **porteuses d'un discours** qui exprime une **tendance dominante** capable de séduire la

---

1 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 3.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 17.

3 MONOPRIX, « Monoprix, d'hier à demain », in : « Développement durable : bien vivre dans la ville », Edition spéciale du journal *Le Parisien*, le 3/06/2003, p. 5.

4 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Message du Président : Une démarche de progrès continu », *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 2.

5 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Edito : La recherche permanente de l'équilibre », *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 1.

6 ENTREPRISE&PERSONNEL et CSR EUROPE, *Développement durable et performance globale des entreprises. Premières analyses de stratégies et pratiques*, 2002, p. 18.

clientèle des centres-villes. Ces marques propres « *furent une innovation en ce qu'elles cessaient d'être des copies. Tout au contraire, elles faisaient de Monoprix une enseigne sensible à son milieu ambiant, sensible au temps. D'un seul coup, Monoprix ne parlait plus au seul homo oeconomicus, mais à l'être sensible désireux de vivre en symbiose avec ses valeurs, fussent-elles liées à un instant. L'innovation consiste à savoir* ***capter les tendances*** *et à les matérialiser dans une gamme large, attrayante, elle-même en devenir permanent*. »[1]

Notons que les managers de Monoprix interrogés ont insisté sur la **singularité** de leur groupe qui se doit de rester **précurseur** pour rester fidèle à son histoire et à sa culture :

- « *Monoprix a été l'un des premiers là-dessus parce que 1°/ c'est un monde urbain, 2°/ un monde dans lequel nos consommateurs sont beaucoup plus sensibilisés, et 3°/ on a un président qui est très sensibilisé, et que c'est une société familiale, dans laquelle le patron est également le propriétaire ; donc il ne raisonne pas sur ses bilans des 3 prochains mois, il raisonne sur long terme, sur les 10 prochaines années.* »[2]

- « *C'était important que ce soit chez Monoprix, parce que Monoprix innove, Monoprix est pionnier dans le développement de produits pour la qualité de vie. Donc il fallait que ce soit Monoprix qui introduise le commerce équitable en France. Dans les enseignes généralistes, parce que Artisans du Monde fait un travail remarquable depuis 30 ans. Mais en enseigne généraliste, Monoprix était la première. Nous nous devions d'être les premiers à introduire ce café.* »[3]

Dans le précédent verbatim, l'adjectif « *pionnier* » se trouve en co-occurrence avec le verbe « *innover* ». Or, la notion d'**innovation**, étroitement liée à celle de « *pionnier* », a une forte prégnance dans les discours de Monoprix. En effet, l'innovation peut être considérée comme « une valeur historique pour Monoprix »[4]. L'enseigne ne fait pas mystère de l'objectif poursuivi avec cette exigence d'innovation : il s'agit pour elle de conserver, voire de renforcer son **leadership**. Rappelons que le premier principe de la Charte de développement durable postule « *Etre leader dans l'offre de produits pour la qualité de vie* »[5]. L'idée d'innovation y apparaît dès la deuxième sous-catégorie : « *Innover et proposer des produits de qualité environnementale* ». Les différents supports de communication lui font une large place :

- « *Monoprix poursuit ses engagements : (…) Créer des services innovants et pratiques, proches des préoccupations quotidiennes de nos clients.* »[6]

- « *Comme tout grand chantier d'accompagnement au changement, l'émergence de nouvelles pratiques engendre des réorganisations qui s'effectuent dans le temps.* »[1]

---

1 Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, op. cit.

2 Entretien avec Gérard GALLO, Directeur Marketing (jusqu'en 2001), Monoprix, le 21/05/2002.

3 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

4 Intervention de Thierry KAZAZIAN, Directeur de l'agence de conseil en environnement O2 France, sur le groupe Monoprix, « Agir en entreprise responsable », 13 et 14 décembre 2000, Paris.

5 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 4.

6 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 30.

– *« Irrévocablement engagés sur la voie du commerce durable, il nous faut maintenant garder le cap, c'est-à-dire agir et innover chaque jour, sans jamais nous satisfaire des acquis. »*[2]

– *« Le concept de commerce équitable correspond également pleinement à la volonté de l'enseigne d'innover. Rémunérer le travail de petits producteurs à sa juste valeur est une vision moderne de la solidarité qui répond à une logique d'accompagnement du développement plutôt qu'à celle d'une forme d'assistanat (don traditionnel). »*[3]

– *« Conserver l'esprit pionnier qui caractérise notre démarche pour continuer d'innover : c'est en ce sens que notre énergie sera en particulier mise au service du déploiement de chantiers « d'avenir ». »*[4]

Les expressions « *magasin pilote* », « *opération pilote* », « *action pilote* », « *outil pilote* », « *projet pilote* » témoignent également de la **volonté stratégique d'innovation** de Monoprix :

– *« Monoprix s'engage à réaliser un diagnostic énergie dans des magasins pilotes en vue de poursuivre les efforts de réduction de consommation d'énergie. Les magasins participant à cette opération pilote seront sensibilisés à la mise en place de bonnes pratiques environnementales. (…) Des actions pilotes de tri et de valorisation des déchets d'emballages ont été entreprises dans certains magasins. »*[5]

– *« Monoprix poursuit ses engagements : (…) Réaliser un outil pilote de gestion du patrimoine immobilier, qui vise à rationaliser les investissements et les améliorations nécessaires. (…) Conformément à nos engagements, des diagnostics énergie ont été réalisés dans des magasins pilotes et ont notamment débouché sur la définition d'indicateurs de performance. »*[6]

– *« A l'automne 2003, Monoprix a lancé un projet pilote inédit en France avec la mise en circulation de deux véhicules « jumper » roulant au gaz naturel et procède actuellement, au magasin des Champs Elysées, au test d'un triporteur à assistance électrique. »*[7]

L'enseigne de distribution affirme ainsi son **volontarisme** : elle entend montrer que sa démarche « *ne consiste pas à attendre qu'une demande préexiste pour lancer des produits, mais à lancer des expérimentations qui, si elles se révèlent positives, seront ensuite progressivement étendues*. »[8] Ainsi, la mise en œuvre de certaines innovations suscite parfois des **débats internes**, comme au moment du lancement des gammes Monoprix Vert et Monoprix Bio, à propos de la rentabilité de ces produits. Elle peut également susciter des

---

1 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 8.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, p. 1.

3 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 3.

4 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Garder le cap », *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, Monoprix, p. 8.

5 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 35 et p. 36.

6 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 30 et p. 32.

7 MONOPRIX, « Monoprix, un engagement pionnier pour un commerce durable de centre-ville », Fiche n° 2 : « Nouveau sac sortie de caisse », Direction des Relations Extérieures et du Développement Durable, 14/06/2004.

8 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 190.

réticences de la part des clients, comme cela a été le cas lors de l'introduction de **sacs de caisse transparents** (qui réduisent l'utilisation d'oxyde de titane, particulièrement polluant). Certains clients se sont alors plaints du remplacement des sacs blancs traditionnels par des sacs transparents à travers lesquels on pouvait voir le contenu des courses effectuées. L'enseigne a alors fait le choix de ne pas revenir en arrière, et de s'efforcer de convaincre ses clients des raisons écologiques qui avaient motivé ce changement[1]. Les supports de communication de Monoprix entendent ainsi contribuer à cet effort de pédagogie en mettant en avant le label écologique obtenu par ces sacs transparents et en annonçant de nouvelles innovations :

- *« Monoprix, pionnier dans l'offre de sacs sortie de caisse NF Environnement : Monoprix est le premier distributeur français à proposer des sacs NF Environnement, disponibles dans nos magasins depuis février 2000. »*[2]
- *« Monoprix, déjà pionnier dans la distribution de sacs mieux-disants, certifiés NF Environnement, continue à innover et propose dès le 16 juin un sac de caisse réutilisable et pliable au prix de 80 centimes d'euro. La commercialisation de ce nouveau sac de caisse a pour objectif de réduire progressivement et significativement la distribution de sacs sortie de caisse gratuits. »*[3]

Cet exemple des sacs de caisse illustre bien la volonté de Monoprix de jouer un **rôle prescriptif**, particulièrement en matière environnementale. Soulignons que le distributeur se présente lui-même à de multiples reprises comme un « *prescripteur* » vis-à-vis de ses différents publics :

- *« A l'écoute chaque jour de nos clients et de nos fournisseurs, nous offrons des produits et des services de qualité et nous sensibilisons nos partenaires aux bonnes pratiques de développement durable. Nous jouons un rôle de prescripteur auprès de nos clients et la démarche de progrès initiée par Monoprix a vocation à s'étendre à nos partenaires. »*[4]
- *« Notre rôle d'enseigne est d'être prescripteur : en témoignent les filtres à café et les sacs sortie de caisse Monoprix titulaires de l'écolabel NF Environnement. »*[5]
- *« Prescriptions environnementales auprès de nos transporteurs : les mesures contractuelles prises entre Monoprix et ses prestataires transport les engagent à respecter les réglementations en matière d'environnement, de respect du voisinage, des droits des tiers et de la sécurité. »*[6]

---

1 Source : Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER, ibid., p. 191.

2 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 49.

3 MONOPRIX, « Monoprix, un engagement pionnier pour un commerce durable de centre-ville », Fiche n° 2 : « Nouveau sac sortie de caisse », Direction des Relations Extérieures et du Développement Durable, 14/06/2004.

4 Philippe HOUZE, Président du directoire de Monoprix, « Contribuer à améliorer la qualité de vie en ville est notre mission », in : *Points de Vente*, n° 827, 1/11/2000, p. 43.

5 Olivier BEYER, Responsable Environnement, Monoprix, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, Monoprix, 2000, p. 49.

6 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 40.

– *« Prescription de notre démarche auprès de nos publics internes et externes (cahiers des charges techniques, accompagnement aux bonnes pratiques…). »*[1]

– *« En diversifiant notre offre de produits, nous souhaitons contribuer à stimuler la demande et ainsi jouer un rôle prescripteur auprès de nos clients pour les amener progressivement à devenir des « conso-acteurs ».* [2]

Nous pouvons relever, dans ces verbatim, que Monoprix utilise le terme « *prescripteur* » à la fois comme nom et comme adjectif (à la place de l'adjectif « prescriptif »). On peut y voir la volonté de se placer avant tout en tant qu'acteur, qui montre la voie, ouvre le chemin.

Or, l'enseigne se veut également prescriptive à l'égard d'elle-même : en tant que « *pionnier* » et en tant que « *leader* », elle se doit d'innover et, par conséquent, de s'améliorer, de progresser sans cesse. Les discours insistent ainsi sur l'idée de **progrès**, comme horizon d'attente permanent :

– *« En poursuivant sa démarche de progrès au regard du développement durable, Monoprix réaffirme son rôle d'entreprise responsable et contribue à une meilleure qualité de vie et de bien-être en ville. »*[3]

– *« En 2001, nous poursuivons au sein du groupe nos engagements de développement durable dans une perspective de progrès continu. »*[4]

– *« Partager les retours d'expériences de développement durable entre professionnels favorise l'émulation et concourt à une appréciation globale des démarches pertinentes à mettre en œuvre. Nous avons choisi de favoriser ces échanges et d'y prendre part dans un objectif de progrès continu. »*[5]

– *« J'ai tenu à formaliser l'ensemble de ces initiatives au travers d'une charte pour le développement durable et inscrire ainsi notre groupe dans une démarche de progrès continu. »*[6]

– *« En agissant pour demain tous les jours, au travers d'une dynamique de progrès continu, Monoprix témoigne de son engagement sans cesse renouvelé en faveur d'un commerce plus équitable et respectueux de son environnement. »*[7]

Notons également que l'expression « *une démarche de progrès continu* » donne son titre au « *Message du Président* » du rapport de développement durable 2001. La notion de progrès est reprise à l'intérieur du texte du Président Directeur Général, puis à la page suivante, au sein de l' « *Engagement du Directeur Général Exécutif* » :

---

1 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, p. 13.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, p. 20.

3 Philippe HOUZE, Président du Groupe Monoprix, in : « Message du Président », *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, Monoprix, p. 5.

4 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif du groupe Monoprix, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 8.

5 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 44

6 Philippe HOUZE, Président du directoire de Monoprix, « Contribuer à améliorer la qualité de vie en ville est notre mission », in : *Points de Vente*, n° 827, 1/11/2000, p. 42.

7 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : Tristan LECOMTE, *Le commerce équitable*, op. cit., p. 45.

– *« Cette nouvelle vision forge aussi ma conviction que, à plus long terme, nos engagements environnementaux et sociaux seront à leur tour parmi les garants de notre réussite économique. Cette garantie de pérennité en chaîne s'inscrit pour Monoprix au cœur d'une dynamique de progrès. »*[1]

– *« Notre démarche s'inscrit dans une dynamique de progrès. »*[2]

Monoprix présente donc son action présente tout en la projetant dans l'avenir ; le lien est fait, sans cesse entre **présent et futur**. Or, la « *démarche de progrès continu* » du groupe a un objectif concret : celui de parvenir au « cahier des charges du ***citymarché idéal*** » en 2005, comme l'expriment les extraits suivants :

– *« Au travers d'une approche pragmatique, inscrite dans une dynamique de progrès, Monoprix mène depuis plus d'une dizaine d'années des initiatives en faveur d'un commerce plus équitable et respectueux de son environnement. En 2001, l'inscription du développement durable en tant qu'axe stratégique du Groupe a conduit à la définition d'une stratégie recentrée sur un objectif unique : la définition du cahier des charges du Citymarché idéal. »*[3]

– *« Inscrite dans une dynamique de progrès continu, la démarche de Monoprix a su mûrir en interne pour aborder aujourd'hui une nouvelle étape dont l'ambition est de « garder le cap ». L'objectif prioritaire étant d'aboutir, en 2005, à la création du « Citymarché idéal ». »*[4]

Le concept de « *citymarché idéal* » est défini de la manière suivante :

– *« Le citymarché idéal incarne le développement durable dans sa structure, son organisation, son management et également son offre de produits et de services. Il témoigne de la capacité des collaborateurs à devenir les relais d'un comportement plus responsable au quotidien. Il est le symbole du commerce durable en centre-ville. »*[5]

Tout en parlant d' « *approche pragmatique* » pour désigner sa démarche, Monoprix met donc en avant un « *citymarché idéal* », soit une projection imaginaire, fantasmée, qui constitue un objectif à atteindre dans un horizon temporel prédéfini. Ainsi, « *le concept de citymarché idéal se présente comme un « mythe rationnel » (Hatchuel et Weil, 1992), associant les propriétés mobilisatrices du mythe (un magasin idéal qui n'existe pas) et celles plus concrètes et opératoires de la rationalité (on se propose de définir un cahier des charges).* »[6]

---

1 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Message du Président : Une démarche de progrès continu », *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 3.

2 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : « Engagement du Directeur Général Exécutif : Construire l'avenir aujourd'hui », *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 4.

3 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, p. 10.

4 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures et du Développement durable, groupe Monoprix, « Monoprix et le Développement durable : pour un commerce plus équitable et respectueux de son environnement », 2002, p. 2. Voir annexe 6, p. 624-625.

5 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, p. 11.

6 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 145.

La rhétorique du pionnier que nous venons d'analyser dans les discours de Monoprix peut également être observée dans ceux de l'association **Max Havelaar**. Elle apparaît tout d'abord à propos du mouvement du commerce équitable, qualifié à plusieurs reprises de « *mouvement d'avant-garde* », autrement dit précurseur :

- *« A l'instar de nos homologues européens, le commerce équitable apparaît désormais en France comme un mouvement d'avant-garde de plus en plus prisé par la société civile. »*[1]
- *« Si le commerce équitable est aujourd'hui considéré comme un mouvement d'avant-garde de plus en plus prisé par la société civile, il n'est reste pas moins un désolant constat : seul 1 Français sur 10 connaît la démarche du commerce équitable. »*[2]

Soulignons que les fondateurs de Max Havelaar ne se décrivent pas eux-mêmes comme des **pionniers** au sein du mouvement du commerce équitable – cet adjectif étant réservé aux premières associations et boutiques membres de réseaux de distribution alternatifs. Toutefois, ils rappellent qu'ils ont été les premiers à introduire les produits équitables dans les circuits de distribution généralistes grâce à la création d'un label, ce qui **singularise leur positionnement** à l'intérieur du mouvement :

- *« Face aux critiques qui venaient de l'intérieur du mouvement des Magasins du monde, j'avançais que l'adoption d'un label Max Havelaar n'aurait pas de répercussions négatives sur leur chiffre d'affaires. J'en étais intimement persuadé. Au contraire, une fois que le café équitable serait distribué par les supermarchés, le rayonnement et la valeur de l'appui des pionniers en sortiraient grandis. »*[3]
- *« Il nous fallait trouver des supermarchés prêts à mettre le café Max Havelaar dans leur assortiment. Les premiers supermarchés qui s'y décidèrent furent les petites chaînes de distribution. (…) L'introduction du premier paquet de café au label Max Havelaar, le 15 novembre 1988, fut un événement médiatique. »*[4]
- *« Nous ne sommes pas des croisés, qui se contentent de crier que tout va mal en restant sur le bas-côté de la route, nous sommes les ambassadeurs d'un changement radical qui devra s'effectuer au niveau de l'économie. »*[5]

La notion d'**innovation** est également présente, notamment en ce qui concerne l'introduction de nouvelles gammes de produits issus du commerce équitable, ou le lancement de campagnes de communication par Max Havelaar :

- *« Lancer de nouveaux produits et accompagner leur développement est la priorité de Max Havelaar France selon l'équation « plus de produits équitables = plus de producteurs bénéficiaires ». L'introduction de 4 nouveaux produits en 2002 – chocolat, sucre, jus d'orange et riz – aux côtés du café, du thé et de la banane amène un véritable effet de gamme. Cette diversité a rencontré l'adhésion de nouveaux acteurs commerciaux qui ont signé le contrat de*

---

1 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, *Rapport annuel 2001*, Max Havelaar France, p. 1.

2 MAX HAVELAAR FRANCE, « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 2.

3 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 111.

4 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, ibid., p. 118-119.

5 Ibid., p. 276.

licence Max Havelaar ainsi que le développement de l'offre des concessionnaires déjà engagés. »[1]

– *« En novembre 2001, lors de la Semaine de la Solidarité Internationale, dont l'objectif est de mettre en lumière l'engagement citoyen, Max Havelaar a monté l'opération « Ca va faire un cabas ». Un nouveau défi : bousculer les habitudes de consommation des Français et provoquer l'acte d'achat équitable via un objet symbolique, le cabas. (…) « Ca va faire un cabas » innove avec : un cabas géant rue de Rivoli à Paris, 200 000 cabas diffusés en France, quelques 500 magasins habillés aux couleurs du cabas, 50 manifestations en province et l'arrivée de la banane labellisée dans les rayons. »*[2]

En outre, Max Havelaar cite son partenaire Monoprix de manière récurrente, en le qualifiant de « *pionnier* », de « *leader* », autrement dit en reprenant la terminologie utilisée par l'entreprise pour elle-même :

– *« Côté grande distribution, le tournant s'opère en 1998 avec Monoprix qui est la première enseigne à référencer au niveau national le label Max Havelaar. »*[3]

– *« Monoprix : l'enseigne pionnière du commerce équitable. 1998 : commercialisation de deux marques nationales de café labellisé. 1999 : création d'un café labellisé en marque Monoprix Bio. 2001 : création d'un thé labellisé en marque Monoprix Bio. 2002 : création d'un 2ème café en marque Monoprix Bio ; lancement de la banane labellisée ; lancement de la gamme Alter Eco. Aujourd'hui, 21 références labellisées. »*[4]

– *« Le premier produit a été introduit en 1998, me semble-t-il, à Monoprix. Moi je suis arrivé en 2000. Monoprix a été la première enseigne qui s'est investie de manière significative et systématique, d'abord en introduisant une marque nationale qui était à l'époque Lobodis et ensuite en développant les marques propres. (…) Monoprix voulait s'engager dans le développement de cette démarche, en permettant au consommateur de pouvoir avoir ce choix, cette alternative de consommation. Il y avait quand même de la part de Monoprix l'envie de maintenir un certain leadership sur cette thématique-là. C'est vrai que Monoprix s'est toujours engagé dans pas mal de thématiques ; l'une d'elle était le commerce équitable, aujourd'hui ils sont assez positionnés aussi sur le développement durable. Ils souhaitaient garder, développer un leadership sur cette thématique-là. Comme vous pouvez le constater, en termes de marques propres, ils sont leaders. »*[5]

Le Directeur de Max Havelaar insiste sur l'importance de la démarche pionnière de Monoprix, qui a en quelque sorte ouvert la voie du commerce équitable, et sa valeur d'**exemplarité** pour les autres distributeurs.

– *« Nous sommes arrivés en France en 1998. Les premières enseignes qui nous ont référencés ont été Monoprix, puis Auchan en 1999, le reste a suivi. (…) Pour le thé, nous serons dans beaucoup de magasins biologiques et aussi dans les Monoprix. Nous comptons lancer ensuite*

1 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2002*, p. 3.

2 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 9.

3 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2003*, p. 2.

4 MAX HAVELAAR FRANCE, « Valoriser votre démarche commerce équitable, propositions pour 2003 », 2002, p. 2.

5 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

le chocolat et le jus d'orange à l'automne 2001 et, là aussi, nous espérons que les enseignes suivront Monoprix. »[1]

– *« Je crois que nous n'en sommes encore qu'aux prémices du commerce équitable. C'est pourquoi je dis bravo aux visionnaires qui ont compris que cette démarche pouvait s'inscrire durablement dans les habitudes de consommation des Français. Leur engagement, et au premier plan celui de Monoprix, a valeur d'exemple. »*[2]

On peut souligner, dans ce dernier verbatim, la **tonalité hagiographique** des propos du Directeur de Max Havelaar à l'égard des dirigeants de Monoprix, auxquels il rend un véritable hommage (« *visionnaires* », « *valeur d'exemple* »). Ces propos accréditent ainsi ceux de la Directrice des Relations Extérieures et du Développement durable de Monoprix lorsqu'elle déclare :

– *« Pour Max Havelaar, Monoprix est en pointe de la mobilisation sur le commerce équitable. Les résultats positifs, d'un point de vue commercial, du référencement de produits conformes aux exigences d'un commerce équitable, la notoriété offerte par Monoprix au label Max Havelaar ont d'ailleurs eu un caractère vivement incitatif vis-à-vis des autres acteurs de la distribution. »*[3]

Ainsi, le recours commun à la rhétorique du pionnier permet de **mettre en scène l'accord** entre les partenaires. Le **langage commun** qui apparaît alors dans les discours est fondé sur la poursuite d'un intérêt et d'un objectif partagés.

2. La rhétorique de l'engagement

Outre le thème du pionnier et ses thèmes associés, celui de l'**engagement** a une forte prégnance dans les productions discursives relatives aux partenariats entre Lafarge et le WWF, Monoprix et Max Havelaar. On peut ainsi parler de la présence d'une véritable « **rhétorique de l'engagement** ».

---

1 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 1 et 2.

2 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 7.

3 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 6.

A. Lafarge et le WWF

Si Lafarge se présente avant tout comme une entreprise « leader », le WWF veut, lui, apparaître comme un **acteur international engagé et influent**.

Ainsi, dans ses éditoriaux et dans ses interviews, le Directeur général du WWF International met fortement en avant le **rôle politique** joué par l'ONG, au plus haut niveau, celui des Etats :

- *« At the World Parks Congress in South Africa, WWF was recognized by governments from around the world for its forceful engagement, on protected-areas establishment and management. (…) WWF also helped persuade the Australian government to protect nearly a third of the Great Barrier Reef, creating the largest network of marine sanctuaries in the world. »* [1]
- *« We will not fail to point out where nations are falling short on these aims and will continue to call for much-needed action. »*[2]
- *« We support the governments of the United Nations in their bold efforts to set and measure goals and targets but, having agreed them, we must redouble our efforts to work together to attain them. »*[3]

Le WWF se présente donc comme un acteur de poids sur la scène internationale, capable de discuter avec les gouvernements, de les convaincre, de les pousser à l'action et d'exercer une veille active. Son **rôle d'influence** est également souligné :

- *« WWF's influence helped ban destructive driftnets in the Mediterranean, win stricter rules for single-hull oil tankers, and secure millions of hectares of life-supporting wetlands from the Niger Delta of the Yangtze River Basin. Online campaigns contributed to new penalties for illegal wildlife trade in Europe and a ban on tiger hunting in Malaysia. »*[4]

Notons que ce rôle d'influence au plus haut niveau politique a bien été perçu par le partenaire Lafarge, comme le montre ce verbatim :

- *« WWF est une ONG qui fait de la « policy », c'est-à-dire qu'ils travaillent avec les gouvernements pour développer des approches, développer des programmes. »*[5]

Or, le WWF ne se présente pas uniquement comme une organisation capable de jouer un rôle politique de **lobbying**, mais également comme une **ONG « de terrain »** :

- *« WWF's dual strength, at the field and policy level, enables us to act globally as well as locally. »*[6]

---

1 Claude MARTIN, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, WWF International, p. 1.

2 Claude MARTIN, *Living Planet Report 2004*, WWF International, p. 1.

3 Ibid., p. 1.

4 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, p. 2. Voir annexe 5, p. 576.

5 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 02/08/2004.

6 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, p. 2.

Ainsi, l'ONG entend être à la fois un acteur capable de discuter au niveau international et d'influencer les Etats par sa force de conviction, par son verbe, et un acteur « de terrain », capable de mener des actions concrètes sur le plan local. Par conséquent, elle veut se montrer comme une organisation capable d'**allier le « dire » et le « faire »**. Les rapports annuels du WWF, construits à l'image de ceux d'une entreprise, mettent l'accent sur le factuel, apportent de nombreuses données chiffrées et décrivent les réalisations concrètes passées et à venir, comme le souligne cet incipit d'un éditorial signé du Directeur général du WWF :

- *« WWF's Annual Review for 2003 provides an overview of the facts and figures, along with updates on emerging global trends, our recent achievements, and how we see our future unfolding. »*[1]

Les nombreuses **données factuelles**, tant positives que négatives, entendent donner au discours une forte **objectivité**. Le **professionnalisme** de l'ONG est fortement mis en avant, notamment à travers la notion récurrente d'**expertise** :

- *« We can draw on the practical expertise of our international network to help find solutions. »*[2]
- *« There is no other conservation organization in the world today that has the on-the-ground field experience of WWF. »*[3]

En outre, en cohérence avec son positionnement et son choix affiché du pragmatisme, le WWF adopte une attitude d'**ouverture** et cherche à se rapprocher d'autres acteurs pour mener des actions communes en faveur de l'environnement.

- *« WWF is unique in its ability to partner with others and broker concrete conservation solutions. With the continued trust and support from donors, members, local partners, governments, progressive businesses, and scientists, we will always find a way forward. »*[4]

Cette posture semble donc procéder d'une **logique de la distinction** (« *WWF is unique in its ability* ») : le WWF entend affirmer résolument sa singularité au sein du monde des ONG.

- *« Non-governmental organizations (NGOs) everywhere have been facing difficult times. This is particularly the case in the environmental arena. (…) Despite these hurdles, WWF is thriving as an organization, creating new partnerships and developing new solutions. »*[5]

Cette logique de la distinction renvoie également à l'identité et à l'histoire du WWF qui, depuis sa création, a toujours entretenu des relations particulières avec les décideurs politiques et économiques du monde entier :

- *« Traditionnellement le WWF, parce qu'à l'origine il a été sponsorisé à titre privé par des millionnaires, par des familles royales – la famille royale de Hollande, la famille royale britannique – a toujours eu une espèce d'aura un petit peu VIP. »*[1]

---

1 Claude MARTIN, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, WWF *International*, p. 1.

2 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, p. 3.

3 Ibid., p. 5. Voir annexe 5, p. 579.

4 Ibid., p. 3. Voir annexe 5, p. 576.

5 WWF INTERNATIONAL, ibid., p. 5.

Le choix des **démarches partenariales**, présentées comme innovantes, caractérise donc l'ONG, et lui donne une place à part dans la sphère environnementale. C'est particulièrement le cas pour les partenariats avec le monde économique qui font l'objet de **discours de justification** particuliers. Ainsi :

- *« La démarche que le WWF a depuis très très longtemps c'est de travailler avec les entreprises – à part certaines entreprises qui sont sur la liste rouge et avec lesquelles on ne veut pas travailler – et de faire évoluer leurs modes de fonctionnement. C'est évident que ce sont les entreprises qui a priori polluent le plus qui peuvent avoir un impact important si elles modifient leurs modes de production. C'est important de travailler avec les entreprises. Donc c'est vrai que par rapport à d'autres ONG, même si on a vraiment des actions de conservation, on est connu pour travailler avec les entreprises. »*[2]

- *« Tous ces partenariats résultent d'une stratégie relativement nouvelle qui a une dizaine d'années et qui a été impulsée par le secrétariat du WWF International, pour s'engager auprès des entreprises. L'idée c'est « changing the way business does business » : avoir un impact direct sur la manière dont les multinationales opèrent, parce que si on regarde le poids économique des multinationales, on s'aperçoit qu'il est souvent supérieur à celui de pays entiers ou de régions entières. Donc si on a à avoir un impact plus direct sans passer par la case gouvernementale, sans passer par la case changement des lois, des régulations environnementales, on peut aller directement taper à la porte des entreprises. On est sorti de la logique de confrontation. »*[3]

On voit donc, à travers ces deux verbatim, que les partenariats avec les entreprises seraient le fruit d'une volonté de **pragmatisme** et d'**efficacité**, qui transparaît à travers le **lexique omniprésent du faire** et des **verbes d'action** à l'infinitif : « *travailler avec les entreprises* » (répété à plusieurs reprises), « *faire évoluer* », « *avoir un impact* » (utilisé et répété par les deux interlocuteurs), *« changing the way business does business »*. L'image du « *levier* » est également utilisée : « *l'entreprise est un levier pour faire changer les choses* »[4].

Précisons que le partenariat avec WWF, très critiqué au sein de la sphère des ONG, fait l'objet de justifications relatives au **positionnement idéologique** spécifique du WWF, hérité de son passé, et plus porté vers la coopération que vers la confrontation :

- *« Depuis la création du WWF, l'idée est d'aider les entreprises…enfin de faciliter le travail de non-pollution des entreprises. Donc on a toujours été clair là-dessus. C'est vrai qu'on est très pointé du doigt sur notre partenariat avec Lafarge, parce que c'est quand même un énorme pollueur. (…) On se fixe des challenges : au lieu de dénoncer et de dire « c'est pas bien », on travaille avec eux et on essaie de les faire évoluer. C'est mieux de les faire évoluer de*

---

1 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

2 Entretien avec Carole BALDUCCI, Chargée de Communication, WWF France, le 27/02/2004.

3 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

4 Cédric du MONCEAU, Directeur général, WWF France, « WWF offre son label aux firmes qui respectent la nature », in : *Les Echos*, 17/09/2001.

l'intérieur en leur expliquant qu'il peut y avoir d'autres modes de production qui sont tout aussi efficaces et tout aussi économiques. »[1]

- *« Il y a certaines ONG d'environnement qui considèrent toujours qu'on peut éventuellement parler à une entreprise, mais s'engager avec elle dans un programme de travail conjoint et en parler en public, c'est aller au lit avec le diable ! C'est pactiser avec le diable, c'est dangereux, ça doit être évité. Nous avons une position opposée à ça : on pense au contraire qu'en étant à l'intérieur on a plus d'impact. »*[2]

Notons que l'on retrouve les mêmes verbes d'action que précédemment, qui créent une impression de dynamique et de mouvement : « *travailler avec* », « *faire évoluer* », « *avoir de l'impact* », « *s'engager avec* ». La **dimension stratégique** du choix du partenariat apparaît cette fois avec les locutions adverbiales « *de l'intérieur » et* « *à l'intérieur* » citées par les deux interlocuteurs du WWF : le partenariat procèderait ainsi d'une stratégie d' « infiltration » du monde économique, ce que confirme un autre verbatim :

- *« Our approach is to enter into business and industry relationships, with the priority of developing partnerships, which deliver sustainability on the ground and contribute to the achievement of our mission. »*[3]

On comprend que cette précision est destinée à déjouer les critiques, venues notamment des autres ONG.

Si certains discours du WWF visant à désamorcer les critiques ont une dimension justificatrice, d'autres, destinés à la sphère économique, sont plutôt destinés à avoir un **effet de « séduction »**. Quelques formules récurrentes visent à la fois à interpeller les entreprises et à les attirer pour mener des actions communes en faveur de l'environnement :

- *« What is good for the earth is also good for business »*[4].
- *« Be part of the solution »*[5].
- *« Although corporations are often part of the problem, they should undoubtedly be part of the solution »*[6].

---

1 Entretien avec Carole BALDUCCI, Chargée de Communication, WWF France, le 27/02/2004.

2 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

3 Jean-Paul JEANRENAUD, Head of Business and Industry Relations and Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager of Corporate Partnerships, WWF International, « Cementing Corporate Partnerships », *World Cement*, November 2003, Vol. 34, 11, p. 200.

4 Claude MARTIN, Directeur général, WWF International, « A stark view of the challenge », in : *Financial Times*, 23/08/2002.

5 Site internet du WWF International : www.panda.org, Rubrique « *About WWF* », « *How we work* », puis « *with Businesses* ».

6 Ibid.

Cette adresse directe – qui passe notamment par la forme impérative – ou indirecte est particulièrement visible sur le site internet du WWF International, dans la rubrique consacrée aux relations avec les entreprises. Le lexique de l'**action** y est omniprésent et côtoie ceux de l'**engagement** et du **changement** : « *positive contribution* », « *positive change* », « *to achieve this* », « *WWF engages* », « *to drive change* », « *carry out our mission* », « *to work together with the business sector to increase its commitments* », « *changes in corporate practice* », « *demonstrate a real commitment* »[1]. Or, ces trois lexiques – action, engagement et changement – font partie de la rhétorique habituelle des acteurs économiques. Le WWF en use ici, empruntant la rhétorique propre aux entreprises pour mieux les convaincre. Notons la connotation très positive de tous les termes employés – l'adjectif « positif » lui-même étant répété plusieurs fois. En outre, la formule « *helping businesses change the way they do business* », qui apparaît comme un leitmotiv, pose WWF en **prestataire de services** : l'ONG propose son aide pour améliorer les pratiques des entreprises, à la manière d'un cabinet de conseil qui offrirait ses services, comme le souligne le recours fréquent à la catégorie de l'**expertise**. Notons que Christian LE MOENNE définit l'expertise de la manière suivante : « *issue des sciences et techniques de l'ingénieur, la catégorie d'expertise désigne la détention de connaissances spécialisées susceptibles d'autoriser, sur un phénomène déterminé, un avis en vue d'arbitrage dans une décision politique, juridique ou technique, permettant ainsi d'éclairer un problème et de dégager des directions pratiques de résolution.* »[2]
On voit ainsi que, du point de vue énonciatif, le **registre du conseil** prend le pas sur la rhétorique militante.

Ainsi, la valorisation de l'action et la dimension pragmatique très marquée que l'on observe dans les discours du WWF trouvent un écho dans ceux de Lafarge, dans lesquels, des Principes d'action aux rapports de développement durable, l'**ostention de la *praxis*** est omniprésente. Il est par conséquent logique que, pour parler du partenariat, les deux organisations, de concert, mettent en avant ce registre.
Il apparaît tout d'abord par la récurrence des **verbes d'action**. Nous avons déjà souligné cette récurrence dans les discours de Lafarge comme du WWF ; elle est particulièrement visible également dans le premier communiqué de presse annonçant la signature de l'accord de partenariat : « *une alliance permettant aux deux partenaires de renforcer mutuellement leurs*

[1] Ibid.

[2] Christian LE MOENNE, in : Alain JAILLET, *La rhétorique de l'expert. Analyse de discours de consultants en entreprise*. Paris : L'Harmattan, 1998, p. 19-20.

actions », « *Lafarge définira en collaboration avec le WWF une stratégie* », « *le WWF apportera son expertise à Lafarge* », « *le WWF aidera le Groupe à identifier les indicateurs de performances environnementales* », « *Lafarge soutiendra le WWF* », « *Lafarge apportera son appui au projet (…) et aidera aussi le WWF à définir des principes* », « *nous cherchons à avoir le plus possible d'entreprises et d'industries qui se mobilisent à nos côtés* », « *nous nous associons avec un groupe industriel* », « *nous lui demandons de s'engager à…* »[1].
L'accord de partenariat se fait donc sur la base d'une série d'actions communes à réaliser, autrement dit sur l'idée d'un « **faire ensemble** », dans la mesure où « *l'idée des partenariats est de faire des choses que Lafarge ne peut pas faire seul* »[2].

Le registre de la praxis apparaît également avec la notion de « **bonnes pratiques** », qui renvoie aux « *best practices* » anglo-saxonnes. Cette notion, qui appartient au champ de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, est récurrente dans les différents supports de communication de Lafarge. Notons que ce que recouvre l'adjectif « bonne » n'est jamais précisé. On peut toutefois avancer que les « bonnes pratiques » seraient des pratiques perçues à la fois comme responsables et efficaces. Ainsi, dans un fascicule consacré à l'aménagement des carrières, Lafarge expose ses « *savoir-faire* » en la matière, en indiquant pour chaque thème traité les « *enjeux* » et les « *bonnes pratiques* »[3]. Celles-ci, résolument tournés vers le concret des pratiques, leur aspect technique, ont une forte dimension opérationnelle. Elles sont érigées en exemples à suivre pour l'ensemble du Groupe et pour ses concurrents.
Soulignons que l'expression « *meilleures pratiques* » apparaît également, notamment dans les *Principes d'action* où elle est récurrente. Traduction exacte des « *best practices* », elle s'ancre davantage dans la tradition anglo-saxonne marquée par l'insistance sur l'efficacité de l'action.

- *« Notre objectif est de progresser encore pour développer les meilleures pratiques en matière de réhabilitation de carrières (…) »*

Logiquement, un lien est établi entre « bonnes pratiques » et partenariat : dans une déclaration, le Directeur Affaires publiques et Environnement de Lafarge présente l'élaboration de bonnes pratiques comme la « concrétisation » du partenariat :

---

1 WWF INTERNATIONAL. Communiqué de presse : « Lafarge et le WWF : un partenariat mondial pour la protection de l'environnement », 21 mars 2000.

2 Intervention de Gaëlle MONTEILLER, Directeur de l'Environnement et des Affaires publiques du groupe Lafarge : « ONG impliquées dans l'évaluation et la vérification », réunion de groupe ONG de l'ORSE, Veolia Environnement, Paris, 7 juillet 2004 : « Impliquer les ONG dans les démarches d'audit social et environnemental ».

3 LAFARGE, *Aménagement des carrières, principes et savoir-faire/Quarry rehabilitation, principles and know-how*, 2001, p. 13-25.

– *« Le partenariat s'est notamment concrétisé par la mise au point de bonnes pratiques en matière de réhabilitation de carrières (…). »*[1]

Or, il est important de relever que ce thème est repris et mis en avant par le WWF. Les promoteurs du partenariat parlent ainsi de « *develop environmental best practice* »[2]

Pour le WWF, comme pour Lafarge, la mise en place de « bonnes pratiques » constitue la finalité du partenariat :

– *« Un partenariat tel que celui-ci ne peut se concevoir sans transparence et sans intégrité de part et d'autre. C'est la condition pour l'instauration d'une confiance durable, indispensable au développement et à la pérennité de bonnes pratiques. »*[3]

En outre, la notion d' « **indicateurs** » a une prégnance particulière dans les discours sur le partenariat. L'un des objectifs de l'accord était en effet de parvenir à la formulation d'un certain nombre d' « indicateurs de performance environnementale » pour Lafarge. Les partenaires sont parvenus à en établir huit et communiquent abondamment sur le sujet.

Ainsi, dans un texte co-écrit par Lafarge et par le WWF, la « définition d'indicateurs et d'objectifs » est qualifiée de premier élément clef de succès du partenariat :

– *« Key success 1 – general : Indicators and targets have been defined. »*[4]

Notons que l'on peut lire plus loin :

– *« Lafarge and WWF identified eight performance indicators (…). This enables Lafarge to aim for measurable improvements across its worldwide operations and allows WWF to ensure regular progress and improvements in the way Lafarge operates. »*[5]

On voit, par conséquent, que l'**impératif d'action** domine, dans le partenariat. C'est la *praxis* – et non la discussion – qui est mise au premier plan.

En outre, ces indicateurs font l'objet d'un **affichage** particulier par les partenaires, dans leurs discours respectifs. La liste des huit indicateurs figure ainsi en bonne place sur le site de Lafarge, dans la rubrique « *Partenariats globaux : WWF* » :

– *« Les deux partenaires ont élaboré ensemble 8 indicateurs de performance, dont les résultats sont publiés chaque année : audits environnementaux des sites, plans de réhabilitation des*

---

1 Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, Lafarge, déclaration en ligne, « *Lafarge et le WWF renouvellent leur partenariat. Leur point de vue* », juin 2005. Disponible sur : http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_3_4_1-Partenariats_Globaux

2 Kara NILES, Manager, Corporate Environmental Relations, and Jean-Paul JEANRENAUD, head of Business and Industry Relations, WWF, « *Lafarge's new green building block* ». "*View from WWF : a chance to assume industry leadership*", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 71.

3 Claude MARTIN, Dossier de presse : « *Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000* », WWF/Lafarge, juin 2005, p. 4.

4 WWF/ LAFARGE, « Joint Q & A on the WWF/Lafarge partnership », 25 August 2003, p. 5.

5 WWF/ LAFARGE, ibid., p. 13.

carrières, émissions de gaz à effet de serre, consommation d'eau, consommation d'énergie et de matières premières, production de déchets, recyclage de l'énergie, rejets de poussière. »[1]

On voit qu'ici les indicateurs sont qualifiés d'indicateurs « *de performance* », reprenant ainsi la rhétorique traditionnelle de Lafarge : le fait que des « *indicateurs de performance* » soient associés au partenariat montre que celui-ci s'inscrit bien dans la stratégie économique poursuivie par le groupe. En effet, la notion d'indicateur induit l'idée de **mesure**, qui est essentielle dans le management d'une entreprise, où tout doit être mesuré au moyen de chiffres ou de pourcentages – d'où leur forte prégnance dans les rapports de développement durable, dans un but d'**évaluation**. Un manager de Lafarge donne ainsi comme titre à l'un de ses articles : « *The indicators show concrete progress* »[2] : les indicateurs doivent permettre de faire montre de la bonne progression du partenariat.

De son côté, le WWF énumère également ces indicateurs, qualifiés de « baromètre », en insistant sur l'idée de mesure et donc d'évaluation des progrès de la démarche :

- *« Our main barometers for measuring the progress of the partnership are the environmental performance indicators for the company we have mutually agreed upon. »*[3]

En outre, le WWF rend compte de la progression du partenariat en fournissant – essentiellement dans la presse professionnelle – des chiffres relatifs à ces indicateurs et permettant de faire un état des lieux des avancées réalisées, en l'occurrence ici pour l'année 2002 :

- *« Steady progress towards the CO2 emissions reduction goal has been registered, and monitoring of emissions reduction shows that by end 2002 Lafarge is on track to achieving its target. Good progress has also been made on other indicators, notably on quarry rehabilitation. The target set was for 80 % of all Lafarge's quarry sites to have a rehabilitation plan by end 2004. In fact, by end 2002 the Lafarge Group as a whole has finalised rehabilitation plans for 87% of its sites. Similarly, the cement and gypsum divisions of Lafarge have gone beyond their respective 10% and 45% 2005 targets in terms of recovery of waste. (Results are respectively 10.5 % and 49 %) »*[4]

---

1 Site internet de Lafarge : www.lafarge.fr, Rubrique « *Développement durable* », « *Nos priorités* », « *Agir sur le terrain* », « *Partenariats globaux* ».

2 Christopher BOYD, Senior Vice President Environment and Public Affairs, Groupe Lafarge, *« Lafarge's new green building block* », "*View from Lafarge : the indicators show concrete progress*", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 72.

3 Kara NILES, Manager, Corporate Environmental Relations, and Jean-Paul JEANRENAUD, head of Business and Industry Relations, WWF, « Lafarge's new green building block ». "View from WWF : a chance to assume industry leadership", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 71.

4 Jean-Paul JEANRENAUD, Head of Business and Industry Relations and Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager of Corporate Partnerships, WWF International, « Cementing Corporate Partnerships », *World Cement*, November 2003, Vol. 34, 11, p. 203.

On peut également trouver sur le site internet du WWF le compte rendu d'un audit réalisé par le cabinet Ecofys et intitulé « *Lafarge Climate Savers Audit 2004* »[1]. Il s'agit d'un audit des émissions de CO2 de Lafarge pour l'année 2002 et rendant compte de la réduction des émissions depuis 1990. On voit qu'ici un tiers, indépendant et crédible, apparaît en la personne de ce cabinet d'audit, sensé apporter une caution de **légitimité**.
Nous sommes donc bien dans une **logique du chiffre et de la mesure**. Lafarge et le WWF adoptent ici une rhétorique commune : l'affichage des indicateurs et de leur progression vise à donner de la **crédibilité** au partenariat.

Corollaire de la notion d' « indicateurs », celle de « **résultats** » a également une forte prégnance dans les discours sur le partenariat. Il s'agit en effet d'**évaluer l'efficacité** des « bonnes pratiques », les avancées relatives aux « indicateurs de performance ».
Le terme de la première phase du partenariat est ainsi le moment de dresser le bilan des cinq premières années de collaboration. Tout en annonçant le renouvellement du partenariat, le communiqué de presse commun présente « *les résultats du partenariat à ce jour* » en cinq points concernant : la « *mise en place de huit indicateurs de performance* », l' « *élaboration de standards élevés de réhabilitation des carrières et d'une méthodologie en faveur de la biodiversité* », un « *indice de la biodiversité* », les « *réductions des émissions de CO2* », les « *matières premières de substitution utilisées dans la production de ciment*. »[2]
Notons que les partenaires expriment leur volonté d'accentuer l'**opérationnalité** du partenariat, comme le souligne le Directeur général de Lafarge dans une interview commune :

- *« Avec sa reconduction, nous voulons confirmer ce qui a déjà été entrepris et aller plus loin, en se rapprochant encore plus prêt du terrain, par le biais de liens plus étroits entre nos unités locales et les antennes nationales du WWF. »*[3]

Il s'agit pour les acteurs de renforcer la *praxis*, la dimension très concrète du partenariat.
En outre, on se situe, avec l'exposition des résultats du partenariat, dans une **logique de la démonstration et de la preuve**.

- *« Pour que ça dure, il faut qu'on obtienne des résultats. Un partenariat comme ça, si on n'obtient pas de résultats, ça se casse la figure. Mais si on obtient des résultats les deux – eux*

[1] ECOFYS, "Audit Opinion and Report Lafarge SA, Cement division, CO2 emissions for 2002 and emission reductions since 1990", "*Lafarge Climate Savers Audit 2004*", disponible sur le site internet du WWF International : www.panda.org, Rubrique « *About WWF* », « *How we work* », puis « *with Businesses* ».

[2] WWF / LAFARGE, « Partenariat renouvelé : le WWF et Lafarge renforcent leurs engagements pour l'environnement », communiqué de presse, 21 juin 2005.

[3] Bernard KASRIEL, Directeur général, Lafarge, Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 5. Voir annexe 5, p. 554.

ils obtiennent des résultats et nous on obtient des résultats – ça permet de renforcer le partenariat et ça permet d'aborder des nouveaux sujets. »[1]

L'obtention de résultats conditionnerait donc la poursuite du partenariat, son inscription dans la durée, serait autrement dit sa condition *sine qua non*. Le même interlocuteur précise plus loin :

– *« Par exemple, sur la réhabilitation des carrières, dans le rapport de développement durable qui va sortir dans un mois, vous verrez, il y a quelques chiffres qui montrent la valeur économique des différents retours qu'on a, des différents avantages que nous procure notre politique de réhabilitation des carrières. »*[2]

Notons que l'on retrouve ici l'idée de « *business case* » souvent développée par Lafarge, qui consiste à démontrer que l'engagement dans le développement durable a un intérêt économique pour l'entreprise. Nous sommes donc toujours dans le **registre de la mesure et de l'évaluation**, fortement lié à une recherche de **crédibilité** – thème récurrent dans les discours de Lafarge comme du WWF.

– *« Au départ, quand on a conclu notre partenariat avec le WWF, on a été extrêmement critiqué et le WWF a été très critiqué de son côté aussi. A partir du moment où ce partenariat a permis de faire des choses et de donner des résultats concrets, notamment notre engagement de réduction d'émissions de CO2, ça a donné beaucoup plus de valeur au partenariat et ça a crédibilisé les deux parties. (…) Cela apporte de la crédibilité aux deux, dans la mesure où on est capable de publier des résultats.»* [3]

– *« On n'est pas dans du mécénat, on n'est pas dans de la philanthropie. Sinon, nous on considèrerait que pour une entreprise ultra polluante telle que Lafarge c'est du greenwashing, du verdissement. Ce serait très dangereux pour notre image. Il s'agit de s'assurer effectivement qu'il y a vraiment des fondations solides, qu'il y a des résultats qui arrivent régulièrement. »*[4]

De même, dans une interview à deux voix, le Directeur général de Lafarge et celui du WWF, adoptant un langage commun, ont tous deux fait le lien entre la logique de la preuve et l'idée de crédibilité. Citons tout d'abord le Directeur général de Lafarge :

– *« Quand, dans les faits, on apporte la preuve qu'il n'y a pas de contradiction entre développement durable et performance économique, se dégage alors une fierté légitime et une volonté d'aller de l'avant. La crédibilité en découle. »*[5]

Puis le Directeur général du WWF International, qui reprend presque les mêmes termes :

– *« Nous sommes d'accord sur des règles claires en termes d'engagements, d'objectifs et d'évaluation des résultats. Ce sont des aspects essentiels de notre « contrat » et en cela ils*

---

1 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

2 Ibid.

3 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

4 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

5 Bernard KASRIEL, Directeur général, Lafarge, Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 5.

représentent la garantie de ce partenariat. (…) Pour que cette coopération dure, et reste crédible, c'est ensemble que nous devons relever les défis. »[1]

Nous pouvons souligner dans ces verbatim qu'un lien fort est établi entre la ***praxis*** des protagonistes du partenariat et leur ***ethos***.

B. Monoprix et Max Havelaar

De même, on peut observer, dans le corpus Monoprix / Max Havelaar, que les acteurs, économiques comme associatifs, ont fréquemment recours à la notion d'**engagement** dans leurs discours. Si l'on considère **Monoprix,** on peut noter que le terme « *engagement* » apparaît dans le titre même de la **Charte de Développement durable** – « *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements* » – qui est elle-même présentée comme une « *formalisation de l'engagement* » de Monoprix en faveur du développement durable, comme le souligne son Président en incipit de la Charte :

- *« Afin de formaliser notre démarche, nous avons souhaité écrire notre première charte pour le développement durable. Ainsi, nous nous engageons à répondre aux attentes de consommation économiques et culturelles des générations présentes et futures, tout en préservant le monde dans lequel nous vivons. Ensemble, oeuvrons pour que le commerce de demain soit plus équitable et respectueux de l'environnement. »*[2]

En outre, les cinq principes définis par la Charte sont qualifiés d' « *axes d'engagements* » :

- *« Promouvoir un commerce plus équitable et respectueux de son environnement : pour atteindre cet objectif, Monoprix a défini 5 axes majeurs d'engagements dont le plus déterminant est l'offre de produits pour la qualité de vie. »*[3]
- *« Convaincu qu'il était absolument nécessaire d'aller plus loin dans cet exercice, Monoprix a décidé en 1999 de travailler à l'élaboration d'une charte de développement durable qui, en 5 axes d'engagements, présente ce à quoi nous devrons répondre dans les années futures. »*[4]

Tout au long de la charte qui détaille les cinq grands principes et leurs sous-catégories, interviennent des encadrés intitulés « *Monoprix s'engage* » qui énumèrent le contenu des « engagements » pris par l'enseigne dans les différents domaines considérés.

---

1 Claude MARTIN, Directeur général, WWF International. Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 5.

2 Philippe HOUZE, Président du directoire de Monoprix, in : « Le mot du président », *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, Monoprix, 2000, p. 5. La Charte de développement durable de Monoprix figure en annexe 6, p. 620.

3 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 2.

4 Intervention de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, lors des Rencontres Etienne Thil (qui réunissent professionnels et universitaires autour du thème de la distribution), table-ronde « Le développement durable est-il fait pour durer ? », Université de La Rochelle, 26 septembre 2003. Disponible sur : www.univ-lr.fr/gestion/programme2003.htm

Les différents rapports de développement durable s'inscrivent dans la perspective tracée par la Charte et rappellent de manière constante les engagements pris :

- *« J'engage notre groupe à déployer les moyens humains, techniques et financiers facilitant l'émergence d'initiatives et de réalisations pertinentes au regard du développement durable. »*[1]
- *« A la veille du prochain sommet de Johannesburg, le développement durable s'affirme comme une vision géopolitique d'avenir. Mon ambition est que, dans ce contexte, la démarche de développement durable de Monoprix, qui est celle de tout un groupe, contribue par ses engagements et ses actions à un commerce plus équitable et respectueux de son environnement, aujourd'hui et demain. »*[2]
- *« Irrévocablement engagés sur la voie du commerce durable, il nous faut maintenant garder le cap, c'est-à-dire agir et innover chaque jour, sans jamais nous satisfaire des acquis. »*[3]
- *« Dans le cadre de son engagement de développement durable, Monoprix a développé l'offre de produits de sa gamme Monoprix Bio. » (…) « Conformément à notre engagement, la gamme Monoprix Vert s'est enrichie d'une dizaine de références, parmi lesquelles des produits titulaires du label NF Environnement. »*[4]
- *« Conformément à nos engagements, les actions de réduction d'impacts, développées courant 2000, ont pour objectifs majeurs de concourir à la préservation des ressources non renouvelables, de limiter les rejets polluants dans l'air, l'eau et les sols, tout en maîtrisant les coûts. »*[5]
- *« Conformément à nos engagements, des diagnostics énergie ont été réalisés dans des magasins pilotes et ont notamment débouché sur la définition d'indicateurs de performance. »*[6]

On le voit, avec la formule « *conformément à nos engagements* » répétée comme un leitmotiv, Monoprix cherche à s'inscrire dans une **logique de la conformité et de la preuve**.

En outre, au printemps 2002, l'enseigne a lancé une grande **campagne de sensibilisation** en interne et en externe sur le développement durable, symbolisé par un **manchot vert**, créature stylisée de l'artiste Denis Garcia Garcia[7]. Appelé « *DD Le Manchot* », il est qualifié de « *symbole de l'engagement* » de l'enseigne :

- *« 2002 : Monoprix adopte un manchot vert, un drôle d'oiseau comme symbole de son engagement. Un oiseau qui est là pour sensibiliser les clients de Monoprix au développement durable pour les aider à consommer et à agir de façon plus responsable au quotidien. »*[8]

---

1 Philippe HOUZE, Président du Groupe Monoprix, in : « Message du Président », *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, Monoprix, p. 5.

2 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Message du Président : Une démarche de progrès continu », *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 3.

3 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, p. 1.

4 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 10 et p. 12.

5 MONOPRIX, ibid., p. 31.

6 MONOPRIX, ibid., p. 32.

7 Voir annexe 6, p. 626.

8 MONOPRIX, « Monoprix, d'hier à demain », in : « Développement durable : bien vivre dans la ville », Edition spéciale du journal *Le Parisien*, le 3/06/2003, p. 5.

– *« « Agissons pour demain tous les jours », qui est l'expression grand public de notre engagement pour un développement durable, et le Manchot, qui en est son symbole, seront tout naturellement les éléments forts de ce dispositif. »*[1]

– *« Comme le Groupe s'y est engagé depuis 2000, dans sa Charte pour un développement durable, l'une de ses priorités est de sensibiliser le plus grand nombre à ce concept, tout en rendant plus compréhensible, plus concret et plus visible son engagement. (…) Cette année encore, « le Manchot », symbole de l'engagement de Monoprix en faveur d'un commerce durable, permet d'identifier les produits et services de développement durable et donne ainsi aux clients les moyens d'agir en consommateurs plus responsables. »*[2]

Ce manchot, prenant la forme d'une sculpture verte d'un mètre vingt, permet donc d' « incarner » la démarche de Monoprix en faveur du développement durable, de lui donner une dimension concrète, tangible, mais également sympathique et attachante. Comme l'expliquent les managers de l'enseigne, l'animal a été choisi parce que son comportement social, très proche de celui de l'homme, est fondé sur des valeurs de solidarité et de soutien, essentielles à la pérennité de l'espèce. Cet animal est en outre menacé par les atteintes à l'environnement, la pollution des mers, le réchauffement climatique, la pêche intensive et le tourisme.

– *« Il incarne toutes les valeurs du développement durable », « à la fois par son comportement communautaire basé sur la solidarité et par la fragilité que représente cette espèce menacée. »*[3]

Le **symbole** que constitue le manchot entend par conséquent inciter au respect de l'environnement et à la solidarité. Utilisé comme **support de communication**, cet animal poétique est destiné à sensibiliser à la fois les clients aux valeurs du développement durable et, en interne, les salariés à la démarche du groupe.

La notion d' « *engagement* » apparaît également dans les discours portant sur le **partenariat**. Elle désigne alors la relation, décrite comme durable, qui est établie avec Max Havelaar :

– *« Monoprix et Max Havelaar, un engagement pérenne pour un avenir commun. »*[4]

– *« Monoprix et Max Havelaar, un engagement concret. (…) Un engagement historique et pérenne. (…) Premier distributeur, en 1998, à proposer dans ses rayons un café portant le*

---

1 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, p. 22.

2 MONOPRIX, « Monoprix, un engagement pionnier pour un commerce durable de centre-ville », Fiche n° 1 : « Semaine du développement durable », Direction des Relations Extérieures et du Développement Durable, 14/06/2004.

3 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, et Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, in : « Monoprix, pas manchot en écologie », *LSA*, n° 1763, 11 avril 2002, p. 20.

4 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 4.

label Max Havelaar, l'enseigne a souhaité dès 1999, pérenniser cet engagement en distribuant un second café issu du commerce équitable dans sa gamme de produits « Monoprix Bio. »[1]

En entretien, un manager de Monoprix a également utilisé l'expression d'« *engagement personnel* », comme pour signifier que, par son action au sein de l'entreprise elle-même engagée en faveur du commerce équitable, il répondait à une aspiration profonde, dépassant le strict cadre professionnel :

- *« C'est un engagement qui est personnel. Je participe à beaucoup de colloques sur le commerce équitable. Le commerce équitable fait partie de la promotion des valeurs de l'enseigne et doit le rester. Je suis aux Achats depuis 20 ans ; cela m'a permis de donner un sens à mon métier. »*[2]

Nous pouvons rapprocher ce verbatim du titre de l'éditorial du Directeur de Max Havelaar France dans le rapport annuel 2001 : « *Une recherche de sens et d'éthique* »[3].

Précisément, chez **Max Havelaar**, la notion d'**engagement** apparaît aussi en tant que telle, mais elle s'applique essentiellement aux différents partenaires de l'association plutôt qu'à elle-même. Il en est ainsi des « *producteurs* », des « *importateurs* », des « *torréfacteurs* » :

- *« Les petits producteurs s'engagent à (…), les importateurs se doivent de (…), les torréfacteurs s'impliquent (…). »*[4]

De même, dans les brochures destinées aux entreprises, le terme « engagement » sert à interpeller ces dernières, en s'adressant à elles au style direct :

- *« Partager vos engagements avec la campagne « Fair(e) »*[5]
- *« Votre entreprise s'engage activement dans une politique de développement durable. Elle a saisi les enjeux majeurs du siècle à venir et la place prépondérante que peuvent y prendre les entreprises. »*[6]
- *« Vos salariés sont informés de vos actions menées en matière de développement durable. Mais ceux-ci perçoivent-ils les engagements pris, dans le quotidien et la réalité de l'entreprise ? »*[7]
- *« Vous donnez à agir à tous en matière de développement durable dans l'entreprise. Vos salariés ont compris le sens de vos engagements mais pour autant, se sont-ils appropriés votre démarche ? »*[8]

---

1 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix & Max Havelaar, un engagement concret », *Aventure* n° 93, automne 2001, La Guilde européenne du raid.

2 Entretien avec Dominique FENECH, Directeur Groupe Marchandises, Produits de Grande Consommation (produits secs), Monoprix.

3 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, *Rapport annuel 2001*, Max Havelaar France, p. 1.

4 Site internet de Max Havelaar France : www.maxhavelaarfrance.org, rubrique « Label », février 2002.

5 MAX HAVELAAR FRANCE, « Valoriser votre démarche commerce équitable, propositions pour 2003 », 2002, p. 3.

6 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) », 2002, p. 2.

7 Ibid., p. 3.

8 Ibid., p. 4.

Derrière la répétition de la notion d' « *engagement* » se cache en réalité une **injonction à l'engagement** adressée aux entreprises. Nous pouvons noter également que Max Havelaar emprunte ici l'***ethos* économique** de ses interlocuteurs : l'association choisit de situer son discours au cœur de la réalité et des pratiques des entreprises. Loin de la rhétorique militante, elle fait le choix du **registre pragmatique**.

Quant à l'idée d'engagement avec les entreprises, elle se traduit par des **discours sur le faire ensemble**. En effet, des fondateurs de Max Havelaar aux managers de Monoprix, tous expriment une même volonté d'**agir en partenariat** :

- *« Le nouveau modèle de l'aide au développement doit être fondé sur le partenariat. »*[1]
- *« Des partenariats ont été envisagés. Il y a quelques semaines, un accord a été signé au plan européen avec Starbucks, une chaîne de café haut de gamme. »*[2]
- *« Sur la partie plus commerciale, on essaie de construire des partenariats de plus en plus professionnels, de plus en plus puissants, avec nos différents partenaires, afin que ces produits sortent de l'anonymat et que les ventes soient suffisamment intéressantes pour que les enseignes ne les retirent pas des rayons. »*[3]
- *« Acteurs du centre-ville, les magasins Monoprix oeuvrent en faveur du développement local et contribuent à tisser des liens sociaux. Partenaire de collectivités ou d'associations locales, le groupe Monoprix s'investit concrètement dans les projets présentant des dimensions environnementales et sociales. »*[4]
- *« Fruits de partenariats locaux, les actions engagées se sont révélées nombreuses et variées, témoignant de l'engagement concret des équipes des magasins. »*[5]
- *« Nous sommes aussi parfaitement conscients que nous ne pourrons pas seuls être les maîtres d'œuvre de la démocratisation du concept de commerce équitable et qu'il nous faut pour cela continuer de travailler ensemble, sociétés civile, économique et politique. »*[6]

Or, ce registre pragmatique est un élément clef de l'accord entre Monoprix et Max Havelaar, dans la mesure où il constitue le **registre dominant** dans les discours des deux organisations. Si l'on considère tout d'abord les productions discursives de Monoprix, on observe en effet que la ***praxis*** y est omniprésente :

- *« Les actions mises en exergue dans ce présent rapport sont celles qui répondent aux objectifs fixés dans notre charte de développement durable. »*[7]

---

1 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 284.

2 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, in : *Le Figaro*, 02/05/2002.

3 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

4 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 41.

5 Ibid., p. 42.

6 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : Tristan LECOMTE, *Le commerce équitable*, op. cit., p. 45.

7 Jacques MICHAULT, Directeur Commercial Marchandises Alimentaires, Monoprix, in : *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, Monoprix, p. 8.

– *« Pour nos clients, l'offre de produits pour la qualité de vie est la partie la plus tangible de notre engagement dans la démarche de développement durable. Notre action vise à la fois à sélectionner des produits selon un cahier des charges qualité respectant des critères économiques, environnementaux et éthiques et à maîtriser l'ensemble de la filière. »*[1]

– *« Avec pour objectif principal d'offrir des produits présentant une double garantie de qualité d'usage et de moindre impact sur l'environnement, la gamme Monoprix Vert permet également de sensibiliser nos clients en leur donnant concrètement les moyens d'agir en faveur de l'environnement. »*[2]

– *« Véritable projet d'entreprise, le développement durable nécessite d'être appréhendé par des actions de terrain quotidiennes. »*[3]

– *« Concilier les principes économiques, sociaux et environnementaux est le fondement du commerce équitable permettant d'agir concrètement. »*[4]

– *« Nous comprenons que cette approche pragmatique, axée sur le moyen et même le long terme, peut parfois dérouter nos partenaires (…). »*[5]

– *« Mon engagement personnel a consisté à traduire cette responsabilité en actions concrètes, applicables à notre activité de marchand en centre-ville. »*[6]

– *« Deux vecteurs contribuent de façon très concrète à la performance économique de nos magasins dans la perspective de développement durable : nos magasins eux-mêmes (…), nos produits. »*[7]

Notons la récurrence de l'adjectif « ***concret*** », fortement valorisé dans ces discours, qui correspond à la visée pragmatique de l'enseigne. Il en est de même dans les discours de Max Havelaar, où l'on observe la même récurrence :

– *« Le commerce équitable est une démarche concrète tournée vers l'Homme pour lui permettre de mieux vitre en instaurant, dans les échanges Nord/Sud, un commerce plus juste. Il permet à des petits producteurs de vendre leurs produits à des prix décents en leur offrant la possibilité d'améliorer leurs conditions de vie. »*[8]

– *« A travers le monde, Max Havelaar c'est un soutien concret à 700 000 familles de petits producteurs (dont 75 % de producteurs de café) dans une quarantaine de pays. »*[9]

– *« Nous pouvons avoir une réflexion économique. Mais la logique de Max Havelaar est d'être dans le concret d'une situation. Nous ne sommes pas dans une démarche de théorisation. »*[10]

---

1 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 9.

2 MONOPRIX, *ibid.*, p. 12.

3 MONOPRIX, ibid., p. 27.

4 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 21.

5 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, p. 2.

6 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 127-128.

7 Intervention de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, lors des Rencontres Etienne Thil, op. cit.

8 MAX HAVELAAR FRANCE, « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 2.

9 Site internet de Max Havelaar France : www.maxhavelaarfrance.org, rubrique « Label », février 2002.

10 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : Marketing Magazine n° 59, 01/04/2001, p. 5.

Ce dernier verbatim montre bien la volonté de Max Havelaar de se présenter avant tout comme un **acteur associatif de terrain**, désireux d'**inscrire son action dans le réel**, loin de toute approche théorique ou idéologique concernant le commerce équitable. Les rapports annuels de l'association font ainsi une large place aux **récits de situations concrètes** de petits producteurs dans différents pays du Sud. Une page web présente un encadré intitulé « *Concrètement, sur place…* »[1], qui fait le point sur l'évolution des conditions de vie et de travail des producteurs en Ouganda et Tanzanie, Colombie, Bolivie, Haïti, Guatemala, Mexique et Honduras. Dans un éditorial, le Directeur de Max Havelaar France présente son label comme un « *puissant outil de développement* »[2], formule qui affiche la même visée pragmatique à travers le choix du terme « *outil* ». Il s'agit, pour Max Havelaar, non pas d'exercer une **fonction tribunitienne** s'appuyant sur une rhétorique militante, mais de répondre à un véritable **impératif d'action** :

- *« Plus l'organisation sera rentable, plus ça nous permettra de réaliser des actions plus fortes, de développer une base de consommateurs plus importante, mais aussi de s'attaquer à des filières, à des problématiques qu'on ne peut pas encore aborder aujourd'hui. Il y a beaucoup de nouvelles problématiques auxquelles il faut pouvoir répondre. Il faut aller sur le terrain, comprendre ce qui s'y passe, payer les gens pour réfléchir et faire des propositions au niveau des standards, rechercher les producteurs, aller ensuite faire des audits sur place pour comprendre l'organisation et les problématiques. »*[3]

De même, la notion de « ***bonnes pratiques*** », inspirée des « *best practices* » anglo-saxonnes, bénéficie d'une forte visibilité, particulièrement dans les discours de l'entreprise Monoprix. Elle désigne des actions conformes à une éthique, qui n'est jamais définie en tant que telle. Les « *bonnes pratiques* » seraient des actions allant dans le sens du concept de développement durable et témoignant d'une volonté de **pragmatisme** et d'**efficacité**. La Charte de développement durable parle ainsi, au sein du quatrième axe « *Initier des actions locales s'inscrivant dans une démarche de développement durable* », de la nécessité de « *Promouvoir auprès de nos clients les bonnes pratiques de développement durable* »[4]. Citons également d'autres supports de communication :

- *« Les principaux gisements d'économie d'eau identifiés sont la suppression de fuites, l'installation de systèmes économes en eau et la mise en place de bonnes pratiques environnementales des usagers. »*[5]

---

1 Site internet de Max Havelaar France : www.maxhavelaarfrance.org, rubrique « Label », février 2002.

2 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, *Rapport annuel 2001*, Max Havelaar France, p. 1.

3 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

4 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 4.

5 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 32.

- *« Monoprix s'engage à inciter ses transporteurs à de bonnes pratiques environnementales en les sensibilisant à la démarche environnement du groupe. »*[1]

- *« Un outil de sensibilisation à la démarche de développement durable est en cours de réalisation et sera distribué à l'ensemble de nos employés (siège et magasins). Construit pour donner les moyens d'agir concrètement pour l'environnement, cet outil nous invite à mettre en place de bonnes pratiques au sein de Monoprix et à poursuivre cet engagement chez soi. »*[2]

- *« A l'écoute chaque jour de nos clients et de nos fournisseurs, nous offrons des produits et des services de qualité et nous sensibilisons nos partenaires aux bonnes pratiques de développement durable. »*[3]

Soulignons que nous retrouvons, avec la notion de « *bonnes pratiques* » la volonté de l'enseigne de jouer un **rôle prescriptif**, auprès de ses différents publics, particulièrement dans le domaine environnemental.

Or, cette notion peut être rapprochée d'une autre expression, moins prescriptive dans sa sémantique, celle de « ***petits pas*** », souvent employée par les managers de Monoprix et qui apparaît également dans les discours de Max Havelaar :

- *« Politique de petits pas, le développement durable est l'éloge de la patience, les fruits du travail n'étant récoltés qu'à moyen terme. »*[4]

- *« Il faut surtout rester modeste, nous essayons simplement de faire des petits pas à travers un commerce plus juste et plus respectueux de l'environnement. (…) Une entreprise qui s'engage dans le développement durable est forcée d'adopter une politique des petits pas. On ne peut pas être irréprochable sur toute la ligne. »*[5]

- *« Les journalistes se disent : « c'est vrai, Monoprix est venu le premier frapper à la porte ; le premier a écrit son rapport ; le premier a fait sa charte. Ils restent humbles, ils avancent à petits pas, ils assument leurs choix. On ne le voit pas assez dans les magasins mais ils font des choses intéressantes, des choses concrètes. Ils ont une approche stratégique, leur démarche a un sens » »*[6].

- *« Un petit pas en plus : Max Havelaar vous invite à élargir votre consommation équitable à d'autres produits labellisés : thé, chocolat, jus d'orange, bananes, riz, miel, sucre. Déjà présents en grande distribution, ces produits seront disponibles dans les prochains mois sur le marché Hors Domicile. »*[7]

---

1 MONOPRIX, ibid., p. 42.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable,* p. 28.

3 Philippe HOUZE, Président du directoire de Monoprix, « Contribuer à améliorer la qualité de vie en ville est notre mission », in : *Points de Vente*, n° 827, 1/11/2000, p. 43.

4 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 8.

5 Entretien avec Geneviève GARNIER, Département des Relations Extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 6/06/2002.

6 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

7 MAX HAVELAAR FRANCE, "Fair(e)", 2002, p. 7.

On le voit, avec cette expression de « *petits pas* », les acteurs affichent leur **humilité**, leur modestie ; ils mettent ainsi en avant la **progressivité** de leur démarche, qui s'inscrit dans une continuité – on songe ici à l'expression récurrente de « *progrès continu* ».

Soulignons, en outre, que l'idée de **mesure** a une grande importance au sein du registre de la *praxis*. Les acteurs ont en effet recours à un certain nombre d'**outils de mesure**, qui prennent la forme d' « *indicateurs* » dits « *de performance* », de « *reporting* », de « *tableaux de bord* », ou encore d' « *audits* ». Ainsi, les objectifs se traduisent pour Monoprix par des « **indicateurs** », qui ont une forte visibilité dans les rapports de développement durable, souvent en lien avec l'idée de « ***reporting*** », comme on peut le voir à travers ces exemples :

- *« Monoprix s'engage à développer des indicateurs de performance énergétique permettant de réaliser un reporting pour le prochain rapport de développement durable. »*[1]
- *« Conformément à nos engagements, des diagnostics énergie ont été réalisés dans des magasins pilotes et ont notamment débouché sur la définition d'indicateurs de performance. »*[2]
- *« Définition d'indicateurs de performance et création d'un outil de reporting : Des indicateurs de performance pertinents ont été créés avec pour objectifs : d'être en mesure de réaliser un reporting annuel ; d'aider à l'identification des magasins étant en surconsommation ; de définir des objectifs de réduction de consommation. »*[3]
- *« A l'issue des diagnostics réalisés dans des magasins pilotes, Monoprix a concentré ses efforts sur la définition d'indicateurs de performance et la réalisation d'un outil de gestion permettant le suivi, le reporting et la maîtrise des coûts des fractions de déchets produites. »*[4]
- *« Essentiel pour assurer la transparence de nos actions vis-à-vis des parties prenantes, le développement d'outils de mesure pertinents permet également un suivi interne quantitatif et qualitatif pour une meilleure évaluation de nos performances et une plus grande maîtrise de nos impacts. Opérationnel pour les domaines énergie, fluides, déchets et transport, notre système de reporting a vocation à être généralisé aux indicateurs économiques et sociaux. »*[5]
- *« Nos indicateurs sociaux et sociétaux dressent le bilan comme chaque année du Monop'Grand Prix du Centre Ville, des audits menés dans le cadre de notre démarche de traçabilité sociale ainsi que des actions de formation et de sensibilisation à destination de nos collaborateurs. A ceux-là viennent désormais s'ajouter certains indicateurs NRE alors même qu'en l'absence de cotation, nous ne sommes pas tenus de les rendre publics. »*[6]

Notons que Monoprix utilise, depuis 2001, les indicateurs préconisés par la **Global Reporting Initiative (GRI)**. Les **résultats chiffrés** sont présentés sous forme de tableaux

---

1 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 35.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 32.

3 Ibid., p. 33.

4 Ibid., p. 34.

5 Ferhat DOB, Reporting, Direction des Systèmes d'Information, Monoprix, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, Monoprix, p. 45.

6 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 3.

tout au long des différents rapports et sont organisés selon les trois axes du développement durable. Ainsi, les **indicateurs économiques** présentent le niveau de l'offre de produits par catégorie de produits intégrant les critères du développement durable (évolution du nombre de références, niveau de l'offre de services de développement durable dans les magasins) ; les **indicateurs sociaux** concernent les effectifs, les audits sociaux des fournisseurs, les programmes de formation et de sensibilisation ; les **indicateurs environnementaux** concernent la consommation annuelle d'énergie, ainsi que les données relatives au transport. Il s'agit donc pour le groupe de s'inscrire, avec la formalisation d'indicateurs, dans une **logique d'évaluation des performances,** économiques, sociales et environnementales. Conformément à la logique du *reporting*, l'accent est mis sur des **informations de nature quantitative**.

Soulignons, en outre, que la notion de « ***tableau de bord*** », qui s'inscrit dans cette exigence de mesure, est fréquemment utilisée par Monoprix :

- *« Monoprix s'engage à gérer durablement ses déchets en : réalisant un tableau de bord de suivi des quantités et de la nature des déchets produits dans les magasins, (…) effectuant un reporting de cette gestion dans le prochain rapport de développement durable. »*[1]
- *« Tableaux de bord de notre démarche de progrès présentant un état d'avancement des actions pour lesquelles nous nous étions engagés lors de la publication de notre charte. »*[2]
- *« Conformément à notre volonté de transparence, un tableau de bord présente les objectifs fixés. »*[3]

Ce dernier verbatim est extrait de l'« *Engagement du Directeur Général* » qui s'intitule « *Une démarche de développement durable opérationnelle et mesurable* ». On y retrouve les **registres** à la fois de la ***praxis*** (« *opérationnelle* »), et de la **mesure** (« *mesurable* »). Il en est de même dans l'extrait suivant :

- *« Dans le domaine du respect de l'environnement, Monoprix a enregistré de réelles avancées en termes de procédures, de moyens et d'outils. Ainsi, le Groupe dispose maintenant d'un système de reporting informatique qui permet de mesurer l'impact environnemental de son activité (consommation en énergie et en fluides, volume de déchets, transport). »*[4]

Si la notion de mesure est très prégnante dans les discours de Monoprix, son corollaire, celle de **contrôle**, ne l'est pas moins. Il s'agit en effet non seulement de mesurer, mais de contrôler également. La Charte de développement durable parle ainsi, à l'intérieur du premier axe « *Etre leader dans l'offre de produits pour la qualité de vie* » de « *promouvoir les produits*

---

1 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 38.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 6-7.

3 Claude SENDOWSKI, Directeur Général de Monoprix, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 8.

4 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, p. 3

issus d'une démarche éthique et sociale contrôlable »[1]. Cette exigence de contrôle va se traduire concrètement par la réalisation d'**audits**, s'inscrivant dans un objectif de « ***traçabilité sociale*** »[2], dont les différents rapports rendent compte :

- *« Nous avons défini notre mission, en amont de l'offre de produit, autour de deux axes : le commerce équitable et l'éthique sociale. Elle se traduit par des actions concrètes, comme la réalisation d'audits permettant de dresser un premier état des lieux des conditions de production et du respect des normes internationales du travail. »*[3]

- *« Un audit « Code de conduite » a pour objectif de réaliser un état des lieux de la conformité des critères au regard du référentiel anglo-saxon SA 8000, relatif à l'éthique sociale. »*[4]

- *« Depuis 2000, Monoprix a mis en place un programme d'audits sociaux pour ses fournisseurs grand import et sous-traitance, localisés en dehors de la CEE. La démarche du Groupe s'appuie sur le référentiel ICS (Initiative Clause Sociale) de la FCD, inspiré de la norme SA 8000. Les audits sont réalisés par des cabinets indépendants et certifiés. »*[5]

- *« La traçabilité est à considérer à la fois comme un moyen de gestion des risques amont et aval et comme instrument de crédibilité d'une information. »*[6]

On voit, ce dernier verbatim fait le lien entre la « *traçabilité* » – autrement dit le contrôle – et la « *crédibilité* » de l'information donnée sur les produits que Monoprix commercialise.

Soulignons qu'il en est de même dans les discours de l'association **Max Havelaar** qui font également une large place aux problématiques du **contrôle**, de la **certification** des produits issus du commerce équitable auxquels l'association accorde son label :

- *« Max Havelaar France et ses 16 homologues nationaux sont regroupés au sein de Fairtrade Labelling Organizations (FLO), seul organisme international de certification du commerce équitable. Le label Max Havelaar, c'est d'une part les strandards internationaux du commerce équitable et, surtout, le contrôle de leur stricte application. Si le label est crédible et reconnu sur la scène internationale, c'est qu'il offre des contrôles rigoureux. »*[7]

- *« Max Havelaar France, comme chacun de ses homologues nationaux, assure le contrôle des concessionnaires du label, situés sur son territoire. La certification concerne l'agrément des industriels français et leur contrôle régulier. Depuis 1999, les audits sont réalisés par des auditeurs experts seniors. (…) C'est le cabinet Ernst & Young qui, dès 2002, apportera ses compétences au renforcement du système de contrôle. Parallèlement, un Comité de Contrôle composé de trois experts externes et de deux membres de Max Havelaar France verra le jour. (…) L'objectif de cette mission est de conforter la crédibilité du label Max Havelaar France au plan national. »*[8]

On le voit, l'intervention du cabinet Ernst & Young apporte ici une **caution d'indépendance et de professionnalisme** aux procédures de contrôle mises en place par Max Havelaar.

---

1 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 4.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, p. 34.

3 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 17.

4 MONOPRIX, ibid., p. 19. Voir annexe 6, p. 621 à 623.

5 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 34.

6 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 19.

7 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 6.

8 Ibid., p. 7

L'association peut donc se prévaloir de cette **validation** externe. Or, la présence d'un « **tiers vérificateur** », prenant la forme d'un cabinet de conseil, se retrouve aussi chez Monoprix : chaque rapport de développement durable se clôt en effet sur une « *vérification de PricewaterhouseCoopers sur la démarche de développement durable du Groupe Monoprix* ». Ainsi, les deux organisations ont compris qu'elles devaient donner des gages quant au sérieux de leurs contrôles et pour cela adopter une **logique de la preuve**. Leur **crédibilité** en dépend ; c'est particulièrement le cas pour Max Havelaar, à la fois en tant qu'association et en tant que label :

- *« La traçabilité des produits portant le label Max Havelaar est maximale grâce aux contrôles réalisés depuis le producteur jusqu'au consommateur final. »*[1]
- *« Les consommateurs demandent une traçabilité, pour la vache folle, l'écolo, le bio, mais aussi une traçabilité sociale. Cela ressort depuis longtemps dans les études. »*[2]
- *« L'ONG Max Havelaar n'est pas une marque. Elle attribue juste un label qui certifie, selon un cahier des charges très précis et des contrôles rigoureux, qu'un produit – café, thé, miel, banane – a suivi une filière de commerce équitable. »*[3]
- *« Max Havelaar contrôle la stricte application des principes suivants : développement économique (…), équité sociale (…), protection de l'environnement (…). »*[4]
- *« Il faut veiller à nous appuyer sur une organisation toujours plus crédible, notamment en matière de contrôle. »*[5]
- *« Les activités de FLO-Cert : (…) Assurer un audit des importateurs, distributeurs et industriels, en collaboration avec les structures de contrôle des différentes initiatives nationales. L'audit commercial permet de s'assurer que tout produit portant le label vendu aux consommateurs provient d'une organisation de producteurs certifiée et a été payé au prix équitable à ses producteurs. Le département Audit commercial de FLO-Cert contrôle l'ensemble des partenaires commerciaux de la filière. »*[6]
- *« Aujourd'hui, la crédibilité est tournée vers notre système de contrôle, de la transparence du système. Il y a eu la création de l'entité FLO International en 1997 et une restructuration de cette entité en 2002, pour les standards et tout ce qui est appui aux producteurs. En 2004 c'est la création de FLO Cert : on sort de FLO International la partie certification, qui est la partie froide de l'organisation. En mars 2005, ce sera l'accréditation Iso 65, l'accréditation*

---

1 MAX HAVELAAR FRANCE, « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 4.

2 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 5.

3 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Trois questions à Victor Ferreira », in : *Télérama*, 25 avril 2001.

4 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) », 2002, p. 6.

5 Jean-Pierre DOUSSIN, Président de Max Havelaar France, in : « Fair(e) Actualités », le bimestriel de l'actualité du commerce équitable (disponible en ligne), Max Havelaar France, numéros 5 et 6, mai 2004, p. 24.

6 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2003*, p. 7.

internationale des organismes de certification. Tout cela contribue à renforcer et à crédibiliser le système. »[1]

Ce dernier verbatim introduit la notion de « ***transparence*** », liée à celles de « *crédibilité* » et de « *contrôle* ». Or, la transparence – dont « *la communication d'entreprise a fait son credo d'information* »[2] – relie les exigences du faire et celles du dire, les discours sur la *praxis* des acteurs et ceux qui portent sur les modalités de dialogue entre eux.

On le voit, les discours relevant de la rhétorique de l'engagement ont une forte prégnance et bénéficient d'une forte visibilité. L'abondance de données chiffrées, qui apparaît à travers les indicateurs, objectifs et autres résultats, apporte une caution d'**objectivité**, voire de **scientificité** aux informations données. Elle s'inscrit également dans une perspective d'**évaluation de la pratique** des acteurs et de son efficacité, en utilisant les registres de la **mesure** et de la **preuve**.

Conclusion I

Nous avons donc pu montrer que les logiques de présentation de soi étaient fortement liées aux discours sur la *praxis* des acteurs, caractérisés par une double **dimension rhétorique et performative**. Les deux rhétoriques que nous avons dégagées, la **rhétorique du pionnier et celle de l'engagement**, sont communes à la fois aux discours de l'acteur économique Lafarge et de l'acteur associatif WWF, et aux discours de l'acteur économique Monoprix et de l'acteur associatif Max Havelaar ; elles font l'objet d'une forte exposition dans le discours de ces acteurs, se déclinant sous des formes diverses mais toujours reliées à une volonté d'ostension de la *praxis*. C'est à partir d'elles que se construit un **langage commun**, fondé sur un même impératif d'action, recourant au registre de la *praxis*, de la mesure et de la preuve, et fortement lié à une même recherche de **crédibilité** de la part des acteurs.

---

1 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

2 Jean-Jacques BOUTAUD. « La transparence, nouveau régime visible ». *Médiation et Information*, n° 22, 2005, Paris : L'Harmattan, p. 2. Jean-Jacques BOUTAUD souligne que « *les discours ne sauraient échapper à cet idéal ou cette idéologie de la transparence* ».

II. ADP et les associations de riverains : les registres de la *praxis*

Le thème de la *praxis* est également présent dans le corpus correspondant au partenariat entre Aéroports de Paris et les associations de riverains. Comme nous allons le voir, on y retrouve les mêmes logiques contrastées que pour les logiques de présentation de soi.

1. ADP : de la rhétorique de l'engagement à la rhétorique partenariale

Si l'on considère les discours de l'entreprise **ADP**, on peut observer que l'idée de *praxis* y est omniprésente. Comme dans les deux cas de partenariats précédemment étudiés, celle-ci se traduit en premier lieu par l'usage d'une **rhétorique de l'engagement**, à l'image des passages suivants, extraits de rapports et plaquettes de communication de l'entreprise :

- *« Un ensemble d'actions portant sur les emplois, les logements, l'insertion ou la formation professionnelle, la facilitation des accès à l'aéroport depuis les communes proches, la promotion économique ou la création d'entreprises, engage ADP aux côtés d'acteurs institutionnels locaux (…) pour en partager la direction et le financement. »*[1]
- *« Bien sûr, ADP respecte les droits de l'homme et le droit du travail, mais les obligations que nous avons souscrites dépassent ces évidences, et nous avons l'intention de travailler au respect de ces engagements (…) pour nous assurer que progressivement tous ces grands principes sont le mieux respectés possible. »*[2]
- *« Les engagements concrets vis-à-vis de nos responsabilités économiques, sociétales et environnementales s'inscrivent dans une démarche de progrès, au quotidien et sur le long terme. »*[3]
- *« Aéroports de Paris se devait d'affirmer son engagement et son action en faveur des territoires proches de ses activités. »*[4]

De même, le site Internet d'ADP fait une large place à la notion d' « *engagement* » : on y parle notamment, à la rubrique « *Les enjeux du développement durable* » de « *trois domaines*

---

1 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Rapport annuel 2001*, p. 58.

2 Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations Territoriales, ADP, in : *Rapport d'activité et de développement durable*, ADP, 2003, p. 37.

3 Didier HAMON, ibid., p. 76.

4 Pierre GRAFF, Président d'ADP et Président de la Fondation ADP, in : *La Fondation Aéroports de Paris, Rapport d'activité 2003*, Fondation Aéroports de Paris, p. 3.

d'engagements », d' « *engagement citoyen* », d' « *engagements forts* » en matière de responsabilité sociale[1].

En outre, on peut noter qu'à la notion d' « *engagement* » est souvent associée celle de « ***volontarisme*** », destinée à souligner la **démarche non-contrainte**, délibérée de l'entreprise :

- *« La mise en œuvre du système de management environnemental répond à un triple objectif : (…) souligner l'engagement volontariste d'ADP en matière d'environnement vis-à-vis des différents partenaires. (…) »*[2]
- *« Signataire du Global Compact, respectueuse des normes ISO 14001 en vigueur dans ses aéroports, l'entreprise est engagée, avec volontarisme, dans une politique active de développement durable. »*[3]
- *« Nous avons formalisé nos engagements en faveur du Développement Durable en ratifiant le Pacte Mondial des Nations Unies. Cette adhésion volontaire et pragmatique associe la raison aux valeurs de notre entreprise et en formalise l'éthique. »*[4]

La rhétorique de l'engagement a, on le voit, une **fonction performative** très forte : la simple énonciation de ses engagements semble garantir leur concrétisation.

De plus, l'adjectif « *pragmatique* », cité par le Président d'ADP dans le verbatim précédent, est très significatif de tout un lexique autour de l'idée de *praxis* qui a une forte prégnance dans les discours. Les **verbes d'action** – au premier rang desquels le verbe « *agir* », comme dans l'expression fréquemment utilisée « *agir en entreprise responsable* » –, les substantifs « *actions* », « *mesures* », « *projets* », et l'adjectif « *concret* » y sont notamment récurrents.

- *« Pour l'entreprise, le développement durable va au-delà du simple « management » de la protection de l'environnement, il s'agit aussi d'une véritable politique participative qui inclut l'ensemble de nos salariés, avec des actions concrètes sur le terrain qui concernent l'insertion, par exemple. »*[5]
- *« La création des observatoires de l'emploi, le lancement de la pépinière d'entreprises, et la nouvelle politique des accès terrestres avec les Plans de déplacements urbains de Roissy-CDG*

---

1 Site Internet d'ADP : www.aeroportsdeparis.fr, Rubrique « Groupe », « Engagements », puis « Les enjeux du développement durable ».

2 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Rapport annuel 2001*, p. 52.

3 Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP, « Les problèmes d'acceptabilité du développement durable », in : *Communiquer sur le développement durable*, sous la direction de Maud Tixier, Paris : Editions d'Organisation, 2005, p. 38.

4 Pierre GRAFF, Président d'Aéroports de Paris, « Le mot du président », in : *Le Pacte mondial. Pour une entreprise citoyenne du monde*, ADP, 2004, p. 2.

5 Pierre CHASSIGNEUX, Président d'ADP, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 52.

et d'Orly sont autant de mesures concrètes pour valoriser les atouts d'aéroports internationaux dans leurs territoires riverains. »[1]

– *« La Fondation ADP intervient dans le vaste domaine des solidarités de proximité. Elle soutient les initiatives locales issues du milieu associatif pour que des projets concrets voient le jour aussi bien en matière d'intégration et d'insertion qu'en matière de cohésion sociale ou d'actions liées aux handicaps. »*[2]

Le site Internet d'ADP parle également de « *mesures concrètes et efficaces* »[3] en matière de politique environnementale.

Le terme « ***outil*** », appliqué à différents domaines de l'activité de l'entreprise – managérial, environnemental, communicationnel – s'inscrit aussi dans le même registre pragmatique :

– *« ADP s'est doté d'un système de management environnemental, véritable outil de contrôle et de maîtrise opérationnelle, qui vient d'être certifié par la norme ISO 14001 sur Roissy-CDG, et le sera prochainement sur Orly. »*[4]

– *« ADP a développé un ensemble d'outils de l'information environnementale et socio-économique pour le développement durable, adapté aux exigences de chacune des parties intéressées : riverains, passagers, employés, partenaires. »*[5]

De plus, comme nous l'avions déjà constaté dans les discours des entreprises Lafarge et Monoprix, apparaît la notion de « ***bonnes pratiques*** », renvoyant aux *best practices* anglo-saxonnes qui répondent à un double impératif de **pragmatisme** et d'**efficacité**. Notons que, par un processus d' « auto-qualification », ces démarches, qui ne sont pas véritablement définies, sont présentées comme vertueuses par l'entreprise elle-même :

– *« Depuis 1999, date de la signature par ADP de la charte des entreprises publiques pour le développement durable, plusieurs engagements se sont concrétisés par : (…) la mise en valeur des bonnes pratiques environnementales à ADP et avec les entreprises partenaires. »*[6]

– *« Lancé par ADP, le 2ème forum des bonnes pratiques environnementales aéroportuaires de Roissy a réuni plus de 80 personnes représentant plus de 50 entreprises de la plate-forme. »*[7]

– *« Dans une démarche assumée et volontariste, ADP et tous ses partenaires rentrent avec le Global Compact dans une logique nouvelle de bonnes pratiques et de bons comportements, une logique de développement durable et de responsabilité sociétale concrète. »*[8]

---

1 Pierre CHASSIGNEUX, Président d'ADP, Hubert du MESNIL, Directeur-général d'ADP, « Message », in : *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, p. 2.

2 ADP, Fondation Aéroports de Paris, *La Fondation Aéroports de Paris, Rapport d'activité 2003*, p. 5.

3 Site Internet d'ADP : www.aeroportsdeparis.fr, Rubrique « Groupe », « Engagements », puis « Les enjeux du développement durable ».

4 ADP, « Aéroports de Paris et le développement durable », 2002, p. 1.

5 Ibid., p. 2.

6 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, p. 9.

7 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, p. 32.

8 Ibid., p. 37.

Soulignons également que les notions de « *contrôle* », d'« *audits* », d' « *indicateurs* » nous placent dans une perspective d'**évaluation de la pratique** :

- *« Des audits pour mieux progresser. En 2001, une dizaine d'audits a été réalisée, dont quatre externes. (…) Pour suivre l'évolution de ses performance environnementales, ADP a élaboré une batterie de 80 indicateurs selon les lignes directrices de la norme ISO 14031. »*[1]
- *« ADP s'inscrit dans une démarche d'audit, de notation et d'appréciation permanente. »*[2]

Il s'agit ainsi de montrer que les activités de l'entreprise sont contrôlées, conformément à des processus rigoureux.

De plus, un thème relevant de la *praxis* connaît une importante visibilité dans les discours du gestionnaire aéroportuaire : celui de **partenariat** et son corollaire, celui de **coopération**. Les différents supports de communication d'ADP font ainsi la part belle à de multiples « *partenariats* », formes de « faire ensemble » à dimension à la fois **économique** et **sociale**, qui seraient conclus par ADP avec les populations environnantes :

- *« La politique de partenariat économique et sociale conduite par ADP veille à mieux intégrer la croissance du pôle aéroportuaire à celle de sa région environnante. »*[3]
- *« Le rapport Environnement et Partenariat inclut les actions positives de l'aéroport sur la communauté riveraine, avec les animations des Maisons de l'Environnement et les actions de partenariat économique et social. »*[4]
- *« ADP a donc choisi dans sa stratégie de développement durable de : (…) développer les partenariats socio-économiques avec les collectivités territoriales environnantes. »*[5]
- *« Plusieurs actions ont été mises en place en partenariat avec ADP, partenaire majeur pour le développement économique local de la zone aéroportuaire (…). Depuis quelques années, ADP affiche une volonté de partenariat avec les collectivités locales, dont celles de Seine-et-Marne. »*[6]

Soulignons qu'ADP possède un « *Service Développement économique et actions partenariales* »[7] à Roissy. De plus, les termes de « *coopération* » et de « *partenariat* », quasi synonymes, se trouvent souvent en situation de co-occurrence dans les discours : le *Rapport Environnement et Partenariat 2001* parle ainsi de « *la poursuite du développement de la*

1 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, Pour un développement durable, *Rapport Environnement et Partenariat 2001*, p. 15.

2 Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP, « Portrait d'Aéroports de Paris », in : *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003, p. 19.

3 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Rapport annuel 2001*, p. 58.

4 ADP, « Aéroports de Paris et le développement durable », 2002, p. 2.

5 Site Internet d'ADP : www.aeroportsdeparis.fr, Rubrique « Groupe », « Engagements », puis « Les enjeux du développement durable ».

6 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, p. 53.

7 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, *Rapport d'activité de la Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Année 2004*, p. 25.

coopération économique et sociale avec les riverains en menant de nombreuses activités de partenariat : information sur les emplois, les logements, carrefour des entreprises, aide au transport des employés, Observatoire de l'emploi, etc. »[1]

- *« ADP participe à la constitution et à l'animation de réseaux d'acteurs politiques, instaure des partenariats de développement et de valorisation territoriale et dirige ou gère des actions de coopération sous différentes formes. »*[2]

En outre, dans la mesure où il y a « *partenariat* », il y a logiquement des « *partenaires* », terme qui est également récurrent :

- *« Au-delà de son propre fonctionnement, l'entreprise doit accompagner et favoriser des relations harmonieuses entre tous les partenaires concernés par le fonctionnement des aéroports. »*[3]

Le président d'ADP présente son entreprise comme une « *entreprise partenaire* »[4]. Le Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP, quant à lui, emploie le terme à propos des populations environnantes de l'entreprise en parlant de « *nos partenaires riverains* »[5]. Et lors d'un entretien, il le reprend, l'appliquant cette fois à ADP :

- *« On mène une politique de coopération, de développement économique et social sur l'emploi, sur les PME, sur un certain nombre de choses, pour bien montrer aux gens qui vivent autour de nous, notamment aux élus, que nous sommes des partenaires utiles à la création d'emploi, au développement économique, etc. Et nous ne le faisons pas par la communication, nous le faisons par l'action, par des programmes en commun. »*[6]

On peut noter dans cet extrait d'entretien la **valorisation de la *praxis*** de l'entreprise, avec les termes « *politique de coopération* », « *partenaires* », « *action* », « *programmes en commun* ». Cette *praxis* n'est pas solitaire ; l'interlocuteur met au contraire l'accent sur sa **dimension collective**. Avec cette rhétorique partenariale qui donne de la relation avec les riverains une **représentation irénique**, loin de toute image conflictuelle, ADP cherche à développer le thème de la **communauté d'intérêts** avec ces populations, tout en assurant la notoriété de sa politique en matière de coopération économique et sociale.

---

1 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, p. 9.

2 Ibid., p. 53.

3 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, p. 26.

4 Pierre CHASSIGNEUX, Président d'ADP, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 53.

5 Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP, « Les problèmes d'acceptabilité du développement durable », in : *Communiquer sur le développement durable*, sous la direction de Maud Tixier, Paris : Editions d'Organisation, 2005, p. 38.

6 Entretien avec Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP, le 24/03/2005.

2. Les associations de riverains : entre souci d'efficacité de l'action et valorisation de la *praxis* militante

Or, si le registre du faire est omniprésent dans les discours d'ADP, il a également une forte prégnance dans celui des **associations de riverains**. En effet, celles-ci tendent à se rejoindre pour mettre en avant la **dimension pragmatique** de leur « combat ». Ainsi, le CIRENA répond à la question « *Pourquoi adhérer au CIRENA ?* » :

– *« Le CIRENA est indispensable dans notre secteur pour coordonner l'action contre les nuisances aériennes et la rendre de ce fait plus efficace. »*[1]

On voit donc que le **souci d'efficacité** de l'action de l'association est souligné. Il passe par l'intégration d'une **logique organisationnelle et stratégique**.

Notons que la notion de « *bon sens* » est également utilisée à propos des revendications avancées, destinée à montrer leur pragmatisme, à rebours d'une quelconque approche idéologique :

– *« L'application de ces mesures de bon sens permettrait une amélioration immédiate et sensible de la situation. »*[2]

Le terme « *actions* » bénéficie d'une forte visibilité sur les différents sites Internet, suivi généralement d'une énumération des différents types de démarches entreprises, auprès de différentes cibles. C'est notamment le cas sur le site de l'ADVOCNAR et sur celui de l'AREC. Sur ce dernier, une page intitulée « *Nos actions* » distingue les « *actions vis-à-vis de nos adhérents* », « *actions auprès des municipalités qui nous soutiennent* », « *actions vis-à-vis de l'administration* », et les « *actions de coordination avec les autres associations de riverains et d'élus* »[3]. Une rubrique du bulletin d'information de l'AREC est également consacrée à « *Nos actions sur le terrain* »[4].

Toutefois, le **registre pragmatique** n'est pas le seul registre utilisé par les associations de riverains pour décrire leur action. Dans certains discours, celle-ci s'inscrit davantage dans celui de l'**action militante**. Par exemple, l'ADVOCNAR indique, en incipit de sa rubrique intitulée « *Actions* » :

---

1 Site Internet du Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) : www.cirena.net, rubrique « Nous rejoindre ».

2 Ibid., rubrique « Evolution de la situation et objectifs ».

3 Site Internet de l'Association pour le Respect de l'Environnement et du Cadre de vie (AREC) Plaine de France : www.arec.free.fr, rubrique « Nos actions ».

4 *AREC Plaine de France – Pays de France*, bulletin trimestriel de liaison, janvier 2004. Disponible sur : http://arec.free.fr

– *« L'ADVOCNAR agit, d'une part en informant ses adhérents et les populations concernées par les nuisances aériennes et, d'autre part, en faisant pression par tous les moyens disponibles sur les pouvoirs publics afin que la problématique des nuisances aériennes soit prise en compte comme il se doit. »*[1]

Il s'agit donc de « *faire pression* », modalité d'action qui relève d'une démarche de **lobbying**. Notons que cette idée de « *pression* » apparaît aussi dans les discours de l'AREC :

– *« Nous ne ferons pas fermer Roissy (sait-on jamais ?) mais par des pressions constantes dans la forme et la durée nous maîtriserons un type de nuisance qui peut l'être. »*[2]

En outre, si le recours au lobbying est fréquent, l'appel à la **manifestation** constitue la forme privilégiée de l'action militante et le mode d'expression de la contestation possédant la plus forte **visibilité**, et le plus fort **potentiel d'interpellation** des acteurs politiques, administratifs et économiques, par son pouvoir de blocage :

– *« Manifestation réussie ! (…) Blocage de l'aéroport de Roissy ! Avec 250 voitures réunies vendredi, la détermination des manifestants a constitué un signal fort (…). »*[3]

Notons également que d'autres formes d'action, moins classiques que la simple manifestation, ont fait leur apparition ces dernières années, s'inspirant des méthodes des ONG les plus contestataires[4]. On peut citer parmi celles-ci l'organisation de rassemblements nocturnes de riverains décidant de dormir au sein même d'une aérogare, en guise de protestation contre leurs mauvaises conditions de sommeil. L'ADVOCNAR, à l'initiative de l'opération, relate ainsi l'un de ces événements dans un numéro de son bulletin d'information[5] :

– *« A l'appel de l'ADVOCNAR, les riverains s'étaient donné rendez-vous à l'aérogare 2D de Roissy-CDG le vendredi 3 décembre 2004 au soir pour dénoncer le scandale des vols de nuit et réclamer le droit au sommeil. Le rassemblement se voulait symbolique : allongés dans leurs sacs de couchage et équipés de bonnets de nuit, les manifestants ont transformé l'aérogare en un gigantesque dortoir. Des tracts traduits en anglais étaient distribués aux voyageurs plutôt interloqués face à ce campement improvisé. »*[6]

On voit dans le récit que fait l'association de cette « *nuit blanche contre les vols de nuit* » que l'occupation et donc l'appropriation de l'espace aéroportuaire choisies comme mode de protestation a une **dimension symbolique** forte à un triple niveau : au niveau du choix du **lieu** – le cœur même de l'aéroport, perçu comme lieu générant les nuisances –, du **moment** – la nuit, espace temporel pendant lequel les nuisances sont le plus mal ressenties par les riverains

---

1 Site Internet de l'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) : www.advocnar.fr, rubrique « Actions ».

2 Site Internet de l'Association pour le Respect de l'Environnement et du Cadre de vie (AREC) Plaine de France : www.arec.free.fr, rubrique « Accueil ».

3 Communiqué de presse de l'ADVOCNAR, suite à la manifestation du 4 octobre 2002 : « Manifestation réussie ! ». Voir annexe 7, p. 711.

4 On songe notamment aux modes d'action spectaculaires d'ONG environnementales comme Greenpeace.

5 Voir annexe 7, p. 718 et suivantes *: ADVOCNAR infos*, n° 22, février 2005.

6 *ADVOCNAR infos*, n° 22, février 2005, p. 1. Disponible sur : www.advocnar.fr

–, et du **mode d'action** – dormir sur place, en **théâtralisant** l'opération (avec l'utilisation des sacs de couchage et bonnets de nuit). En conclusion de son article, l'ADVOCNAR qualifie elle-même cette initiative d' « *action coup de poing* », expression qui, par sa connotation de violence, est porteuse d'une certaine **radicalité** :

- *« Avec cette soirée à Roissy, l'ADVOCNAR a inauguré un nouveau mode de manifestation. Plus faciles à organiser, ces actions « coup de poing » sont appelées à s'intensifier. »*[1]

Ce registre de la ***praxis* militante** est par conséquent à relier à la **posture de contre-pouvoir** que nous avons déjà soulignée. En effet, encouragées par la reconnaissance de fait de leur rôle, par une place prépondérante prise au niveau local depuis les débuts de la décentralisation, les associations ont compris qu'elles étaient devenues un contre-pouvoir efficace, d'autant plus efficace que, de plus en plus, elles savent user à la fois des ressorts du **militantisme** – dans ses formes traditionnelles comme plus nouvelles – pour faire porter leur action, et de l'**intelligence organisationnelle**, de **stratégie** et de **communication**, qu'elles ont acquise, doublée d'une expertise accrue – nous y reviendrons.

Ainsi, comme pour les logiques d'*ethos*, **différentes postures** coexistent dans les discours des associations de riverains à propos de leur *praxis*.

Conclusion II

Ainsi, différents registres de la *praxis* peuvent être dégagés dans les productions discursives d'Aéroports de Paris et des associations de riverains. Si ADP use à la fois d'une rhétorique de l'engagement et d'une rhétorique que l'on peut qualifier de « partenariale », les discours des associations de riverains oscillent entre mise en avant pragmatique de l'efficacité de leur action et valorisation de la *praxis* militante.

On voit donc que, contrairement aux deux cas de partenariats précédents, on n'observe pas dans ce corpus l'apparition d'un langage commun s'élaborant autour de la *praxis* des acteurs. Les organisations décrivent et affichent fortement leur propre *praxis*, mais ne construisent nullement, dans leur discours, une *praxis* commune, un « faire ensemble ».

[1] Ibid.

Conclusion chapitre 3

Ainsi, la valorisation de la *praxis*, et même son ostension, est une caractéristique commune aux trois cas de partenariats étudiés. Nous nous situons dans une conception du langage comme permettant d'impulser des actions, du changement, qui se traduit par une circulation entre les registres normatif et empirique.
Toutefois, le partenariat entre ADP et les associations de riverains se singularise dans la mesure où, la relation ne donnant pas lieu à un « faire ensemble » contrairement aux deux autres cas, aucun langage commun n'émerge des discours étudiés.

En revanche, pour ce qui concerne les partenariats entre Lafarge et le WWF et entre Monoprix et Max Havelaar, les discours des acteurs sur leur *praxis* – qui sont autant de « *récits de l'engagement* »[1], pour reprendre l'expression de Nicole D'ALMEIDA – sont à la fois des discours du faire et du savoir-faire, destinés à convaincre de la validité du partenariat.
A l'instar des corpus consacrés à la notion de développement durable, le corpus ici constitué témoigne d'une grande importance de données et objectifs chiffrés, de tableaux, d'indicateurs. Le discours de la preuve, de la démonstration, est très présent. Les chiffres sont très recherchés car ils apparaissent comme des critères d'évaluation « objectifs » ; la mise en place d' « indicateurs de résultats » permet de rendre les pratiques comparables afin de les évaluer.

Ces discours ont par conséquent une forte **dimension rhétorique et performative**. Par un recours commun à la rhétorique du pionnier et à la rhétorique de l'engagement, les acteurs adoptent un **langage commun** fondé sur un intérêt et des objectifs partagés, qui leur permet de **mettre en scène l'accord** entre eux. Parce que l'action est présentée comme la finalité du partenariat, c'est bien la *praxis* qui est mise au premier plan par les acteurs, et non la nécessité de l'échange dialogique.

[1] Nicole D'ALMEIDA, *Les promesses de la communication*, Paris : PUF, 2001.

Conclusion deuxième partie

Cette deuxième partie consacrée aux partenariats entre mondes économique et associatif comme espaces d'interaction langagière, nous a permis d'entrer dans la partie empirique de notre recherche, prenant la forme de trois cas de partenariats : les partenariats entre le groupe de matériaux de construction Lafarge et l'ONG de protection de l'environnement WWF International, entre l'entreprise de distribution Monoprix et l'association de labellisation des produits du commerce équitable Max Havelaar, et entre le gestionnaire aéroportuaire Aéroports de Paris et les associations de riverains de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle.

En nous appuyant sur une analyse de discours menée sur l'ensemble de notre corpus, nous avons pu mettre en lumière les logiques de présentation de soi des acteurs partenaires ainsi que les registres de la *praxis*. Des similitudes sont apparues au sein des corpus correspondant aux partenariats entre Lafarge et le WWF et entre Monoprix et Max Havelaar : les discours portent les marques d'une hybridité entre les composantes économique et associative, et l'ostension de la *praxis* se traduit par un recours à des rhétoriques communes.

Lafarge et le WWF, comme Monoprix et Max Havelaar, adoptent ainsi, autour de leur *praxis*, un langage commun, à des fins de légitimation mutuelle. En revanche, le partenariat entre ADP et les associations de riverains ne donnant pas lieu à un agir commun, il ne permet pas la construction d'un langage commun entre les acteurs.
On voit donc ici que le langage commun, objet de notre deuxième hypothèse, se construit autour d'un agir commun. Or, notre hypothèse de départ faisait le lien entre la construction d'un langage commun et l'élaboration de processus de dialogue entre les partenaires. Aussi, afin d'être réellement en mesure de valider ou d'invalider notre deuxième hypothèse, il nous faut à présent nous intéresser aux modalités de dialogue auxquelles les différents partenariats donnent lieu.

Troisième partie

Les partenariats entre monde économique et monde associatif :

des formes singulières de médiation sociale

Introduction troisième partie

Après cette exploration des logiques d'*ethos* et de *praxis* au sein des trois partenariats constituant notre corpus, nous consacrons cette troisième partie aux partenariats conçus comme formes singulières de médiation sociale.

Il s'agit, pour cela, de nous intéresser dans un premier temps aux modalités de dialogue entre acteurs. L'agir, dont nous avons souligné qu'il était au cœur des productions discursives des acteurs, peut-il être qualifié de « *communicationnel* » ? Rappelons que, selon la théorie habermassienne de l' « *agir communicationnel* », toute action est « *finalisée, dans la mesure où les acteurs sociaux mettent en œuvre des stratégies efficaces, rationnelles, pour aboutir à des consensus ; régulée, dans la mesure où les mouvements actionnels dépendent de normes qui sont édictées par le groupe dont ces mêmes acteurs font partie ; intersubjective, dans la mesure où les acteurs sociaux se mettent en scène pour, tout en offrant à l'autre une certaine image de soi, produire un certain effet sur celui-ci*. »[1]

Ainsi, sommes-nous, dans les partenariats étudiés, dans un authentique espace délibératif, supposant la construction de consensus ? Observe-t-on la présence d'un cadre normatif pour réguler les échanges entre les partenaires ?

Dans un second temps, nous nous intéresserons à la présence du tiers dans les discours des organisations partenaires. La figure du tiers est en effet l'objet de notre troisième hypothèse, selon laquelle *intervient un nouvel acteur, un tiers dans le partenariat, exerçant une fonction croissante de légitimation. La présence de ce tiers permet d'appréhender le partenariat comme un espace symbolique de médiation.*

Il s'agit donc ici à la fois de mettre en lumière les formes d'intervention de ce tiers et de tirer les conséquences de la présence de ce troisième acteur – ou « actant » au sens sémiotique – quant à la définition même du partenariat.

[1] Patrick CHARAUDEAU, « Action », in : *Dictionnaire d'analyse du discours*, sous la direction de Patrick CHARAUDEAU, Dominique MAINGUENEAU, op. cit., p. 23.

Chapitre 1

Les modalités de dialogue entre acteurs

Si, comme nous venons de le voir, le « faire » occupe une place essentielle dans les discours des organisations partenaires, la problématique du dialogue fait également l'objet d'une exposition particulière dans les trois corpus. Elle apparaît à la fois dans les discours des organisations sur elles-mêmes et dans les discours portant sur le partenariat. Toutefois, chaque corpus – et donc chaque partenariat – possède ici ses spécificités, ce qui nous conduit à les traiter de manière différenciée.

Nous entendons le terme de dialogue au sens de discussion, d'échange verbal entre deux parties à la recherche d'un accord. Précisons que nous ne nous référons pas ici à proprement parler au dialogisme bakhtinien[1] qui s'ancre dans le champ de l'analyse linguistique et littéraire, ni au dialogisme tel que théorisé par Francis JACQUES[2], relevant de la philosophie du langage. Si le dialogisme linguistique de Mikhaïl BAKHTINE est fondé sur l'effet de la présence d'autrui dans tout discours, le dialogisme logique de Francis JACQUES est « *fondé sur l'adéquation entre une norme et une condition pragmatique (le dialogue par opposition au monologue)* »[3]. Toutefois, nous retenons du dialogisme bakhtinien l'importance accordée à la notion d'interaction, essentielle dans notre recherche : « *pour Bakhtine, l'interaction manifeste un conflit des interprétations et des valeurs, mais trouve son véritable horizon dans le dialogue* »[4] ; le discours n'émerge que dans un processus d'interaction entre une conscience individuelle et une autre, qui l'inspire et à qui elle répond.

---

1 Mikhaïl BAKHTINE. *Le marxisme et la philosophie du langage. Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*. Paris : Les Editions de Minuit, 2003.

2 Francis JACQUES. *Dialogiques : recherches logiques sur le dialogue*. Paris : PUF, 1979.

3 Guillaume SOULEZ. « Rhétorique, public et « manipulation ». *Hermès*, n°38, 2004, CNRS Editions, p. 92.

4 Yves JEANNERET. « Paolo Fabbri, les profondeurs de l'apparence. La provocation sémiotique, 2 ». *Communication et Langages*, n° 148, juin 2006, p. 120.

I. Le partenariat entre Lafarge et le WWF : la recherche constante du compromis

La thématique du dialogue fait l'objet d'une forte visibilité au sein du corpus relatif au partenariat international entre Lafarge et le WWF. En continuant de nous appuyer sur l'outil que constitue l'analyse discursive, nous allons voir tout d'abord que le thème du dialogue est fortement lié à une rhétorique de la transparence, à la fois dans les discours sur soi des acteurs et dans les discours sur le partenariat. Nous nous pencherons ensuite sur un certain nombre d'asymétries, de points de divergence intervenant entre les organisations partenaires.

1. Dialogue et rhétorique de la transparence

Le thème du **dialogue** est récurrent dans les supports de communication de **Lafarge**, notamment dans ses rapports de développement durable, eux-mêmes présentés comme des « *outils de dialogue* » par l'entreprise. Si l'on considère le premier rapport de développement durable de Lafarge, paru en 2001, on peut observer que le thème du dialogue y occupe une place non négligeable, dans la mesure où, parmi les quatre parties qui le composent, la quatrième porte sur « *le rapport comme outil de dialogue* »[1]. En outre, dans un paragraphe intitulé « *Pourquoi lire ce rapport ?* », placé en incipit du rapport, il est indiqué que celui-ci « *représente pour le Groupe un outil supplémentaire pour dialoguer et rendre des comptes en toute transparence* »[2]. Notons que, d'emblée, **dialogue** et **transparence** sont liés. En effet, comme le souligne Jean-Jacques BOUTAUD, « *dans sa relation dialectique au secret, la transparence a toujours nourri un discours sur l'éthique de la communication* »[3]. La transparence apparaît comme une « *figure à la fois rhétorique et doxale, dans sa propension à cultiver le lieu commun du discours de proximité, de vérité* »[4].

[1] LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 2.

[2] LAFARGE, ibid., p. 2.

[3] Jean-Jacques BOUTAUD. « La transparence, nouveau régime visible ». *Médiation et Information*, n° 22, 2005, Paris : L'Harmattan, p. 1.

[4] Jean-Jacques BOUTAUD, ibid., p. 1.

Le terme « *dialogue* » est ensuite repris dans le même paragraphe, après l'indication, par une longue énumération, des destinataires du rapport :

- *« Nous l'avons conçu pour un large éventail de publics : nos actionnaires, nos salariés, les pouvoirs publics, les communautés dans lesquelles nous menons nos activités, les organisations non gouvernementales, nos fournisseurs, nos partenaires, nos clients, les utilisateurs de nos produits, les médias, d'autres entreprises, etc. Chacun de ces publics, à sa façon, compte pour Lafarge. Nous voulons nouer un dialogue avec vous sur les problèmes auxquels le Groupe est confronté dans son cheminement vers le développement durable (…) »*[1]

Les « *publics* » énumérés, désignant toutes les **parties prenantes** – ou *stakeholders* – de Lafarge, dépassent largement le cercle des parties prenantes traditionnelles de l'entreprise (soit l'Etat, les syndicats et les actionnaires). De plus, sur le plan de l'énonciation, nous pouvons relever ici le passage du style indirect au style direct, qui permet d'apostropher le lecteur, de l'interpeller, ainsi que le jeu des pronoms « *nous* » (qui représente l'énonciateur, le Groupe Lafarge) et « *vous* » (qui représente à la fois le lecteur du rapport et les différents « publics » cités précédemment) qui instaure une forme de **connivence**.

La notion de dialogue se retrouve également dans l'éditorial du PDG du groupe :

- *« Convaincus que nous n'aurons pas, seuls, toutes les réponses, nous voulons dialoguer et échanger avec l'ensemble de nos parties prenantes, pour progresser. (…) C'est enfin le sens de ce premier rapport de développement durable : nous voulons rendre compte de façon transparente à tous nos publics des enjeux réels de notre activité (…) »*[2]

Le thème du dialogue est donc une nouvelle fois en présence de l'idée de transparence. Cette co-occurrence n'est pas sans signification : l'entreprise entend communiquer avec ses différents publics, établir avec eux une relation et un échange basés sur la confiance.

De plus, la recherche du dialogue est présentée comme allant de pair avec une **posture d'humilité et d'ouverture**. On parle ainsi de « *processus d'apprentissage* », en précisant, par une adresse au style direct : « *tous vos commentaires et suggestions sont les bienvenus* »[3]. Notons que cette posture apparaît aussi dans une section située dans la partie « *Société* » et intitulée « *Dialoguer avec les parties prenantes* » :

- *« Le dialogue avec ces acteurs représente un élément-clé de notre stratégie de développement durable, dans la mesure où face à la complexité grandissante de notre environnement, nous ne sommes pas en mesure de trouver toutes les solutions seuls. »*[4]

On voit que le dialogue avec les parties prenantes est considéré comme partie intégrante de la **stratégie** de l'entreprise.

---

1 LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 2.

2 Bertrand COLLOMB, ibid., p. 5.

3 LAFARGE, ibid., p. 2.

4 LAFARGE, ibid., p. 18.

Notons que dans le deuxième rapport de développement durable, le terme de « **consultation** » est également employé pour désigner les relations avec les parties prenantes : Lafarge parle ainsi de « *consultation avec tous les types de publics* », en indiquant :

- *« Nos parties prenantes sont les individus ou les organisations qui ont une influence sur nos activités ou qui sont influencés par nos activités : actionnaires, clients, salariés, syndicats, autorités, communautés, entreprises partenaires, etc. Nous dialoguons avec elles à trois niveaux : au niveau local, le dialogue fait partie de la gestion des sites. Il est nécessaire pour ouvrir une carrière, gérer une cimenterie et maintenir l'acceptation de nos activités. Au niveau des unités opérationnelles, nous entretenons des relations bien établies avec les parties prenantes et essayons de mieux comprendre leurs attentes et d'y répondre. Au niveau du groupe, le processus de consultation des parties prenantes, au-delà de l'activité d'affaires publiques traditionnelle, est relativement nouveau dans notre histoire. La consultation d'experts en développement durable et d'organisations militantes (ONG, scientifiques, administrations spécialisées et analystes), d'abord initiée avec le WWF, nous permet de mieux comprendre les problématiques et nous guide dans nos efforts. »*[1]

Soulignons que, du point de vue sémantique, consultation et dialogue ne sont pas synonymes : la consultation consiste à prendre des avis, à recueillir des points de vue ; elle est par conséquent moins exigeante que le dialogue qui implique un véritable échange. Dans ce dernier verbatim qui distingue trois « niveaux » de discussion, la notion de **dialogue** est associée au **niveau local**, soit au niveau concret, du « **terrain** », et celle de **consultation** au niveau du groupe, soit au **niveau international**, « **politique** ». Toutefois, les deux notions semblent être employées indifféremment par Lafarge, puisque l'on peut lire un peu plus loin :

- *« La maîtrise de ces impacts et le dialogue avec les autorités, les ONG et les communautés locales constituent par conséquent des facteurs clés de succès dans notre secteur. »*[2]

Notons que l'on retrouve ici la dimension stratégique, déjà mise en avant par Lafarge.

Il est important de souligner que cette **dimension stratégique** du dialogue est liée à un double niveau. Il y a tout d'abord celui de la communication du groupe sur le développement durable : il s'agit d'afficher une **posture d'ouverture et d'écoute**, une propension au débat avec ses différents publics, comme le montre ce verbatim :

- *« Il faut accepter la contradiction de la multiplicité des points de vue avec, dans ce concept du développement durable, un aspect technique et un aspect relationnel qui nous obligent à accepter le point de vue différent du nôtre et accepter le débat. »*[3]

Mais il y a également celui de la recherche de l' « **acceptabilité** » de ses activités. En effet, l'activité de Lafarge, le ciment et les matériaux de construction, a obligé l'entreprise, de longue date, à essayer d'établir les meilleures relations possibles avec son environnement.

---

1 LAFARGE, *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, p. 7.

2 LAFARGE, ibid., p. 36.

3 Bertrand COLLOMB, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 60-61.

L'obtention de sa ***licence to operate*** en dépend. Notons que cette expression anglo-saxonne – que l'on peut traduire littéralement par « permis d'exploiter » – « *ne fait pas seulement référence aux permis et autorisations réglementaires nécessaires à l'implantation d'une entreprise. Elle recouvre également la notion « d'intégration à la collectivité » nécessaire à une installation durable. Une entreprise qui se déconsidère aux yeux de la collectivité aura du mal à fonctionner dans des conditions optimales durablement, faute de « licence to operate », même si elle dispose de toutes les autorisations nécessaires*. »[1]
Il s'agit donc d'un facteur déterminant de la pérennité d'une entreprise de matériaux de construction comme Lafarge. Ainsi, « *creuser une carrière, construire une cimenterie sont des projets de longue haleine et supposent un dialogue nourri avec tous les interlocuteurs de la collectivité où l'on s'implante. Cette* ***culture du dialogue****, comme méthode courante et essentielle à la conduite de l'activité dans des conditions satisfaisantes a certainement joué sur la culture d'entreprise et préparé Lafarge au contact avec bien d'autres parties prenantes que ses seuls clients, salariés et actionnaires*. »[2] Précisons que Lafarge n'emploie guère l'expression de « *licence to operate* » dans ses discours ; le groupe lui préfère la mise en avant de la « *stratégie* ».

En outre, si l'on revient au premier rapport de développement durable, la partie intitulée « *le rapport comme outil de dialogue* » vient après trois autres consacrées successivement à l' « *Economie* », à la « *Société* » et à l' « *Environnement* », soit aux trois grands pôles de la notion de développement durable telle que définie par le Rapport Brundtland[3]. On peut donc considérer que le choix de placer le thème du dialogue à leur suite tend à faire de la communication le « quatrième pilier » du développement durable. Précisons que cette partie comporte cinq rubriques : « *Comment avons-nous fait ce rapport ?* », « *Remerciements* », « *Perspectives* », « *L'avis de nos parties prenantes sur ce rapport* », « *Votre avis* ». Ces deux dernières rubriques donnent la parole à différentes parties prenantes, les invitent à réagir à divers aspects traités dans le rapport. A partir de ces réactions, Lafarge apporte des réponses et prend des engagements supplémentaires. Il y a, par conséquent, une **mise en scène du dialogue** entre Lafarge et ses parties prenantes – dont on peut noter qu'elles ne sont pas hiérarchisées par l'entreprise.

---

1 ENTREPRISE&PERSONNEL et CSR EUROPE. *Développement durable et performance globale des entreprises. Premières analyses de stratégies et pratiques*, 2002, p. 17.

2 Ibid., p. 22.

3 Voir annexe 5, p. 563.

Or, « *cette mise en scène du dialogue avec les stakeholders porte la marque du cabinet Utopies, associé à la conception et la rédaction du rapport.* »[1] Utopies est un cabinet de conseil, spécialisé dans le développement durable, qui s'appuie « *sur une méthode originale, inspirée de celle d'un pionnier en la matière : le cabinet anglais SustainAbility. La méthode d'Utopies, selon ses consultants, consiste, dans un premier temps, à identifier les stakeholders pertinents sur différents thèmes et à les faire réagir sur la stratégie et l'activité de l'entreprise. Dans ces interviews, les consultants identifient, dans un deuxième temps, de nouveaux enjeux et des voies de progrès pour l'entreprise. Celle-ci peut accepter ou non les propositions du cabinet qui aide ensuite l'entreprise à mettre en forme ce dialogue (qui implique un jeu de questions-réponses), voire à la mettre en contact avec ces stakeholders. On le voit, l'activité d'Utopies dépasse celle d'une agence de communication et peut, le cas échéant, aller jusqu'à un véritable conseil en stratégie.* » [2] Il apparaît donc que Lafarge a recours à la **médiation** spécifique d'un **cabinet de conseil** qui, en expert de la communication sur le développement durable, va orchestrer le dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Dans la même perspective, notons que Lafarge a organisé une **réunion de dialogue** en juin 2002, afin de recueillir les attentes et commentaires de ses parties prenantes sur son premier rapport de développement durable, en vue de la publication du deuxième. Co-introduite par le Directeur Affaires publiques et Environnement de Lafarge et la Directrice d'Utopies, cette réunion s'est organisée autour de cinq « *débats thématiques* » : « *Les enjeux environnementaux* », « *Les enjeux sociaux* », « *La transparence* », « *Stratégie et vision à long terme* », « *Le dialogue et la communication* »[3]. Suite aux réactions de collaborateurs de Lafarge et de représentants du cabinet Utopies ayant aidé Lafarge dans la rédaction de son rapport, la parole est donnée aux commentaires et critiques émanant de diverses parties prenantes, spécialisées sur chacun des cinq thèmes. En outre, un questionnaire intitulé « *Quelques questions sur votre satisfaction et vos attentes* », portant à la fois sur le rapport et sur la réunion, a été remis à tous les participants.

Ainsi, comme le montre l'organisation de cette réunion de dialogue, la mise en scène du dialogue avec les parties prenantes *« fonctionne d'autant plus efficacement qu'elle s'appuie*

---

1 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op cit., p. 111.

2 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER, ibid., p. 111.

3 Réunion de dialogue organisée par Lafarge dans la perspective de la publication de son deuxième rapport de développement durable, 19 juin 2002, bateau « Le Paris », à laquelle nous avons pu participer.

sur des engagements et des pratiques concrètes. »[1] Ainsi, s'il y a une part de mise en scène, il est important de souligner que le dialogue est également lié, chez Lafarge, à une ***praxis***.

Cette *praxis* dialogique apparaît notamment à travers la **concertation**[2] menée au **niveau local** – notons que la notion de « concertation » est toujours associée au niveau local chez Lafarge. Des « **Commissions Locales de Concertation** » (CLC) ont été mises en place par le groupe. Il s'agit là de lieux d'échanges permanents destinés à organiser un dialogue local avec les parties prenantes situées à proximité des usines ou des cimenteries du groupe. En effet, les nuisances engendrées par ces sites peuvent susciter un certain nombre de controverses, voire de conflits, avec les riverains et les administrations locales, « *susceptibles d'engendrer des difficultés administratives considérables, voire de bloquer les nouveaux projets d'implantation, sans compter les risques financiers et en termes d'image qui y sont associés* »[3]. L'établissement de relations apaisées, de confiance, avec les communautés locales constitue donc un enjeu central pour Lafarge. Comme l'a affirmé le Directeur du Développement des Relations extérieures de la Branche Ciment, lors d'une intervention :

- *« L'avenir de nos usines ne se joue pas seulement dans nos activités mais aussi autour de nos usines. Il faut donc établir des relations, créer un dialogue, passer de l'information à la concertation. »*[4]

Ainsi, Lafarge Ciments a décidé d'organiser pour chaque site deux réunions de concertation par an, et de « *développer l'usage d'outils adaptés à la connaissance et au suivi des relations avec les parties prenantes* »[5]. Un **outil managérial** nommé « Daisy » a notamment été créé :

---

1 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER, *Organiser le développement durable*, op cit., p. 111.

2 Stefan BRATOSIN définit la « *concertation* » comme « *une forme symbolique de l'action collective qui possède la force magique de rassembler les acteurs naturellement et/ou nécessairement les plus divers et les plus opposés. Mais elle n'est pas seulement un acte obéissant à des techniques et à des méthodes de mise en œuvre. Elle n'est pas non plus seulement une pensée. Elle est à la fois pensée et acte, c'est-à-dire une pensée en acte.* » Stefan BRATOSIN. *La concertation : forme symbolique de l'action collective*. Paris : L'Harmattan, 2001, p. 7.

3 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER, *Organiser le développement durable*, op cit., p. 106.

4 Intervention de Patrick PARIS, Directeur du Développement et des Relations Extérieures de la Branche Ciment du groupe Lafarge : « Management des *stakeholders* dans les cimenteries (outil Daisy) ». Réunion organisée par l'ADEME à l'occasion de la restitution des résultats d'une étude menée par le CGS (Centre de Gestion et de Sociologie de l'Ecole des Mines), portant sur « La concrétisation du développement durable dans l'entreprise », Ecole des Mines, Paris, 5 mars 2004.

5 Intervention de Patrick PARIS, Directeur du Développement et des Relations Extérieures de la Branche Ciment du groupe Lafarge, ibid.

prenant la forme d'une marguerite, il « *permet à chaque usine de dresser une liste exhaustive de ses parties prenantes, afin d'établir et d'entretenir des relations avec elles.* »[1]

On retrouve donc à travers cet outil l'impératif d'action déjà relevé, ainsi que l'idée d'évaluation et de mesure, dans la mesure où « *le manager a besoin d'instruments de mesure ; pour progresser, il faut mesurer* »[2]. Le dialogue, la concertation doivent par conséquent être **rattachés à la *praxis*** de l'entreprise.

Ajoutons, dans cette perspective, que le groupe a créé un « ***panel permanent de parties prenantes*** », comme l'indique son PDG dans un éditorial du rapport de développement durable 2003 :

- *« Convaincus que le succès de notre démarche repose essentiellement sur sa capacité à satisfaire nos clients, nos collaborateurs, nos collectivités, nos actionnaires, nous avons en 2003 franchi une étape dans le dialogue par la création d'un panel permanent représentatif de l'ensemble de nos parties prenantes. »*[3]

C'est dans cette même logique que s'inscrivent les **démarches partenariales** du groupe :

- *« La croissance internationale importante menée depuis les années 1990 place aujourd'hui le groupe face à des contextes locaux, des attentes et des enjeux nouveaux. Pour y faire face de façon responsable, nous avons engagé depuis plusieurs années une politique de dialogue avec nos parties prenantes, qui, dans bien des domaines, se prolonge sous forme de partenariats. »*[4]

Il est intéressant de souligner dans ce verbatim que les partenariats, et notamment le partenariat avec le WWF, sont présentés comme le prolongement du dialogue, comme si l'échange verbal devait avoir un **aboutissement dans l'action** pour être, en quelque sorte, valide. Encore une fois, **le dialogue doit être associé à une *praxis***.

Citons également une intervention du Directeur Affaires publiques et Environnement lors d'une réunion organisée par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE) intitulée « Impliquer les ONG dans les démarches d'audit social et environnemental » : parmi les différents supports visuels présentés, l'un portait sur « *Notre approche du développement durable : construction d'un partenariat avec la société* ». Ce document PowerPoint contenait trois points : « *une politique volontariste de dialogue et de*

---

1 LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 19. Voir annexe 5, p. 565.

2 Intervention de Patrick PARIS, Directeur du Développement et des Relations Extérieures de la Branche Ciment du groupe Lafarge, op. cit.

3 Bernard KASRIEL, in : *Lafarge s'engage à traduire ses valeurs dans ses actes, Rapport de développement durable 2003*, Lafarge, version courte, p. 1.

4 LAFARGE, ibid., p. 7.

partenariat avec la société civile, des programmes de performance intégrant la création de valeur sociale et environnementale, une politique de reporting transparente. »[1]

Les expressions de « *partenariat* », de « *politique volontariste* », de « *programmes de performance* », de « *politique de reporting* » renvoient toutes à la *praxis* de l'acteur économique Lafarge qui met en avant son ambition. Soulignons en outre que la formule « *partenariat avec la société* », axée sur l'agir, remplace celle de « *dialogue avec les stakeholders* », centrée sur la communication. Le terme de « *société* » choisi ici, dont on suppose qu'il désigne la société civile globale, élargit considérablement le cercle des publics de l'entreprise, qui se présente en acteur à l'envergure mondiale et aux pouvoirs quasi démiurgiques.

De plus, le choix du WWF comme ONG partenaire est justifié par le PDG de Lafarge, outre sa notoriété, par sa **propension au pragmatisme** dans la discussion :

- *« Ce qui nous a plu dans le partenariat avec WWF, c'est que nous avions des points de vue différents mais que nous pouvions discuter ensemble de manière concrète. »*[2]

Il est donc sous-entendu dans ces propos que la discussion doit être liée à l'action, sans quoi elle n'a pas d'intérêt.

De son côté, lorsque le WWF parle de « dialogue », c'est pour désigner son positionnement et renvoyer à sa **philosophie**, inspirée des fondateurs et fondée précisément sur le dialogue. En effet, la philosophie revendiquée de l'ONG est de « *rechercher dans le monde entier la concertation pour la mise en œuvre de solutions concrètes et durables. L'organisation a une réelle volonté d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés : communautés locales, entreprises, gouvernements, organisations internationales et non gouvernementales* »[3].

De même, dans une rubrique de son site internet portant sur les « *WWF's Guiding Principles* », l'ONG dit vouloir « rechercher le dialogue et éviter la confrontation inutile » : « *seek dialogue and avoid unnecessary confrontation* »[4].

Les fondateurs du WWF ont en effet imprimé à l'ONG une forte image de **mesure** dans la prise de décisions, de **respect**, d'**écoute**. De fait, par sa culture, elle ne peut pas être une

---

1 Intervention de Gaëlle MONTEILLER, Directeur de l'Environnement et des Affaires publiques du groupe Lafarge : « ONG impliquées dans l'évaluation et la vérification », réunion de groupe ONG de l'ORSE, Veolia Environnement, Paris, 7 juillet 2004 : « Impliquer les ONG dans les démarches d'audit social et environnemental ».

2 Bertrand COLLOMB, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 61.

3 Site internet du WWF France : www.wwf.fr, Rubrique « *les missions du WWF* », puis « *Qui est le WWF ?* ».

4 Site internet du WWF International : www.panda.org, Rubrique « *About WWF* », puis « *Who we are* ».

organisation polémique qui a recours à la violence pour se faire entendre. Ainsi, le ton des documents n'est jamais polémique ou catastrophiste, bien que certaines situations soient qualifiées de désespérées ou même de causes perdues. Les attaques frontales sont absentes, les responsables des catastrophes ne sont jamais désignés. L'agressivité étant bannie, l'attention est attirée sur les sujets les plus urgents par l'utilisation d'oppositions surprenantes qui contrastent avec l'harmonie globale. Les documents iconographiques soulignent généralement la beauté de la nature, avec, de temps en temps, une photographie rappelant les méfaits de l'activité humaine. Les couleurs ne sont jamais violentes, parfois en opposition pour générer un contraste et surprendre afin d'attirer l'attention.

Le WWF a également une culture de **collaboration** avec les entreprises : rappelons que, parmi ses membres fondateurs, figurent de nombreux dirigeants. Les donateurs ne sont donc pas surpris des alliances conclues avec le monde économique. En effet, pour le WWF, les entreprises « font partie des problèmes écologiques et c'est avec elles que certains d'entre eux seront résolus », comme le souligne la partie intitulée « *The Power of partnerships* » du rapport annuel 2002 : *« Although companies are often seen as part of the problem, they are undoubtedly part of the solution »*[1].

Si l'on considère à présent les discours de Lafarge et du WWF concernant leur **partenariat**, on peut noter que le thème du dialogue entre les deux organisations y occupe une place non négligeable. Nous avons déjà eu l'occasion de parler des **pourparlers antérieurs à l'accord de partenariat** ; rappelons qu'ils ont eu lieu entre la Direction de la Communication de Lafarge et le Département Marketing du WWF, selon le récit que nous en a fait le Directeur de l'Environnement de Lafarge, qui a été l'un des protagonistes de l'accord :

- *« La première chose, ça a été d'aller voir le Dir Com en lui disant : « tu ne peux pas en faire qu'une opération de pub, il faut absolument qu'il y ait un contenu environnemental ». Ensuite, il y a eu des réunions avec le WWF. Vous savez quand on a quelque part la vérité, les choses se mettent en place toutes seules. (…) Ma démarche chez Lafarge, en tant que Directeur Environnement, auprès du Directeur de la Com était complètement symétrique d'une autre démarche au sein de WWF. Parce qu'au sein de WWF c'était le Marketing qui était en relation avec la Direction de la Communication chez Lafarge. (…) C'étaient deux démarches parallèles qui toutes les deux allaient dans le même sens et qui se sont rencontrées. (…) Donc le contrat, qui n'est pas public, est complexe : c'est un contrat marketing, mais on a rajouté quelques paragraphes – ça fait un peu bizarre – pour le contenu environnemental. Mais vis-à-vis du public, le contenu environnemental est ce qu'on met en avant. Et, dans les faits, il est aussi prédominant à la fois chez Lafarge et chez WWF. »*[2]

1 WWF INTERNATIONAL, *For a living planet, WWF Annual Review 2002*.

2 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

Nous pouvons relever dans ce récit les expressions « *démarche symétrique* » et « *démarches parallèles* », qui donnent l'impression d'une rencontre non provoquée, allant de soi – impression que renforce la formule « *les choses se mettent en place toutes seules* ».

Le Corporate Partnerships Manager du WWF, quant à lui, distingue « deux volets » dans le processus menant à l'accord :

- *« En ce qui concerne le premier volet : restauration, réhabilitation, forêts, c'est Lafarge qui a fait le premier pas. Mais en ce qui concerne le second volet : le CO2, etc., c'est nous qui avons fait le premier pas. Donc c'est un processus d'accumulation, de retours. Ce n'est pas quelque chose de fixe, c'est quelque chose de dynamique. »*[1]

Selon cet interlocuteur du WWF, la phase d'approche prendrait donc la forme d'un **processus itératif**, moins linéaire que dans la description qu'en a donnée Lafarge.

Pour décrire la période qui a suivi l'accord de partenariat, il est intéressant de noter que les deux parties, soulignant les différences culturelles entre leurs deux organisations, ont utilisé la même expression de « ***phase d'apprentissage*** ». Le Directeur Affaires publiques et Environnement parle ainsi de « *phase d'apprentissage longue* »[2], et souligne la nécessité d'un dialogue quotidien et inscrit dans la durée :

- *« Il est indispensable que le dialogue soit permanent, car la culture d'une entreprise n'est pas celle d'une ONG. »*[3]

Quant au Corporate Partnerships Manager du WWF :

- *« Il y a eu une phase d'apprentissage. Evidemment d'un côté, il y a les gens qui exploitent les ressources naturelles ; de l'autre, il y a ceux qui les protègent. On se dit qu'il n'y a pas beaucoup de lien ! Mais, en même temps, il y a des points communs entre les deux organisations : on travaille sur des bases scientifiques, on est aussi « multi-local », c'est-à-dire qu'on est assez décentralisé. »*[4]

On voit ici que la découverte de l'autre dans son altérité permet également le dévoilement de points communs entre l'entreprise et l'ONG, relatifs à leurs modes de fonctionnement respectifs. Chez Lafarge, on se dit ainsi surpris et même impressionné par le « professionnalisme » dont fait preuve le WWF :

---

1 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

2 Intervention de Gaëlle MONTEILLER, Directeur de l'Environnement et des Affaires publiques du groupe Lafarge : « ONG impliquées dans l'évaluation et la vérification », réunion de groupe ONG de l'ORSE, Veolia Environnement, Paris, 7 juillet 2004 : « Impliquer les ONG dans les démarches d'audit social et environnemental ».

3 Gaëlle MONTEILLER, Directeur de l'Environnement et des Affaires publiques du groupe Lafarge, in : Jean-Marie AOUST, Gilbert CANAMERAS, Xavier GUILHOU, Claude REVEL, *Quand ONG et PDG osent*, Paris : Eyrolles, 2004, p. 72.

4 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

– *« I shall try to give my first impressions. To begin with I must compliment the commitment and professionalism of WWF, which have impressed us at Lafarge. The commitment is to be expected, but the professionalism came as a surprise – even here I think we can learn from WWF. »*[1]

L'idée d'« apprendre de l'autre » exprime la recherche d'un enrichissement par la complémentarité. Elle implique un **processus de reconnaissance** au sens ricoeurien du terme. Lafarge affiche en outre une **posture d'humilité et d'écoute** dans la relation avec son partenaire WWF, tout en soulignant le décalage de perception qu'il peut y avoir entre les deux « mondes » et la difficulté de la démarche :

– *« Visiblement, nous-mêmes nous ne nous voyons pas tels que les autres peuvent nous voir, donc il y a un décalage et la seule façon d'avancer et de progresser c'est de réduire ce décalage et pour réduire ce décalage, il faut s'associer, il faut écouter. »*[2]

– *« C'est une grande richesse, ça demande beaucoup d'humilité, beaucoup de bonne volonté de part et d'autre, beaucoup d'écoute. Ce n'est pas facile. Franchement c'est difficile. »*[3]

Le WWF, de son côté, insiste sur l'importance de cette « phase d'apprentissage » dans l'établissement de la **confiance** entre les deux partenaires :

– *« Si on ne travaille pas sur des bases de confiance, de partage de l'information, en sachant que ni l'un ni l'autre ne va aller en faire un usage malhabile…S'ils partagent avec nous des données disons confidentielles, des données internes sur telle ou telle question, c'est parce qu'ils savent qu'on ne va pas aller voir les journalistes, Greenpeace ou je ne sais pas qui pour dire « regardez ! » et pointer le doigt. Ca reste une relation basée sur la confiance. C'est le point de départ. Si on n'a pas cette relation de confiance, on ne peut pas entamer un processus de négociation, on ne peut pas arriver à un compromis constructif qui satisfasse les deux parties. La base, c'est la confiance. »*[4]

De même, dans un document commun, les deux organisations ont mis en avant cette notion à travers l'expression de « culture de confiance », « *culture of trust* » :

– *« Although both parties come from different backgrounds with different organizational differences, through transparency and dialogue, the organizations have mutually created a culture of trust. »*[5]

Les **différences culturelles** seraient en quelque sorte gommées, et remplacées par une culture, commune, de confiance entre les partenaires, qui implique « transparence et dialogue » – soulignons une nouvelle fois la co-occurrence de ces deux termes. Il est intéressant de relever que ce verbatim est issu d'une rubrique intitulée « *Key success 2 : People and culture are*

---

1 Christopher BOYD, Senior Vice President Environment and Public Affairs, Groupe Lafarge, « Lafarge's new green building block », "View from Lafarge : the indicators show concrete progress", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 72.

2 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

3 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

4 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

5 WWF/ LAFARGE, « Joint Q & A on the WWF/Lafarge partnership », 25 August 2003, p. 5.

changing », qui fait ainsi des évolutions culturelles des organisations le deuxième facteur de succès du partenariat.

Toutefois, si une discussion parvient à s'établir entre les managers de Lafarge et ceux du WWF, autrement dit au sommet de la hiérarchie de ces organisations, la **déclinaison de ce dialogue** – global – **au niveau local** ne va pas de soi, comme l'a souligné le Corporate Partnerships Manager du WWF :

- *« Lorsque c'est établi au niveau du haut, il faut aussi que ça s'établisse au niveau du bas. Donc, la question, c'est de faire descendre ça. De notre côté et du leur, en interne, c'est une question très épineuse. On a quelques exemples où ça s'est bien passé, mais ça ne se passe pas de manière naturelle. D'un côté, les managers de Lafarge ont des priorités économiques, des priorités de rendement qui passent avant tout autre chose, dans tel ou tel pays. De l'autre côté, les gens qui travaillent sur le terrain ont aussi des objectifs de développement de tel ou tel programme ; c'est difficile de sortir et de penser un peu en dehors du quotidien de ce point de vue. »*[1]

Notons que l'expression « *ce n'est pas naturel* » est utilisée également par le Directeur Affaires publiques et Environnement de Lafarge à propos de la phase d'apprentissage du partenariat, tout en insistant sur la nécessité, pour les partenaires, de **conserver leurs *ethos*** :

- *« Ce n'est pas naturel du tout ! C'est tout sauf naturel. C'est tout sauf naturel et ça continue, parce que c'est clair que dans un partenariat on garde sa propre nature, on garde sa personnalité et il ne s'agit pas d'abandonner tout au motif qu'il y a un partenariat. C'est sûr que les relations ne sont pas toujours faciles, parce qu'on a d'un côté une entreprise qui a des règles, qui a un certain nombre de limites financières, qui ne peut pas faire tout du jour au lendemain ; et de l'autre côté, vous avez une ONG qui considère que Lafarge a tous les moyens d'agir et d'obtenir des résultats dans la semaine. »*[2]

Si une « culture de confiance » peut s'établir, en dépit de la rémanence de clivages culturels et organisationnels, c'est grâce à un certain nombre de modalités d'échanges verbaux entre les protagonistes du partenariat qui vont **humaniser la relation partenariale**. Ceux-ci ont ainsi mis en avant les « **réunions de suivi du partenariat** », trimestrielles, ainsi décrites par le Directeur Affaires publiques et Environnement et le Directeur Environnement de Lafarge :

- *« Le fonctionnement de tous les jours : il y a un certain nombre de groupes de travail sur un certain nombre de sujets, ce sont des experts qui se réunissent au gré des besoins des programmes en cours ; et tous les trimestres on a ce qu'on appelle un quarter limiting. C'est dans ce quarter limiting que, quand il y a un problème, on l'évoque, on tranche, éventuellement on fait une réunion spécifique du groupe de travail avec un niveau de décision supérieur pour trancher. Il y a des réunions pour trancher selon les programmes, on suit les*

[1] Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

[2] Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

programmes en parallèle et on fait des points de management du partenariat tous les trimestres. »[1]

- *« On fait le point sur les projets en cours. Ces projets peuvent donner lieu à des sous-projets. On les suit ; les chefs de projets sont présents. Ces réunions sont indispensables pour recadrer les urgences, les priorités, pour que chez Lafarge les gens se rendent compte qu'ils doivent rendre des comptes. On se met sur les bras des projets difficiles ; ils se heurtent à de nombreux obstacles. Il faut savoir qu'on doit rendre des comptes. Les gens des branches sont invités, dans le cadre de la transparence. Chaque réunion a son « contenu programmatique »*[2].

On voit donc que ces réunions inscrivent le partenariat dans un certain formalisme, lui donnent un cadre de discussion. Les deux managers de Lafarge soulignent l'un la **dimension managériale** de ces réunions, l'autre la nécessité d'une logique de **restitution d'informations**.

Quant au Corporate Partnerships Manager du WWF, il en fait la description suivante :

- *« On a un certain nombre d'heures, on passe en général quatre heures, quatre heures et demi ensemble, c'est déjà une réunion assez longue. (…) Je pense que Gaëlle aurait dit que ce sont des réunions pour prendre des décisions. Oui, oui, c'est vrai mais pas seulement. Ce sont aussi des réunions où on a des communicants, des gens des programmes, et chacun peut donner son point de vue sur un sujet, sur une question, envoyer des messages à l'autre partie, sachant qu'on est entre nous, que les portes sont fermées, qu'on peut se dire vraiment franchement ce qu'on pense. »*[3]

Notons que les réunions de suivi du partenariat ont ainsi un **caractère confidentiel**. Elles se déroulent en cercle fermé ; aucun public n'est autorisé à y participer.

De plus, il convient de souligner que les acteurs interrogés ont insisté sur la **dimension humaine et même affective des échanges** lors de ces réunions, qui apparaissent comme des « *rites d'interaction* », pour reprendre l'expression d'Erving GOFFMAN[4] :

- *« Ce n'est pas une tension ; je dirais plutôt une confrontation permanente de deux points de vue. A côté de ça, au bout de cinq ans, on se connaît très bien. Il y a tout un côté relationnel, émotionnel, qui est très fort, qui n'est pas du tout le cas d'une relation professionnelle avec un consultant et c'est normal. Justement par ce côté émotionnel, amical qu'on cultive dans nos réunions, il y a toujours des échanges personnels très forts, parce que tout ça repose quand même sur des convictions. (…) Il ne faut pas que ça devienne une relation professionnelle réglementaire, parce que ça ne marchera pas : ce n'est pas l'esprit du partenariat, ce n'est pas l'esprit du WWF et ce n'est pas l'esprit dans lequel Lafarge s'investit dans le partenariat.»*[5]

- *« Evidemment, dans les différents groupes de travail qu'on a (…), le niveau humain est très très important. (…) C'est aussi une occasion de réinjecter un peu d'humanité et de social, dans le sens où en général on se rencontre le soir, on dîne, et le lendemain matin on travaille. Cette dimension humaine – qui aide quelques fois, qui n'aide pas toujours ; ça dépend du sujet dont*

---

1 Ibid.

2 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 02/08/2004.

3 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

4 Erving GOFFMAN. *Les rites d'interaction*. Paris : Editions de Minuit, 1974.

5 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

on débat le lendemain – permet de ramener cela à une dimension pas seulement programmatique, pas seulement gestionnaire. »[1]

Il apparaît ainsi que les acteurs interrogés entendent présenter la relation partenariale comme une relation « à part », qui relèverait à la fois de la sphère professionnelle et de la sphère privée, interpersonnelle, une **relation hybride**. L'allusion à la « *relation professionnelle avec un consultant* » du Directeur Affaires publiques et Environnement de Lafarge est intéressante, dans la mesure où elle montre une volonté de l'entreprise de refuser d'assimiler la relation partenariale à une relation de conseil et de prestation de service. Les deux parties veulent affirmer la singularité de la relation partenariale, pour laquelle ils manifestent un réel attachement.

Notons que cette relation est également singulière en raison de la **dimension interculturelle** de ses échanges comme l'a souligné notre interlocuteur du WWF :

- *« C'est un partenariat international, donc il y a des gens de différents horizons. Aujourd'hui j'étais avec des collègues français, mais hier j'étais avec une collègue australienne de la communication et on rencontrait quelqu'un de la communication de Lafarge qui est turc. Idem dans les groupes de travail : par exemple sur les substances toxiques, c'est un Américain, deux Britanniques, un Autrichien, un Libanais. (…) Il peut y avoir des tas de choses qui sont interprétées à tort comme étant je ne sais quelle attitude, je ne sais quel message, alors que ce n'est pas du tout ça ! »*[2]

Cet aspect interculturel du dialogue peut donc ajouter de la **complexité** aux échanges : la pluralité des pays, des langues, des cultures qui caractérise les personnes amenées à travailler ensemble peut être source de malentendus, de problèmes de communication.

2. Asymétries, points de divergence et conflits interprétatifs

Précisément, un certain nombre de **désaccords** intervient entre les partenaires, montrant que le partenariat n'implique pas nécessairement une communauté de vue sur tous les points. Lafarge et le WWF divergent notamment sur la question du **mode de calcul des émissions de CO2** – question liée à celle de la **valorisation des déchets** dans les cimenteries – et sur l'**ouverture de nouvelles carrières**.

---

1 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

2 Ibid.

Nous l'avons déjà évoqué à propos du contrat de partenariat, Lafarge et le WWF n'utilisent pas la même méthode de calcul des émissions de CO2 : le WWF tient compte du CO2 émis par tous les déchets à base fossile, alors que le groupe industriel considère que les déchets brûlés en cimenterie ne génèrent pas d'émissions de CO2 qui puissent lui être imputables, dans la mesure où l'alternative, qui serait l'incinération, provoquerait autant d'émissions de CO2.

Le désaccord porte donc sur la prise en compte ou non des **déchets** dans le calcul des émissions de CO2. Il convient de souligner que la question des déchets s'avère particulièrement complexe et sujette à controverse. En effet, « *cette activité récente est avant tout une opportunité économique pour les cimentiers. En effet, compte tenu de la saturation des décharges et des incinérateurs, la filière cimentière présente des avantages indéniables : les températures élevées dans les fours (1450°C) permettent de détruire toutes les substances toxiques ou de les piéger dans la chaux. Ainsi, les cimentiers ont progressivement développé une activité de valorisation des déchets, notamment toxiques (solvants, huiles usagées, pneus, boues d'épuration, farines animales, etc.) pour lesquels ils sont rémunérés.* »[1] Or, « *sur le plan environnemental, cette activité a des effets ambivalents : d'un côté, elle permet de réduire la consommation de combustibles fossiles et, toutes choses égales par ailleurs, de diminuer, sur le plan macro-économique, les émissions de CO2 ; d'un autre côté, le transport et l'incinération des déchets suscitent souvent la méfiance, voire des controverses, avec les riverains et les ONG.* »[2]

On voit donc que Lafarge a un **double intérêt** à développer cette activité de « valorisation des déchets » : tout d'abord, en brûlant ces déchets dans ses cimenteries, l'entreprise reçoit une rémunération de l'Etat ; ensuite, cela lui permet de diminuer ses émissions de CO2.

Or, c'est précisément sur ce point que Lafarge est contesté par le WWF, dans le cadre de l'engagement de réduction des émissions de CO2 du groupe : le WWF entend comptabiliser la totalité des émissions, y compris celles qui sont liées à la valorisation des déchets ; alors que Lafarge refuse de prendre en compte ces dernières, dans la mesure où il s'agit, selon le groupe, d'un combustible de substitution qui permet, par conséquent, d'économiser du combustible fossile et qui aurait été de toute façon brûlé.

Soulignons que dans ses rapports de développement durable, Lafarge fournit ses propres données chiffrées relatives aux émissions de CO2 et justifie sa position en mettant en avant

---

1 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 106-107.

2 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER, ibid., p. 107.

son respect des normes en vigueur, tout en indiquant la position du WWF. Les deux points de vue se trouvent ainsi juxtaposés, comme on peut le voir dans le premier rapport de 2001 :

- *« Nos données ont été calculées en considérant que les combustibles alternatifs sont neutres en CO2, conformément à la pratique des gouvernements européens. Cela se justifie par le fait que ces combustibles sont pour la plupart des déchets industriels qui, autrement, seraient incinérés sans valorisation énergétique alors qu'ils remplacent dans les cimenteries les combustibles fossiles traditionnels, réduisant ainsi les émissions globales. Pour sa part, le WWF adopte une approche différente qui inclut les émissions issues des déchets combustibles fossiles dans ses calculs. Selon cette approche, l'objectif de réduction de nos émissions de CO2 dans les pays industrialisés, fixé dans le cadre de notre partenariat mondial avec le WWF, est de -10 % par tonne de ciment. »*[1]

Dans le rapport suivant, une distinction est opérée entre les « *émissions nettes, pour lesquelles nos émissions liées à la combustion de déchets d'origine fossile sont considérées sans impact climatique* » et les « *émissions brutes, pour lesquelles les émissions liées aux déchets d'origine fossile sont prises en compte.* »[2]

De même, dans un document commun, les deux organisations rendent compte de ce différend :

- *« Although WWF applauds Lafarge's commitment to reduce its CO2 emissions, it uses a different method of accounting that includes CO2 from fossil based waste fuels, resulting in a lower measure of 10 % reduction for the industrialized countries. In line with this 10 % commitment, WWF has welcome Lafarge into its "Climate Savers" programme. (…) Overcoming these differences of assessment was an important test for the partnership. »*[3]

Ainsi, il y a une véritable **publicisation du désaccord** : loin de vouloir le dissimuler, les acteurs le mettent en avant. Ils peuvent ainsi souligner qu'ils se sont montrés capables de le surmonter (« *overcoming* »), puisque l'accord global n'a pas été remis en question.

Notons que, dans les entretiens réalisés, les acteurs se refusent à minimiser le désaccord portant sur la comptabilisation des émissions de CO2 et réaffirment leurs positions respectives :

- *« On ne calcule pas les émissions de la même façon. (…) Le désaccord porte sur le fait que nous, quand on brûle des déchets, on considère qu'on n'est pas redevable du CO2 associé, parce que ces déchets auraient été de toute façon brûlés dans un incinérateur et donc le CO2 aurait de toute façon été émis pour la collectivité publique. Donc, à partir du moment où c'est brûlé en cimenterie, on considère qu'on évite une double émission de CO2 et donc qu'on n'est pas redevable. De leur côté, ils disent : oui, mais vous émettez quand même du CO2, donc on vous les compte dans vos émissions. C'est vraiment politique et stratégique, une affaire de positionnement et d'affaires publiques. »*[4]

---

1 LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 43.

2 LAFARGE, *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, p. 38.

3 WWF / LAFARGE, « Joint Q & A on the WWF/Lafarge partnership », 25 August 2003, p. 7.

4 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

– *« C'est un désaccord qui est toujours d'actualité. Nous on considère que s'ils brûlent du charbon, ils brûlent donc du carbone, ils brûlent pour la première fois. En revanche, s'ils brûlent des déchets, ils vont rebrûler des déchets et ils vont réémettre du Co2 en les brûlant. C'est idéologique. Eux considèrent que lors de la fabrication de ce qui a donné lieu à la production de ce déchet, c'est là qu'a eu lieu l'émission de Co2, et qu'eux en fait rendent service à la société en la débarrassant de ses déchets et donc qu'il n'y a pas de réémission. D'où la différence d'objectif : le petit chiffre c'est le nôtre, le plus grand c'est le leur. »*[1]

Nous pouvons ainsi souligner l'**effet de parallélisme** dans les deux verbatim : les acteurs exposent la position de leur organisation, puis celle de l'organisation partenaire. Les deux points de vue se trouvent juxtaposés, comme les deux objectifs de réduction des émissions de CO2 dans les différents supports de communication.

Un terme important du point de vue communicationnel est également prononcé par le Directeur Environnement de Lafarge, celui de « **négociation** » :

– *« Sur le changement climatique, on a eu une négociation. Il est certain que, si on veut que les choses soient équilibrées – et c'est sain qu'elles soient équilibrées – dans la négociation, nous c'est clair ce qu'on va céder : on va s'engager à faire plus que ce qu'on aurait fait de toute façon. Donc on va fixer un niveau d'amélioration, un objectif de progrès, qui fait mal, qui va être difficile à atteindre, qu'on n'est pas sûr d'atteindre, pour lequel il va falloir qu'on fasse des efforts, des sacrifices sans doute financiers. Mais il faut qu'en contrepartie on identifie quelque chose qu'on va pouvoir gagner, qui ne soit pas seulement de la réputation, qu'on ait un levier de négociation avec WWF. »*[2]

Une véritable clef de compréhension des mécanismes de la discussion au sein du partenariat est donnée ici : chaque acteur est prêt à accepter de perdre quelque chose pour gagner autre chose, et cette **tractation** est précisément l'objet de la négociation. Notre interlocuteur a ainsi précisé plus loin ce qu'a été ce **gain** pour Lafarge :

– *« Ce qu'on a obtenu, c'est que WWF ne soit pas, contrairement à d'autres associations de protection de l'environnement, opposé à notre activité de brûler des déchets. Ils ont refusé de la comptabiliser, mais ils n'ont pas protesté sur le fait qu'on les brûlait. Ils n'ont pas dit que c'était bien, mais ils n'ont pas dit que c'était mal. Donc on s'est beaucoup bagarré avec eux, mais on a obtenu quand même qu'ils soient complètement neutres sur le fait que Lafarge brûle des déchets. Ils refusent de le comptabiliser, mais ils ne contestent pas. (…) Ils ne nous soutiennent pas, mais ils ne nous attaquent pas ! »*[3]

Le gain retiré de la négociation sur la comptabilisation des émissions des CO2 repose donc sur la neutralité du WWF sur la question controversée des déchets. L'ONG a choisi d'adopter un **positionnement** qui s'avère relativement **ambigu** : elle a affiché son désaccord quant au fait de ne pas tenir compte de ces émissions dans le total des émissions du groupe, mais ne s'est pas prononcée contre l'activité de « valorisation » des déchets elle-même. Par

1 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

2 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

3 Ibid.

conséquent, Lafarge peut se prévaloir de la **caution** – tacite – du WWF et en retire un avantage indéniable en termes d'**image**.

De plus, un autre point de divergence intervient entre les deux partenaires : il s'agit de l'**ouverture de nouvelles carrières**. Le cas du site de Rodel sur l'île écossaise de Harris, où le WWF s'oppose avec d'autres ONG à l'ouverture par Lafarge d'une carrière géante, a ainsi une importante visibilité dans les différents discours des acteurs.

C'est le cas tout d'abord dans les rapports de développement durable de Lafarge qui en rendent compte. Dans le rapport de développement durable de 2001, le litige est présenté sous la forme d'un encadré, dans la rubrique « *Gestion des carrières* », intitulé « *Etude de cas. Carrière littorale de Rodel : un cas controversé en Ecosse* »[1]. Les positions des deux parties sont exposées en deux colonnes ayant pour titre l'une, à gauche, « *une opposition forte* », et l'autre, à droite, « *la position de Lafarge* ». La première colonne indique que « *plus de 20 ONG, regroupées dans le Link Quarry Group, s'opposent vivement au projet, avec les arguments suivants* » ; et la deuxième : « *les arguments avancés par les ONG ne nous ont pas convaincus* ». Suit, dans les deux cas, l'énumération des arguments utilisés. Une phrase précise à la fin que « *le cas de Rodel s'est ainsi avéré être un point de désaccord important dans le contexte du partenariat entre Lafarge et le WWF, membre actif du Link Quarry Group*. » On peut par conséquent remarquer que, comme pour le désaccord portant sur les émissions de CO2, Lafarge, en employant l'adjectif « *controversé* », les expressions d' « *opposition forte* », « *s'opposent vivement* », ne cherche pas à nier ou à dissimuler le désaccord.

Notons que, dans le rapport suivant, le conflit est traité également sous la forme d'un encadré intitulé « *Etude de cas : point sur le projet de carrière à Rodel* »[2] dans la rubrique « *Acceptation des activités extractives par les communautés locales* ». L'adjectif « *controversé* » est de nouveau utilisé pour qualifier le projet. L'exposé de cette « étude de cas », destiné, selon Lafarge, à « *illustrer les obstacles au développement de nouvelles sources d'approvisionnement en granulats* » a donc une **fonction communicationnelle et stratégique** spécifique pour l'entreprise. Le conflit est présenté de la façon suivante :

- *« Le site de Rodel a été identifié à Lingarabay, sur l'île de Harris, en Ecosse, comme une alternative potentielle à long terme, à notre principale carrière de roche dure, située dans le Leicestershire. Le rapport 2001 présentait l'opposition des ONG écologistes auxquelles le*

[1] LAFARGE. *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 39.

[2] LAFARGE, *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, p. 55.

groupe fait face. Réunies au sein du Link Quarry Group, représentant plus de 20 ONG parmi lesquelles le WWF, elles s'opposent à ce projet de « super carrière » pour ses impacts environnementaux. Depuis 2001, le projet n'a pas avancé, mais les Amis de la Terre Ecosse ont lancé une pétition pour demander à Bertrand Collomb d'abandonner le projet, et à Claude Martin, Président du WWF International, d'utiliser son influence de partenaire pour l'y inciter. Bertrand Collomb a répondu à chacune des 92 lettres reçues en 2002 pour expliquer la position du groupe. »[1]

On le voit, face au conflit, Lafarge met en avant une double volonté de **transparence** et de **pédagogie**.

De son côté, le WWF ne se prive pas d'**afficher** également **son désaccord** avec Lafarge sur ce sujet, dans diverses publications, notamment ici dans la presse professionnelle :

- *« With Lafarge, we have a working partnership that includes activities on quarry rehabilitation, yet we have publicly opposed Lafarge's proposal to develop a superquarry on the island of Harris off the coast of Scotland. »*[2]

- *« During the last year, some areas of conflict have emerged between WWF and Lafarge. One example is the dispute over the proposed development of the Harris Superquarry at Lingerbay in Scotland. (…) Nonetheless, what has been instructive and positive has been the commitment on both sides to the rules of engagement. (…) Throughout, we have been able to continue our global partnership aimed at improving Lafarge's overall social and environmental practices. This controversy can be seen as a first step in a process of mutual understanding. »*[3]

Ainsi, la dimension de désaccord apparaît clairement, mais, dans le même temps, les membres du WWF mettent en avant son aspect positif : permettant une meilleure « compréhension mutuelle », il aboutit, paradoxalement, à un **renforcement de la relation** de partenariat.

De même, dans une publication commune, les deux organisations citent le cas de la carrière de Rodel comme exemple de désaccord entre elles :

- *« WWF has always opposed Lafarge's plans to exploit a large coastal-quarry on the island of Harris in Scotland. This is causing tensions between the two organisations because WWF supports the Quarry Link Group opposed to the development, while Lafarge maintains that it has a legal right to pursue what it considers an economically and environmentally sound project. WWF understands that for Lafarge, Rodel is a very complex issue which cannot be "dropped just like that". As a responsible company, Lafarge is bound by obligations and regulatory processes on this issue. »*[4]

Soulignons que ce verbatim est précédé de la phrase suivante : « *One of the key element of the partnership is that the parties have agreed to disagree on some issues*. »

---

1 Ibid., p. 55.

2 Jean-Paul JEANRENAUD, Head of Business and Industry Relations and Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager of Corporate Partnerships, WWF International, « Cementing Corporate Partnerships », *World Cement*, November 2003, Vol. 34, 11, p. 204.

3 Kara NILES, Manager, Corporate Environmental Relations, and Jean-Paul JEANRENAUD, head of Business and Industry Relations, WWF, « Lafarge's new green building block ». "View from WWF : a chance to assume industry leadership", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 72.

4 WWF / LAFARGE, « Joint Q & A on the WWF/Lafarge partnership », 25 August 2003, p. 17.

Or, il est tout à fait intéressant d'observer que la formule oxymorique "***agree to disagree***", « d'accord pour ne pas être d'accord », est reprise comme un **leitmotiv** dans les entretiens réalisés avec les protagonistes du partenariat, du côté de Lafarge comme du WWF :

- *« Cela requiert aussi d'accepter d'être en désaccord sur certains sujets, ce qui est forcément une réalité face à deux organisations si différentes. »*[1]
- *« De toute façon on a toujours été d'accord pour ne pas être d'accord sur certains sujets. Il y a des sujets où on n'est pas d'accord et on reste chacun sur nos positions. »*[2]
- *« Agree to disagree, c'est pour les zones qu'on identifie comme zones de désaccord, comme le cas de Harris. Ca devient d'autant plus une zone de désaccord qu'il y a deux ou trois parties qui s'en mêlent. Dans le cas de Harris il y avait d'autres ONG, le gouvernement écossais, ça dépassait le cadre strict du partenariat. »*[3]
- *« Avec les entreprises, nous sommes d'accord pour ne pas être d'accord. »*[4]

L'expression figure également sur le site internet du WWF, dans une rubrique intitulée « *How we work with Business : WWF's guiding principles for engagement* »[5]. Après avoir énuméré les trois principaux **principes** dans son engagement avec les entreprises – « *mutual respect, transparency and WWF's right to criticise* » – l'ONG avertit ainsi les partenaires potentiels :

- *« WWF and the corporate partner will not agree on all things all the time. Agreeing to disagree in the context of a transparent framework has been a key factor in sustaining relationships that are beneficial to both partners. »*

L'insistance sur cette formule traduit la volonté du WWF d'affirmer son attachement à sa **liberté de parole**, à son **indépendance** dans une relation où le financement par l'entreprise crée inévitablement une **asymétrie**.

- *« It is imperative for us to work with business and industry if we are serious about achieving our mission. At the same time we must also keep our independence intact by applying two main principles. Firstly, we are transparent about our partnerships, and secondly, we always reserve the right to disagree or ultimately withdraw from the relationship if it becomes clear that the company has no intention of honouring its commitment to the targets and standards we set together. »*[6]

---

1 WWF / LAFARGE. Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 7.

2 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 02/08/2004.

3 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

4 Dominique ROYER, directrice des partenariats, WWF France, « L'entreprise est un acteur déterminant pour l'environnement », Interview dans *La Lettre de l'économie responsable*, Novethic, novembre 2005.

5 Site internet du WWF International : www.panda.org, Rubrique « *About WWF* », « *How we work* », « *with Businesses* », puis « *How we work with Business* ».

6 Jean-Paul JEANRENAUD, Head of Business and Industry Relations and Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager of Corporate Partnerships, WWF International, « Cementing Corporate Partnerships », *World Cement*, November 2003, Vol. 34, 11, p. 201.

On peut ainsi comprendre la volonté de **médiatisation du différend** à propos du site de Rodel :

- *« Six mois après la signature (du partenariat), nous avions élaboré un programme d'action très ambitieux, avec une clause à laquelle nous tenions beaucoup : quoi qu'il arrive, le WWF gardait sa liberté d'expression. Dans le rapport d'activité 2002, par exemple, nous n'étions pas d'accord avec la présentation qui était faite d'une certaine opération en Ecosse, et cela a été mentionné explicitement dans le rapport. »*[1]

- *« Là on est vraiment dans du agree to disagree qui a fait la une des journaux au Royaume Uni, en Ecosse du moins, avec la presse, des campagnes. C'est aussi une garantie de la bonne santé du partenariat, du fait qu'on n'est pas acheté parce qu'ils nous donnent un million d'euros – un peu plus. Il y a des points sur lesquels, si on n'a pas d'accord, on ne va pas s'abaisser, se plier à leur volonté. »*[2]

De plus, il est intéressant de souligner que Lafarge comme le WWF privilégient le terme de « ***compromis*** » à la notion habermassienne de « ***consensus*** » qui suppose la construction d'un intérêt commun :

- *« Le WWF et Lafarge partagent la volonté commune de trouver le meilleur compromis, dans le sens du respect de l'environnement et des hommes. »*[3]

- *« Il n'y a jamais de recherche de consensus. Enfin… Ce n'est pas qu'il n'y a jamais de recherche de consensus, c'est un consensus permanent, parce que si on ne cherche pas de consensus, on n'arrivera à rien. Mais chacun garde quand même ses motivations. Il ne s'agit pas de dire : « oui, oui, c'est bon, vous avez raison ». Il y a une recherche d'une situation médiane où on va répondre en partie à leurs attentes et où on va continuer à progresser, mais toute la question est de garder la maîtrise du rythme de progression. »*[4]

- *« Le but est de trouver un compromis constructif. Le consensus est possible parfois mais parfois ce n'est pas possible. A l'heure actuelle, je vois mal comment on peut avoir un consensus sur le fait de brûler des déchets. C'est très difficile, vu les positions du WWF, vu les campagnes qu'on lance sur les produits chimiques. »*[5]

Or, afin de parvenir à ce compromis, les deux parties ont recours dans leur négociation à la **rhétorique**, au sens premier du terme, l'art de convaincre, comme l'a souligné le Directeur Environnement de Lafarge en prenant l'exemple du thème des « permis négociables » :

- *« Il y a un autre domaine où on a obtenu quelque chose, c'est les permis négociables. WWF était complètement opposé à tout ce qui pouvait être permis négociables ; et nous, dans notre négociation, on a réussi, par la dialectique, à les convaincre, à leur expliquer que les permis*

---

1 Thanh NGHIEM, membre de la direction générale de WWF, « WWF : entre action militante, partenariat et action institutionnelle », Les Amis de l'Ecole de Paris, séance du 16 octobre 2003, p. 8.

2 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

3 Bernard KASRIEL, Directeur général, Lafarge, Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 4.

4 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

5 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

négociables n'étaient pas aussi diabolique qu'ils le pensaient a priori et on leur a exposé notre position, notre logique, etc. Et là encore, il n'y a rien d'écrit, mais dans toutes les discussions qu'on a eu avec eux, on a bien senti un changement de leur position qui était très arbitraire, dogmatique. Ils n'ont plus, sur le sujet des permis négociables, la position dogmatique qu'ils avaient. Sur chaque négociation, on est obligé d'avoir ce genre de relation, sinon ce n'est pas « win-win » à ce moment-là, on est perdant. Sinon, on va nous, en interne chez Lafarge, se faire accuser : vous vous vendez à WWF. De même que WWF va se faire accuser : vous êtes achetés par Lafarge, regardez ils ne font rien. Ce qui n'est pas le cas ; on fait plein de choses. Et ça c'est la dialectique interne de WWF pour défendre le fait que ce partenariat a un sens pour eux ; ils peuvent montrer que depuis que Lafarge a signé, Lafarge a fait des progrès. Et nous pareil, de façon symétrique, on n'est pas vendu à WWF parce que, bien sûr on a pris un engagement de faire moins 20% de nos émissions de CO2, mais regardez WWF sur les déchets, sur le trading, ils ont changé…Donc c'est indispensable. C'est dur, c'est lourd, ça demande du temps, parce que la négociation ce n'est pas un e-mail ! C'est des réunions où on échange. »[1]

Le terme de « dialectique », ici employé, renvoie en droite ligne à la tradition de la rhétorique antique : il s'agit d'emporter l'adhésion de son interlocuteur grâce à la qualité de son **argumentation**. On retrouve également l'idée de « *la force du meilleur argument* », chère à HABERMAS. Soulignons en outre que l'exercice de cette « dialectique » est oral et non écrit ; l'interlocuteur met l'accent sur l'importance des rencontres physiques et de l'**échange de parole** qu'elles permettent.

Nous pouvons relever dans ce verbatim une contradiction : l'interlocuteur dit chercher à convaincre l'autre par la dialectique, et parle en même temps de relation « gagnant-gagnant » (« *win-win* »). Notons que cette dernière expression est récurrente dans le discours des acteurs, particulièrement dans celui de Lafarge. Le Directeur Affaires publiques et Environnement a ainsi déclaré lors d'une intervention : « *Les partenariats doivent être gagnant-gagnant, sinon ils ne peuvent pas fonctionner*. »[2] La relation partenariale serait donc caractérisée par une parfaite **symétrie**. Or, nous avons déjà souligné que le financement de l'une des parties par l'autre créait obligatoirement une asymétrie entre les partenaires : peut-on alors parler d'un échange entre égaux ? De plus, le compromis obtenu à l'issue d'une négociation peut-il être toujours « gagnant-gagnant » ? Ne faut-il pas qu'il y ait **perte** d'un côté pour qu'il y ait **gain** de l'autre ?

---

1 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

2 Intervention de Gaëlle MONTEILLER, Directeur de l'Environnement et des Affaires publiques du groupe Lafarge : « ONG impliquées dans l'évaluation et la vérification », réunion de groupe ONG de l'ORSE, Veolia Environnement, Paris, 7 juillet 2004 : « Impliquer les ONG dans les démarches d'audit social et environnemental ».

Conclusion I

Ainsi, nous avons pu observer les **modalités de l'échange** au sein du partenariat entre l'entreprise Lafarge et l'ONG WWF. Les termes de « **dialogue** », « **concertation** », « **négociation** », « **compromis** », « **désaccord** » ont une prégnance particulière dans les discours des acteurs. Le terme de « dialogue » constitue le terme générique, celui de « concertation » s'applique à la sphère locale et celui de « négociation » au niveau international. Dialogue, concertation et négociation, fortement associés à une rhétorique de la transparence, font l'objet d'un affichage important dans les discours des partenaires.

Il apparaît toutefois que l'accord global de partenariat n'exclut pas les désaccords ponctuels, locaux, qui sont en quelque sorte les « zones d'ombre » du partenariat et dont les acteurs semblent s'accommoder sans mal. La **clarté** n'est donc pas ici indispensable à l'accord ; il semble même qu'une part d'**obscurité** soit nécessaire, paradoxalement, à la poursuite du partenariat.

II. Le partenariat entre Monoprix et Max Havelaar : l'inscription des échanges dans le cadre d'une négociation commerciale

Le corpus correspondant au partenariat entre le distributeur Monoprix et l'association de labellisation des produits issus du commerce équitable Max Havelaar fait également une large place à la thématique du dialogue. Nous allons nous intéresser, dans un premier temps, à la co-construction de l'accord autour d'un intérêt commun, la promotion du commerce équitable ; puis, dans un second temps, nous verrons que les deux organisations partenaires ont recours à un même registre didactique dans leurs productions discursives.

1. Co-construction de l'accord autour d'un intérêt commun : la promotion du commerce équitable

La problématique du **dialogue** fait également l'objet d'une exposition particulière dans les discours de Monoprix et de Max Havelaar. Elle apparaît à la fois dans les discours propres aux deux organisations et dans les discours portant sur le partenariat.

Ainsi, l'enseigne Monoprix, qui se considère comme une « *interface* »[1], accorde une place non négligeable à la notion de **dialogue avec les parties prenantes** dans ses discours, généralement en lien avec le concept de développement durable :

- *« Le développement durable modifie considérablement les relations de travail en s'inscrivant dans une démarche transversale. Il permet l'émergence de talents et catalyse les motivations. Le partage d'expériences et le dialogue avec les parties prenantes s'avère nécessaire et les rencontres se sont révélées riches en opinions. »*[2]

- *« Mon analyse est que le développement durable permet un nouveau dialogue entre les citoyens, les différents partenaires de l'entreprise, sous un angle qui n'est pas celui de l'affrontement. (…) J'ai engagé mon groupe dans le développement durable, parce qu'il s'agit d'un nouveau mode de relation qui ne diabolise personne, ni les ONG ni les grands groupes*

[1] Philippe HOUZE, Président du directoire de Monoprix, in : « Le mot du président », *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, Monoprix, 2000, p. 5.

[2] Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable,* Monoprix, p. 8.

internationaux, mais qui les amène à se rencontrer pour échanger et réfléchir sur des perspectives nouvelles et progressives. »[1]

- *« Johannesburg a marqué un rendez-vous important pour Monoprix. En effet, cette rencontre multilatérale nous a donné l'opportunité de participer au dialogue sur le devenir du commerce équitable mais également de renforcer nos échanges avec les ONG, les associations et les pouvoirs publics. A cette occasion, comme chaque jour, Monoprix s'est affirmé partisan du dialogue avec les parties prenantes pour résoudre des questions aussi essentielles que les conditions de travail chez nos fournisseurs ou encore l'impact de notre activité sur l'environnement. »*[2]

- *« Convaincus des bien-fondés du dialogue, nous avons également la volonté d'explorer de nouvelles voies de concertation avec nos parties prenantes, aux plans international autant que national ou local. »*[3]

- *« Le regard porté sur l'entreprise change. Le rôle de celle-ci dans le développement durable est de moins en moins contesté. Les partenariats se multiplient, créant ainsi des synergies fortes entre des acteurs conscients des bénéfices du dialogue et de l'action concertée. »*[4]

Les notions de « *dialogue* » et de « *concertation* » sont donc employées sans distinction pour désigner la relation de l'enseigne avec ses publics ou « ***parties prenantes*** ». Parmi celles-ci, Monoprix distingue, dans un document consacré à la Semaine du développement durable 2004, d'une part ses « *collaborateurs* », d'autre part « *les autres parties prenantes : ONG et associations, fournisseurs, institutionnels, organismes professionnels et médias*. »[5] On peut lire dans le même texte que :

- *« Dans le respect de son engagement de Transparence, Monoprix adresse à ses autres parties prenantes un dossier de présentation de ses initiatives accompagné du Rapport d'activités 2003 pour un développement durable. »*[6]

L' « *engagement de Transparence* » dont il est question ici – soulignons la majuscule qui en fait presque une allégorie – renvoie à la décision de Monoprix, en 2003, de faire de la **transparence** le quatrième axe du développement durable, après l'économie, le social et l'environnement :

- *« Si la transparence est transversale à l'ensemble de la démarche de Monoprix, l'enseigne a souhaité aller plus loin en en faisant un axe d'engagement à part entière. (…) L'enseigne a*

---

1 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 131.

2 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, Monoprix, p. 2.

3 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Garder le cap », *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, Monoprix, p. 8.

4 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Edito : La recherche permanente de l'équilibre », *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 1.

5 MONOPRIX, « Monoprix, un engagement pionnier pour un commerce durable de centre-ville », Fiche n° 1 : « Semaine du développement durable », Direction des Relations Extérieures et du Développement Durable, 14/06/2004.

6 MONOPRIX, ibid.

poursuivi le dialogue et la concertation avec ses parties prenantes, en particulier les pouvoirs publics locaux et nationaux, ainsi que les ONG et les associations. »[1]

Transparence et **dialogue** sont liés pour Monoprix ; ils procèdent d'une même démarche. Celle-ci implique pour l'enseigne de « ***rendre compte*** » de ses activités à ses différents publics, idée qui est présente dès la Charte de développement durable en tant que cinquième principe : « *Informer et rendre compte des actions de développement durable de Monoprix* »[2], avec comme l'un des sous-titres : « *rendre compte régulièrement des résultats et de l'avancement de nos programmes d'action* ».

- *« Des engagements ne valent que s'ils sont tenus et vérifiables. C'est pourquoi nous avons souhaité définir le cadre de notre démarche au moyen d'une charte, rendre compte de nos actions et afficher nos objectifs dans le présent rapport. Nos clients, nos employés et nos partenaires seront les témoins privilégiés de nos prochaines initiatives. »*[3]
- *« Cette charte est un acte de foi au niveau du public. Depuis cette date, chaque année, l'entreprise rend compte de ses actions dans son rapport de développement durable. »*[4]
- *« Concernant la transparence, nous nous sommes engagés à rendre compte chaque année des progrès réalisés. La peur de la page blanche existe… A ce sujet, nous travaillons régulièrement en concertation avec les ONG, acteurs qui exercent également une forte pression aujourd'hui. »*[5]
- *« Ce présent rapport vise à vous rendre compte des actions réalisées selon nos engagements environnementaux, économiques et sociaux. »*[6]

On peut souligner dans ce dernier verbatim l'irruption du pronom « *vous* » qui marque le passage au **style direct** : le Directeur Général de Monoprix s'adresse directement au lecteur – et à travers lui, aux différentes parties prenantes. Avec le jeu des pronoms et adjectifs de première et deuxième personnes (« *vous* », « *nos* »), apparaît la volonté de **créer un dialogue** avec cet interlocuteur à qui le rapport est destiné. Notons également que la Charte comme les différents rapports de développement durable **donnent la parole à des salariés** de Monoprix, sous forme de verbatim. Leurs noms et fonctions dans l'entreprise, ainsi qu'une photographie, permettent de les identifier ; il y a « *personnification et humanisation de l'instance*

---

1 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 44.

2 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 4.

3 MONOPRIX, ibid., p. 54.

4 Entretien avec Geneviève GARNIER, Département des Relations Extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 6/06/2002.

5 Intervention de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, lors des Rencontres Etienne Thil (qui réunissent professionnels et universitaires autour du thème de la distribution), table-ronde « Le développement durable est-il fait pour durer ? », Université de La Rochelle, 26 septembre 2003. Disponible sur : www.univ-lr.fr/gestion/programme2003.htm

6 Claude SENDOWSKI, Directeur Général de Monoprix, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 8.

énonciative »[1]. Ces salariés de Monoprix semblent ainsi s'adresser au lecteur et vouloir dialoguer avec lui. De manière implicite, cette **mise en scène** vise donc à faire apparaître les rapports comme des « outils de dialogue » entre l'entreprise et ses parties prenantes (à l'image de Lafarge).

Or, cette volonté de dialogue est, dans les discours, toujours associée à une forme de **pédagogie du développement durable** et, par conséquent, à un objectif de **sensibilisation**. En effet, « *pour susciter une nouvelle culture de consommation, Monoprix mène de nombreuses actions de communication et d'information auprès de ses clients : publication avec l'ADEME d'un guide des gestes verts, initiatives au cours de la Semaine du développement durable en juin 2003, renforcement à partir de 2003 de la visibilité du développement durable dans les magasins à l'aide de supports d'information (signalétique, etc.).* »[2] Ainsi, les productions discursives de Monoprix témoignent de sa volonté de tenir un **discours pédagogique** sur le développement durable à la fois en **interne** (auprès de ses salariés) et en **externe** (auprès de ses clients). La Charte de développement durable prescrit en effet de « *Sensibiliser et former le personnel à la démarche du groupe* », et de « *Favoriser et participer à des travaux ou réflexions sur les grands enjeux du développement durable* »[3]. Soulignons que, tout au long de la Charte comme des différents rapports de développement durable, des **encadrés explicatifs** sur les produits biologiques, les labels environnementaux, le commerce équitable font acte de pédagogie. La notion de « *sensibilisation* » est récurrente et s'accompagne d'une volonté d'exercer une **fonction incitative** en matière de respect de l'environnement auprès de ses différentes parties prenantes :

- *« Inciter nos clients au tri des déchets : récupération des piles en magasins (…), sensibilisation au tri de déchets d'emballages. »*[4]
- *« Monoprix s'engage à inciter ses transporteurs à de bonnes pratiques environnementales en les sensibilisant à la démarche environnement du groupe. »*[5]
- *« Nos clients sont dans l'attente d'informations environnementales, en témoigne le succès des opérations en magasins de sensibilisation à la qualité écologique des produits et au tri des déchets. La mise en place du dispositif, engagée après une démarche volontaire de la part des*

---

1 Laure LAVORATA, Sophie MORIN DELERM, Fabienne PIERRE. « Les rapports de développement durable de deux majors de la grande distribution : comparaison des discours de Wal-Mart et Carrefour », op. cit., p. 15.

2 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 145.

3 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 4.

4 Ibid., p. 37.

5 Ibid., p. 42.

directeurs de magasins a pour objectif d'inciter nos clients au tri des déchets d'emballages et de les guider vers des comportements environnementaux. »[1]

- *« Monoprix s'engage à poursuivre ses actions de sensibilisation à l'environnement et à développer de nouveaux outils. Les opérations de sensibilisation au tri des déchets et à la qualité écologique des produits seront déployées dans une dizaine de magasins, en partenariat avec l'ADEME et Eco-Emballages. »*[2]

Le rôle pédagogique que se donne Monoprix peut être relié à la volonté affichée dans sa Charte de « *devenir un relais d'informations de la vie en ville* »[3] :

- *« Moteur d'une vie sociale et facteur d'animation des centres-villes, le commerce est un atout essentiel pour le dynamisme des collectivités locales. Présent dans 85 % des villes de plus de 50 000 habitants, Monoprix contribue au dynamisme de la vie en ville avec plus d'un million de clients par jour. Une place privilégiée qui nous conduit à favoriser les échanges d'informations locales, souhaités par nos clients. »*[4]

L'enseigne de distribution se présente ici comme une « **entreprise-média** », remplissant une **fonction d'information** auprès du public urbain. Soulignons que la définition « officielle » du concept de développement durable – issue du rapport Brundtland – est placée à l'incipit des deux premiers rapports de développement durable, ce qui participe d'une **volonté de vulgarisation**, que souligne par ailleurs le PDG de Monoprix :

- *« Les outils efficaces du marketing et de la communication doivent être mis au service de la « vulgarisation » d'un concept encore trop souvent méconnu. (…) Le développement durable doit être connu, partagé, et surtout il doit donner envie. Donner envie, c'est, pour moi, la clé de réussite indispensable au déploiement de ce formidable projet d'avenir. »*[5]

Il est intéressant de noter que cette formule de « ***donner envie*** », associée à la pédagogie du développement durable, est récurrente dans les discours des managers de Monoprix. Il s'agirait donc de rendre le développement durable attractif, attrayant aux yeux du public comme des collaborateurs :

- *« Donner envie, c'est la clé de réussite indispensable à l'accomplissement de ce grand projet d'entreprise. »*[6]
- *« Il ne faut pas culpabiliser le client ; la règle du commerce est de faire envie. »*[7]

---

1 Jean-Pierre GOUBY, Directeur Commercial des Ventes, Monoprix, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, Monoprix, p. 51.

2 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 52.

3 Ibid., p. 28.

4 Ibid., p. 28.

5 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 129.

6 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 8.

7 Intervention de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, Assises Nationales du Développement Durable (ANDD), Lille, 25/28 juin 2003 : « Consommation durable ? ». Disponible sur :
http://www.cerdd.org/spip.php?page=imprimer_article&id_article=104

– *« Il s'agit de donner envie à chacun des collaborateurs d'être un acteur et un relais du développement durable. Cette notion de « donner envie » est très importante : le développement durable ne sera pérenne que si nous réussissons à faire naître des motivations et des vocations très fortes. »*[1]

Outre la Charte de développement durable, notons que les différentes productions discursives sont imprégnées des thèmes de l'**information**, de la **pédagogie**, de la **sensibilisation** en matière de développement durable. Or, la première **cible** de cette communication serait, à en croire la Directrice des Relations Extérieures et du Développement Durable, les salariés du groupe :

– *« Notre priorité est que les salariés de Monoprix s'emparent de cette notion complexe de développement durable. Il n'est pas question d'orchestrer un décalage entre communications interne et externe puisque nos salariés sont les meilleurs vecteurs de notre positionnement. Nous privilégions donc l'interne et tentons d'avancer au même rythme avec l'externe. »*[2]

Ainsi, un vaste **plan de formation et de sensibilisation** est engagé depuis 2000, avec la volonté que tous les niveaux et métiers de l'entreprise soient concernés.

– *« Monoprix s'engage à poursuivre la formation de son personnel. L'outil de reporting sera assorti d'un outil de formation de bonne gestion environnementale à l'attention des directeurs de magasins, complétant le dispositif de sensibilisation à la démarche de développement durable en cours. »*[3]

– *« Sensibiliser nos collaborateurs, au nombre de 17000, est l'un des enjeux fondamentaux de l'entreprise. (…)Nous ponctuons l'année d'actions de sensibilisation en interne. Par exemple, nous avons créé une campagne d'information sur les gestes verts à l'occasion de la mise en place du tri des papiers dans nos bureaux. (…) En interne, « DD le Manchot » est le porte-parole de la campagne « Geste vert » de novembre 2002. Il a une boîte e-mail permettant le dialogue avec les collaborateurs.»*[4]

– *« Dans ses magasins, Monoprix met en place des installations moins gourmandes en eau et en énergie, privilégie la lumière naturelle, gère mieux ses déchets, réduit l'impact des transports sur l'environnement. Les salariés de Monoprix, eux, sont informés et formés pour que chacun devienne au quotidien acteur et relais du développement durable. »*[5]

– *« Au début, il y a eu des résistances fortes, c'est normal. Je les ai surmontées, mais ce n'est pas facile ! Il faut faire de la pédagogie interne. Cela demande à être toujours soutenu. »*[6]

---

1 Intervention de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, lors des Rencontres Etienne Thil (qui réunissent professionnels et universitaires autour du thème de la distribution), table-ronde « Le développement durable est-il fait pour durer ? », Université de La Rochelle, 26 septembre 2003. Disponible sur : www.univ-lr.fr/gestion/programme2003.htm

2 Intervention de Stéphanie LEVET, ibid.

3 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 40.

4 Interview de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, « Un drôle d'oiseau écolo » : in : *Stratégies* n° 1271, 7/03/2003.

5 MONOPRIX, « Monoprix, d'hier à demain », in : « Développement durable : bien vivre dans la ville », Edition spéciale du journal *Le Parisien*, le 3/06/2003, p. 5.

6 Entretien avec Dominique FENECH, Directeur Groupe Marchandises, Produits de Grande Consommation (produits secs), Monoprix, le 13/08/2004.

– *« Notre ambition est que chaque salarié devienne un acteur de la stratégie de développement durable du groupe. Cela n'est possible que si on le dote des connaissances nécessaires. »*[1]

– *« Sensibilisation et formation interne : La Semaine du développement durable est l'occasion pour Monoprix de renforcer son action de sensibilisation et de formation au développement durable auprès de ses collaborateurs. Des réunions d'information et de sensibilisation destinées aux équipes d'encadrement des magasins sont animées par les Directeurs. Les managers relayent ensuite ces informations auprès de leurs équipes. A cette occasion, le journal interne Monécho, distribué à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, est entièrement consacré à la Semaine du développement durable et au lancement du sac réutilisable et pliable. Ces informations sont également mises en ligne sur l'Intranet. »*[2]

Monoprix souligne donc « *la valeur de formations en situation de travail afin de s'approprier les pratiques responsables*. »[3] La notion d'**appropriation**, précisément, est évoquée et présentée comme la finalité de la démarche de sensibilisation des salariés au développement durable :

– *« Sur le plan des engagements annoncés publiquement dans notre premier rapport, 2001 aura été une année de transition et de mobilisation : (…) le déploiement de l'appropriation interne de la démarche a été marqué de temps forts, tel le discours de clôture sur le Développement Durable prononcé par le Président Bill Clinton, lors de notre convention annuelle. »*[4]

– *« L'appropriation progressive de cette démarche par les hommes et les femmes de l'entreprise marque l'entrée du Groupe dans un cercle vertueux, qui doit nous conduire à la recherche permanente d'un équilibre entre le développement économique, l'équité sociale et la protection de l'environnement. »*[5]

Parallèlement à cette **politique de communication interne**, l'enseigne lance des **campagnes d'information auprès des consommateurs** et participe à de nombreuses initiatives de pédagogie de la « consommation responsable », au niveau national et au niveau local, avec notamment pour symbole le manchot vert ainsi que des slogans comme « *Le développement, d'accord, mais seulement s'il est durable* », « *Agissons pour demain, tous les jours* », « *M comme nature* »[6]. En effet, « *loin de vouloir imposer aux consommateurs l'usage de produits verts, Monoprix cherche à convaincre et à faire œuvre d'éducation. Le lancement des gammes*

---

1 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, in : « La longue marche du développement durable », *L'Express*, 06/06/2005.

2 MONOPRIX, « Monoprix, un engagement pionnier pour un commerce durable de centre-ville », Fiche n° 1 : « Semaine du développement durable », Direction des Relations Extérieures et du Développement Durable, 14/06/2004.

3 ENTREPRISE&PERSONNEL et CSR EUROPE, *Développement durable et performance globale des entreprises. Premières analyses de stratégies et pratiques*, 2002, p. 39.

4 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif de Monoprix, in : « Engagement du Directeur général exécutif : Construire l'avenir aujourd'hui », *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, p. 4.

5 Philippe HOUZE, Président Directeur Général, groupe Monoprix, « Monoprix et le Développement durable : pour un commerce plus équitable et respectueux de son environnement », 2002, p. 2.

6 Voir l'exemple d'un dépliant consacré à la Semaine du développement durable 2004 en annexe 6 p. 627-629.

vertes s'accompagne ainsi d'une communication spécifique visant à faire prendre conscience à la clientèle des enjeux liés à l'écologie. »[1]

- *« Monoprix Bien Vivre, une gamme volontairement pédagogique sur la nutrition : Disponible au printemps 2001, Monoprix Bien Vivre sensibilise le consommateur à une nutrition équilibrée grâce à un étiquetage informatif et pédagogique détaillé, où les principaux atouts nutritionnels sont explicités. »*[2]

- *« Les actions de sensibilisation liées au développement durable répondent à une attente forte de nos clients. Conformément à nos engagements, un dispositif informatif global a été mis en place afin de guider nos clients vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement et du commerce équitable. »*[3]

- *« En accueillant plus d'un million de personnes chaque jour dans ses magasins, Monoprix a un rôle fondamental d'information et de pédagogie à jouer auprès de ses clients. »*[4]

- *« Notre volonté est de sensibiliser nos clients à la consommation responsable en leur démontrant que chacun peut agir concrètement et quotidiennement dans ses actes d'achat. Cela relève d'une démarche identique pour les produits respectueux de l'environnement (édition de guides de gestes verts) ou la sécurité alimentaire avec le respect de la chaîne du froid (puce fraîcheur). Nous éditons régulièrement le « Journal de la Nutrition. »*[5]

- *« Seules quelques enseignes, au premier rang desquelles Monoprix, s'engagent réellement aux côtés de Max Havelaar pour faire connaître et sensibiliser à la démarche de commerce équitable. Concrètement, cela signifie que Monoprix agit activement, non seulement pour que des produits labellisés arrivent dans ses rayons, mais surtout pour les faire connaître et apprécier de ses clients. »*[6]

- *« Comme le Groupe s'y est engagé depuis 2000, dans sa Charte pour un développement durable, l'une de ses priorités est de sensibiliser le plus grand nombre à ce concept, tout en rendant plus compréhensible, plus concret et plus visible son engagement. Cette volonté suppose un réel changement d'échelle pour passer d'une communication essentiellement institutionnelle à une démarche de partage avec les clients. »*[7]

Cette dernière expression de « *partage avec les clients* » nous place au-delà d'une stricte visée de communication pour l'enseigne : elle contient l'idée de la construction d'un **dialogue** avec les clients autour des problématiques liées au développement durable. Or, si Monoprix s'attribue une fonction pédagogique en la matière, on peut s'interroger sur sa réelle **légitimité**, en tant qu'entreprise, à l'exercer, et sur les **limites de sa responsabilité** d'acteur économique.

---

1 Patricia KAPFERER, Tristan GASTON-BRETON. *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, op. cit., p. 146.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, p. 16.

3 MONOPRIX, ibid., p. 46.

4 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 2.

5 DIRECTION DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION, Pôle Relations Extérieures, Monoprix, « Contenu pour l'intervention sur le commerce équitable, colloque Alliances du 5/12/2000 », 4/12/2000, p. 1.

6 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 6.

7 MONOPRIX, « Monoprix, un engagement pionnier pour un commerce durable de centre-ville », Fiche n° 1 : « Semaine du développement durable », Direction des Relations Extérieures et du Développement Durable, 14/06/2004.

En effet, en voulant sensibiliser à la fois en interne et en externe à des pratiques de consommation plus responsables, le distributeur sort en quelque sorte de son *ethos* économique, pour adopter un *ethos* associatif ou institutionnel. La question de la « *responsabilité de cette pédagogie* » est ainsi posée lors d'un colloque par la Directrice des Relations Extérieures et du Développement Durable de Monoprix :

- *« La question est de savoir à qui revient la responsabilité de cette « pédagogie ». Nous échangeons à ce sujet avec l'AFNOR ou l'ADEME, qui ont tout à fait conscience de cette absence de liens que pourraient faire les consommateurs entre un enjeu mondial, qui peut être exposé à très long terme, et leurs axes quotidiens. Selon nous, il appartient aux pouvoirs publics de mettre en place ces actes pédagogiques qui vont amener les citoyens à raisonner sur la manière dont ils vont conduire, se soigner ou encore consommer dans nos magasins. (…) Nous pouvons mettre sur le marché des produits qui vont répondre aux attentes des consommateurs, mais la pédagogie du développement durable ne pourra se faire exclusivement dans nos magasins ! »*[1]

On voit donc qu'ici Monoprix entend **conserver son *ethos* économique** en refusant d'assumer une fonction pédagogique excédant les contours de sa responsabilité d'entreprise. La référence aux pouvoirs publics montre bien la volonté de l'enseigne, en s'en démarquant, de conserver son *ethos*.

Si l'on considère à présent les discours de **Max Havelaar**, la notion de « **dialogue** » y est assez peu présente en tant que telle. Elle apparaît notamment, associée à celle de « **transparence** » comme chez Monoprix, dans la définition que donne l'association du commerce équitable :

- *« Fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, le commerce équitable vise à plus de justice et d'équilibre dans le commerce mondial. »*[2]

Toutefois, si le terme même de « dialogue » est peu présent dans les discours, l'idée de dialogue est, elle, souvent évoquée. C'est le cas particulièrement avec les producteurs d'une part, avec les entreprises potentiellement partenaires d'autre part. En effet, si l'entreprise Monoprix donne la parole à ses salariés dans ses rapports, l'association Max Havelaar donne la parole aux petits producteurs dans ses rapports et autres supports de communication. Les producteurs sont nommés et situés géographiquement ; la nature de leur production est

[1] Intervention de Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, lors des Rencontres Etienne Thil (qui réunissent professionnels et universitaires autour du thème de la distribution), table-ronde « Le développement durable est-il fait pour durer ? », Université de La Rochelle, 26 septembre 2003. Disponible sur : www.univ-lr.fr/gestion/programme2003.htm

[2] MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 1.

également indiquée. Leurs verbatim, regroupés sous l'intitulé « *Paroles de producteurs* »[1], prennent la forme de récits, dans lesquels ils relatent l'évolution de leurs conditions de vie et de travail, les changements apportés par le label Max Havelaar. Le discours s'énonce donc ici sur le mode du **récit personnel** et du **témoignage**. Cette mise en scène énonciative, qui remplit une **fonction d'authentification**, semble avoir pour objectif de créer une **proximité** et une forme de **dialogue** entre ces producteurs des pays du Sud et les consommateurs des pays du Nord.

Pour ce qui est des entreprises, Max Havelaar a lancé une **campagne d'information ciblée**, la campagne « *Fair(e)* »[2], auprès des entreprises concernées par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) pour leur proposer de concrétiser le concept de développement durable par la distribution, auprès de leurs salariés et de leurs clients, de produits du commerce équitable. L'association a ainsi diffusé une brochure explicative auprès de ces entreprises[3], dans laquelle elle s'adresse à ces dernières au **style direct** :

- *« Prendre un café est un geste convivial et ancré dans le quotidien. Grâce au café labellisé Max Havelaar, vous donnez à comprendre à vos salariés que de petits gestes quotidiens peuvent aussi faire avancer de grandes idées. »*[4]
- *« Boire un café labellisé Max Havelaar est pour vos salariés un moment attachant. De l'autre côté de la planète, ce sont des histoires d'hommes et de femmes qui vivent mieux. Vous faites de personnes impliquées des personnes fières de ce qu'elles font. Vous avez communiqué sur votre choix et il devient le leur. »*[5]

On le voit, Max Havelaar introduit dans ses propos **proximité** et **dimension affective** (« *moment attachant* »). L'adresse aux entreprises avec le pronom « *vous* », loin d'être une interpellation agressive, crée une certaine **connivence** et semble vouloir instaurer un dialogue avec les entreprises. L'association entend avoir une **fonction incitative** ; elle prodigue des conseils, énumère des **préconisations** aux entreprises à la manière d'un cabinet de conseil :

- *« Appropriation de la démarche de commerce équitable :*
- *Sensibiliser vos équipes en magasins : pour relayer au quotidien votre démarche ; fournir une réponse adaptée aux questions des consommateurs.*

---

1 MAX HAVELAAR FRANCE, « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 4 à 11 ; « Fair(e) Actualités », le bimestriel de l'actualité du commerce équitable (disponible en ligne), numéros 5 et 6, mai 2004, p. 8 à 17. Voir annexe 6, p. 638 à 642.

2 Notons que l'expression « *Fair(e)* » joue sur la polysémie constituée par l'adjectif anglais « *fair* », qui signifie « équitable », et le verbe d'action français « faire ».

3 Cette brochure est disponible sur le site Internet de Max Havelaar France : http://www.maxhavelaar-france.org/sengager/entreprise.htm

4 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) », 2002, p. 3.

5 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) », 2002, p. 4.

– *Partager vos engagements avec la campagne « Fair(e) » : pour nourrir au quotidien votre démarche de développement durable ; sensibiliser vos équipes au concept de développement durable.*

– *Sensibiliser le consommateur en amont (…)*

– *Sensibiliser le consommateur en magasins (…) »*[1]

Nous pouvons relever dans ce passage la répétition, comme un leitmotiv, du verbe « *sensibiliser* » à l'infinitif. Ainsi, comme Monoprix, Max Havelaar a recours aux thèmes de la « *sensibilisation* » et de l' « *appropriation* » :

– *« Vous donnez à agir à tous en matière de développement durable dans l'entreprise. Vos salariés ont compris le sens de vos engagements mais pour autant, se sont-ils appropriés votre démarche ? »*[2]

– *« En encourageant l'appropriation de votre message en interne, vos salariés deviennent les ambassadeurs convaincus des engagements de l'entreprise. Vous concourrez à renforcer la volonté commune et votre engagement crée de l'enthousiasme. »*[3]

Loin d'une rhétorique militante revendicatrice, Max Havelaar adopte donc le **registre du conseil** pour inciter les entreprises à œuvrer en faveur du développement durable et du commerce équitable, par le biais de la **sensibilisation** qu'elles peuvent provoquer chez leurs collaborateurs.

2. Le recours à un même registre didactique

Or, si cette volonté de dialogue est, on l'a vu, associée à une forme de **pédagogie du développement durable** dans les discours de Monoprix, elle est, chez Max Havelaar, associée à une **pédagogie du commerce équitable**. Cette pédagogie s'exerce à la fois auprès du grand public et des entreprises, de manière plus ciblée. Les rapports annuels de Max Havelaar présentent ainsi les campagnes d'information lancées par l'association sur le commerce équitable et les différentes actions de sensibilisation menées.

– *« Pour favoriser et développer la consommation équitable, les actions de communication auprès du public sont essentielles. Fin 2001, 24 % des Français déclarent connaître le commerce équitable, soit 15 points de notoriété par rapport à l'année précédente. 9 % d'entre eux connaissent le label Max Havelaar. Cette progression spectaculaire tient à la détermination de Max Havelaar qui initie et multiplie les actions de sensibilisation, avec des*

---

1 MAX HAVELAAR FRANCE, « Valoriser votre démarche commerce équitable, propositions pour 2003 », 2002, p. 3-4.

2 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) », 2002, p. 4.

3 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) », 2002, p. 5.

moyens limités mais des partenaires d'envergure. (…) Du 27 avril au 13 mai 2001, Max Havelaar et la Plateforme pour le Commerce équitable ont créé l'événement avec la première Quinzaine du commerce équitable. Le défi : 15 jours pour aller à la rencontre des Français et leur faire découvrir le commerce équitable. »[1]

- *« Max Havelaar appuie un réseau de bénévoles actifs en partenariat avec des réseaux associatifs existants et des associations locales. Il s'agit de soutenir les démarches de sensibilisation au commerce équitable et de promotion du label. Max Havelaar coordonne et apporte un soutien à la préparation des actions, diffuse des supports d'information appropriés. »*[2]

- *« En 2002, 32 % des Français déclarent avoir déjà entendu parler du commerce équitable contre 24 % en 2001. Cette progression s'accompagne d'une meilleure connaissance des objectifs du commerce équitable. Par ailleurs, 41 % de ceux qui connaissent le commerce équitable passent à l'acte d'achat, encouragés par une meilleure information. Fort de ce dernier chiffre, Max Havelaar France a mené en 2002 des actions de communication lui assurant une bonne couverture médiatique, avec, en point d'orgue, la deuxième édition de la Quinzaine du Commerce équitable. L'année a également été marquée par le premier spot publicitaire à la télévision, le lancement du premier guide pratique sur la consommation responsable en librairie, le changement de logo et la campagne « 500 villes s'engagent pour le commerce équitable. »*[3]

- *« Convaincre les acteurs économiques traditionnels de s'engager dans un processus d'échange plus juste et sensibiliser les Français au commerce équitable sont les deux défis de Max Havelaar. En 2003, ils ont notamment été mis en œuvre à travers la concrétisation du projet « coton équitable », le renforcement des outils de communication de l'association et la réalisation d'une opération de grande ampleur à l'occasion de la Quinzaine du commerce équitable. »*[4]

Soulignons que le rapport annuel 2001 fournit un « *lexique* »[5] contenant des entrées comme « *commerce équitable* », « *concessionnaires du label* », « *consommation officielle* », « *prix minimum garanti* », qui témoigne d'une volonté de **didactisme** de la part de l'association.

L'**événement** annuel que constitue la Quinzaine du commerce équitable, moment clé pour sensibiliser le grand public et dialoguer avec lui, fait l'objet d'une attention toute particulière :

- *« L'association de commerce équitable Max Havelaar organise chaque année depuis 4 ans un événement dans le cadre de la Quinzaine du commerce équitable coordonnée par la Plateforme Française pour le Commerce Equitable. L'association entend poursuivre ses actions de sensibilisation à travers un événement national fort et fédérateur pour inciter le grand public à consommer responsable. Parce que nos achats ici changent leur vie là-bas. Chaque année, le rôle de la Quinzaine est d'apporter du sens à l'acte d'achat équitable, sans en faire une mode, et d'enrichir notre connaissance de ce type de commerce en démontrant son impact au Sud. »*[6]

---

1 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 8.

2 Ibid., p. 9.

3 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2002*, p. 8.

4 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2003*, p. 8.

5 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 12.

6 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) Actualités », le bimestriel de l'actualité du commerce équitable (disponible en ligne), Max Havelaar France, numéros 5 et 6, mai 2004, p. 4.

L'association a en effet bien compris le lien existant entre l'**information** et la **sensibilisation** du consommateur et son **acte d'achat**, comme l'indiquent les propos de son Directeur :

- *« Les gens sont surpris par des ventes toujours supérieures aux prévisions. On le voit au plan national, mais c'est encore plus marquant au plan local. Une centaine de groupes de bénévoles y font des animations, des dégustations. Les gens sont surpris par l'impact des bénévoles sur le public, qui lui-même est surpris de la démarche. Le résultat de ce type d'actions est supérieur à ce qu'ils ont l'habitude de voir. Cela prouve que lorsque les consommateurs sont informés, ils sont sensibles et prêts à acheter. (…) Il est clair qu'informés, les gens ont envie de faire de leur acte d'achat un choix de société et ce, sur le long terme. »*[1]

- *« Nous comptons beaucoup sur la presse et sur nos militants, mais également sur un appui financier des pouvoirs publics pour pouvoir communiquer auprès du grand public. Nous savons que les Français sont sensibles aux principes du commerce équitable. 44 % d'entre eux se déclarent prêts à acheter nos produits, même s'ils sont plus chers. Lorsque nos bénévoles font des opérations de démonstration dans les grandes surfaces, les ventes sont multipliées par deux, et les enseignes sont très vite en rupture de stock. »*[2]

L'identité même de Max Havelaar, organisme de certification délivrant un label, l'oblige à communiquer de façon large. L'enjeu est de faire connaître le **visuel de ce label**, seul moyen d'être repéré en magasin et d'augmenter les ventes. C'est dans cette perspective que s'inscrit le **changement du logo** Max Havelaar[3]. L'ancien logo représentait un paysan portant un sac de grains de café. Or, Max Havelaar labellisant des produits alimentaires de plus en plus variés, ce logo ne semblait plus représentatif de sa réelle identité. Dans un objectif d'**harmonisation** des différents logos européens, il a donc été abandonné en 2002 au profit d'un **logo commun**, plus en adéquation avec l'identité du label et marquant son appartenance à un système de certification internationale. Ce nouveau logo est facilement reconnaissable à son fond noir où l'on peut voir un personnage stylisé – que l'on suppose être un producteur du Sud – levant le bras comme pour interpeller, avec l'inscription « *Max Havelaar Garanti commerce équitable* ». En adoptant ce logo unique, les 17 associations membres du réseau Max Havelaar entendent aider les consommateurs à identifier les produits du commerce équitable et les convaincre de l'efficacité du système de labellisation.

- *« Depuis septembre 2002, Max Havelaar arbore une nouvelle identité visuelle, tout comme ses 16 homologues membres de FLO-International. Le moteur de ce changement est d'assurer la cohérence au plan international du système de certification. Créé par le cabinet Interbrand, ce logo se devait d'être évocateur pour des consommateurs de 17 pays différents. Epuré, modernisé et déconnecté du produit, ce visuel est plus facilement repérable sur un emballage et*

---

1 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 3.

2 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, in : « Max Havelaar : logo et campagne », Novethic, 24/04/2003. Disponible sur : http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=24024

3 Voir annexe 6, p. 631. (*Rapport Max Havelaar 2002*, p. 9)

traduit mieux la mission de Max Havelaar : proposer une garantie indépendante aux consommateurs. »[1]

On voit qu'ici la **pédagogie du commerce équitable** et la **promotion du label Max Havelaar** sont étroitement imbriquées ; on peut même considérer qu'elles se confondent.

Or, il en va de même avec la **politique de slogans** adoptée par l'association[2]. Celle-ci considère que l'acte d'achat des produits labellisés ne doit pas être perçu comme un acte militant ou vécu comme un total engagement de la part du consommateur. Au contraire, elle souhaite instaurer un réflexe d'achat et que celui-ci devienne un **geste quotidien banalisé**, comme le montre l'évolution des campagnes publicitaires menées depuis 1996 par Max Havelaar France. En 1996, le cabinet de conseil Utopies misait sur une communication assez alarmiste visant à émouvoir et à faire réagir les consommateurs : « *Vente à perte, pauvreté, malnutrition. Le quotidien des petits producteurs de café est bien noir* ». Mais, en 1998-1999, l'association change de registre : quatre visuels simples aux couleurs éclatantes interpellent le public et sortent du registre humanitaire. Notons que les producteurs n'apparaissent pas réellement dans ce message. Les affiches, représentant des objets du quotidien comme une tasse de café, une cafetière et un caddie, s'adressent directement aux consommateurs en leur indiquant comment ils peuvent agir. Il s'agit ici de montrer que la simple consommation de café peut influer de manière positive sur les droits de l'homme : « *Tous les matins, vous défendez les droits de l'homme au travail. Bravo* » ; « *Tout travail mérite salaire. Songez-y autour d'un bon café* » ; « *Tous les samedis, changez le commerce international* ». Puis, en septembre 2000 est lancée une nouvelle campagne dans la continuité de celle-ci : « *Changez le destin d'un village rien qu'en allant au supermarché* » ; « *Achetez du café qui vous permette de dormir tranquille* » ; « *Prouvez qu'il est parfois plus intelligent d'acheter plus cher* ». Il s'agit donc toujours d'employer un **ton déculpabilisant et positif**, tout en marquant à présent fortement le lien avec les producteurs du Sud. Les **arguments verbaux** et les **symboles visuels** se répondent pour créer un lien entre pays du Nord et pays du Sud.

Le Directeur de Max Havelaar décrit ainsi la volonté de l'association de refuser la culpabilisation du consommateur et de ne pas inscrire sa communication dans le **registre humanitaire traditionnel ayant recours au *pathos*** :

---

1 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2002*, p. 9.

2 Nous nous inspirons ici d'éléments développés par Chloé MOLINA-VEE dans son mémoire de maîtrise : Chloé MOLINA-VEE, *La diffusion du message « commerce équitable » : un double défi pour le mouvement français : une notion complexe et déroutante, des acteurs multiples*, Paris : CELSA, 2001.

– *« Nous sommes loin de l'image de l'enfant au ventre ballonné qui dit « Grâce à vous, tout va changer ». Il y a de la culpabilité derrière tout ça. Nous, au contraire, nous avons une démarche qui est de sortir de ce registre. Un discours décalé parce que, contrairement au marché du don, nous disons : « Ces gens sont capables de s'organiser et nous allons payer correctement leur travail. » C'est très différent. Notre but est d'être le plus proche possible de la réalité, qui est que ces gens ont de grosses difficultés, mais que ce sont des êtres humains qui ont leur propre dignité. »*[1]

Notons, en outre, que les slogans de Max Havelaar ne sont pas exempts d'un certain **hédonisme**. La banane labellisée Max Havelaar est ainsi décrite comme « *idéale pour les petits creux et les petits cultivateurs* » ; le jus d'orange comme « *bon pour votre corps et pour les paysans brésiliens* » ; le chocolat comme « *excellent pour les gourmands et les petits producteurs* »[2]. Cet accent mis sur la « **consommation-plaisir** » s'explique probablement par une volonté de changer l'image des produits issus du commerce équitable. En effet, les produits alimentaires équitables ont eu pendant longtemps une image de qualité et de plaisir gustatif inférieure aux autres produits, comme le soulignent les fondateurs du label :

– *« L'image du produit au label « commerce équitable » a été déterminante. En achetant le café Max Havelaar, le consommateur ne s'attend pas à un produit de qualité. (…) De plus, ce problème a été renforcé par l'image du « petit producteur » suant sang et eau pour son produit. Le consommateur a donc été initialement motivé par l'envie d'aider les pauvres paysans, plutôt que par celle d'acheter un bon café. »*[3]

Le discours de Max Havelaar est donc porteur à la fois d'un **appel à la responsabilité**, à l'égard des producteurs du Sud, et d'une **incitation à l'hédonisme**. On retrouve donc ici la même tension – qui peut être parfois contradiction – que dans les discours de Monoprix.

Si l'on s'intéresse à présent aux discours des deux organisations **sur le partenariat**, on peut souligner qu'ils font une place aux modalités de dialogue auxquelles ce dernier donne lieu.

Ainsi, les origines du partenariat font l'objet de récits de part et d'autre :

– *« En novembre 1998, Max Havelaar, soucieux de faire connaître sa démarche auprès des distributeurs français, jusqu'à présent peu sensibilisés à la notion de commerce équitable, lance une campagne d'information. Cette campagne est fondée sur l'envoi de milliers de cartes postales aux magasins et dirigeants des principaux groupes de distribution. Avant même le lancement officiel de cette campagne, Monoprix, et plus particulièrement son Président Directeur Général, M. Philippe Houzé, prend contact avec Max Havelaar et décide de s'associer à la démarche en faveur d'un commerce plus équitable. »*[4]

---

1 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001, p. 4.

2 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) Actualités », le bimestriel de l'actualité du commerce équitable (disponible en ligne), Max Havelaar France, numéros 5 et 6, mai 2004, p. 18 et 21. Voir l'exemple de la brochure « Excellent pour les gourmands et les petits producteurs du Sud », en annexe 6, p. 643.

3 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 269.

4 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 5-6.

– *« Concernant les produits issus du commerce équitable, l'impulsion m'est venue d'une rencontre pour le moins surprenante, avec un Suisse, qui se battait alors contre une multinationale pour imposer des produits arborant un label alors totalement inconnu « Max Havelaar. »*[1]

– *« Le contexte est le suivant : Philippe Houzé, le Président de Monoprix, avait un ami suisse, un ingénieur un peu original qui travaille beaucoup dans les ONG, qui a lui-même son propre projet. Comme il est suisse, il connaissait très bien Max Havelaar. Un été, il rencontre Philippe Houzé – c'est Philippe Houzé qui le rencontre, donc c'est public – et il lui dit : « le commerce équitable, Max Havelaar, c'est un truc pour Monoprix. Il faut que tu l'aies chez Monoprix en France ». Et donc c'est Philippe Houzé qui a demandé à ses équipes d'accélérer – parce que je pense que c'était déjà initié par un bureau d'achat – un contact avec Max Havelaar pour nous permettre de créer notre première marque de distributeur en juin 1999. »*[2]

– *« Max Havelaar parie sur la mobilisation des consommateurs pour démontrer aux enseignes qu'elles sont en décalage vis-à-vis de l'opinion publique. Il s'agit d'étudier la possibilité d'organiser une campagne de cartes postales-pétitions en partenariat avec d'autres structures. (…) Très rapidement, Monoprix s'engage sur la durée. Dans les linéaires de certains supermarchés de l'enseigne, on trouve jusqu'à trois cafés différents. En septembre 1998, le premier café équitable à marque distributeur est lancé par Monoprix. L'enseigne annonce son intention de proposer une gamme complète de produits équitables à sa marque dans les prochaines années. »*[3]

Ces **récits des origines** du partenariat ont en commun de mettre en avant le caractère déterminant de la **rencontre** entre le PDG de Monoprix et des représentants de Max Havelaar. De plus, l'importance de la **relation interpersonnelle** qui s'instaure alors entre les acteurs du partenariat est mise en avant, notamment pour la « *proximité* » qui la caractérise :

– *« Les premiers contacts, c'était très différent d'aujourd'hui, parce que pour Max Havelaar nous étions l'unique partenaire économique d'envergure à cette époque. Donc la proximité et les intérêts de Monoprix et de Max Havelaar étaient tout à fait convergents pendant cette période-là, donc dès 1998-1999. On avait cette proximité avec eux dans la communication : à chaque fois qu'il y avait des demandes, ils nous renvoyaient les journalistes pour que les tournages puissent avoir lieu chez nous parce qu'il n'y avait pas d'autre endroit où les produits étaient référencés. On travaillait très en amont avec eux sur le marketing ou sur les événements parce qu'ils savaient que c'était essentiellement dans nos magasins que cela pouvait se dérouler. Donc on a vraiment été le partenaire de Max Havelaar en France pour ses premiers pas dans la distribution généraliste. »*[4]

Soulignons que le **contrat de partenariat** n'est pratiquement jamais évoqué par les acteurs. Tout juste peut-on apprendre que le contenu de l'accord repose sur deux axes : le **référencement de produits** d'une part, des **actions communes de communication** d'autre part.

---

1 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 128.

2 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

3 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 146-147.

4 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

– *« Monoprix et Max Havelaar finalisent un partenariat à 3 ans, engageant le Groupe sur le développement de produits MDD et marques nationales, ainsi que sur des actions de communication conjointes à mener. L'objectif est de développer plus de 40 références sur 3 ans. »*[1]

– *« Le partenariat se situe à deux niveaux : d'abord tout ce qui est référencement. On peut ventiler cela en deux segments : tout ce qui est développement de marques propres et ensuite tout ce qui est référencement en marques nationales, c'est-à-dire toutes les marques sauf celles de Monoprix. (…) Le partenariat se situe donc au niveau des référencements des produits, donc leur rôle c'est de mettre à disposition des consommateurs un plus grand nombre de produits labellisés Max Havelaar. Ensuite, l'autre point du partenariat, c'est tout ce qui est communication autour de leur gamme, de leur offre, par une visibilité linéaire. Les consommateurs peuvent très bien connaître le label du commerce équitable mais n'arrivent pas à le trouver dans les linéaires, donc la visibilité est extrêmement importante. Il y a aussi la participation à la Quinzaine du Commerce équitable, moment phare pour nous, événement annuel. C'est un moyen de mettre en avant toutes les actions de l'enseigne par rapport à cette thématique, de mobiliser aussi leurs équipes, de s'assurer que les produits sont bien disponibles. »*[2]

Ainsi, « *contrairement aux autres gammes de produits, dans lesquelles Monoprix jouait un rôle d'organisateur des filières et de co-concepteur des produits, l'enseigne a choisi, dans le cas du commerce équitable, de déléguer jusqu'à présent la conception et l'organisation de la filière à des partenaires.* »[3] On peut donc parler, pour l'enseigne, d'une **logique de délégation**. De son côté, Max Havelaar cite Monoprix parmi les « *concessionnaires du label Max Havelaar en France* »[4]. Ceux-ci sont définis, dans une note de bas de page du rapport annuel 2003, comme « *des importateurs et des industriels qui souscrivent aux standards internationaux du commerce équitable via le contrat de licence. Le contrat de licence est un engagement contractuel entre une entreprise et Max Havelaar qui encadre la relation commerciale de l'entreprise vis-à-vis de l'organisation de producteurs. Il définit notamment le montant du prix minimum garanti par produit, des relations directes et durables avec l'organisation de producteurs, l'acceptation du contrôle de FLO/Max Havelaar France et le versement d'une redevance pour financer la certification et les actions d'information et d'appui aux producteurs.* »[5]

Si les acteurs font le choix de peu détailler le contenu de l'accord qui les lie, ils n'hésitent pas à décrire les **actions communes de communication** réalisées dans le cadre du partenariat :

---

1 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 4.

2 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

3 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 193.

4 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2002*, p. 3.

5 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2003*, p. 1.

– *« Des actions communes de communication ont pu être menées afin d'accroître non seulement la notoriété du label Max Havelaar mais aussi de la notion même de commerce équitable, à laquelle le public français était jusqu'à présent très peu sensibilisé. C'est ainsi que Monoprix a lancé des campagnes de publicité et présenté de la PLV afin de faire connaître le café labellisé Max Havelaar. Mais d'autres actions sont encore à venir, dont l'ampleur et le caractère précurseur devraient réellement permettre de sensibiliser le plus grand nombre à la démarche de commerce équitable.»*[1]

– *« Monoprix a accompagné, une nouvelle fois, l'association Max Havelaar dans sa démarche d'invitation des Français à la consommation équitable en participant à l'opération « Ca va faire un cabas ». Cette opération s'est déroulée du 17 au 25 novembre, durant la Semaine de la Solidarité Internationale, dans 40 magasins de Paris et région parisienne, au travers de 3 types d'actions : l'information des clients par les animateurs Max Havelaar, la dégustation de produits équitables labellisés Max Havelaar, la distribution de cabas aux couleurs de l'opération. Le cabas devient symbole de l'acte d'achat responsable. »*[2]

– *« Pendant les premières quinzaines du commerce équitable, c'étaient des actions communes où les bénévoles venaient faire des animations dans les magasins, c'était très artisanal ! Peut-être que Max Havelaar en a une mémoire plus présente encore, parce qu'eux ont beaucoup grandi aussi en équipe. C'était cette époque où le directeur du Marketing recrutait les bénévoles. Ils ont changé d'échelle, je pense, dans leur travail au quotidien. Pour nous, c'est de très bons souvenirs. J'ai vraiment en mémoire ce démarrage ensemble. Et puis Max Havelaar est devenu grand. Je ne sais pas si ce sera aussi leur souvenir ; moi c'est celui que j'ai très présent à l'esprit »*[3].

On le voit, dans ce dernier verbatim de la Directrice des Relations Extérieures et du Développement Durable de Monoprix, la relation qui se crée avec l'association Max Havelaar est perçue comme singulière et fait l'objet d'un certain **attachement affectif**. Il s'agirait d'une relation d'une grande proximité, qui ne serait pas située dans un registre purement professionnel (« *c'était très artisanal !* »). Le Responsable Marketing de Max Havelaar, en charge des relations avec les enseignes, insiste, lui, sur la « ***créativité*** » qui jaillirait des discussions entre partenaires :

– *« On est constamment en discussion avec eux, on essaie de comprendre pour les marques propres sur quel segment, sur quel type de produits ils veulent se tourner, on recherche en général les acteurs qui peuvent répondre à cette demande et on les met en relation. Ensuite, c'est la créativité. Aujourd'hui on travaille beaucoup sur des produits qui sont des mariages, des produits qui n'existent pas encore, par exemple les glaces, le petit-déjeuner, les céréales, les desserts : des produits dont la recette est un peu plus complexe. Là on va en avoir 2, 3, 4 voire 10. »*[4]

L'**écoute** et la qualité du **dialogue** sont également mises en avant par la Directrice des Relations Extérieures et du Développement Durable de Monoprix, la **personnalisation de la**

1 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 7.

2 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix & Max Havelaar, un engagement concret », *Aventure* n° 93, automne 2001, La Guilde européenne du raid.

3 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

4 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

relation et l'**interconnaissance entre les individus** permettant l'instauration d'une certaine confiance :

- *« C'était Victor Ferreira qui venait nous voir, puis il y a eu un directeur du Marketing qui a été reçu par le directeur des Achats. Je les ai vus très souvent. Il y a avait cette envie de réussir et rien ne pouvait l'empêcher, en tout cas pas le manque de volonté des hommes qui étaient responsables de part et d'autre des projets. Peut-être que dans les négociations, il y a eu des contradictions culturelles ou économiques, mais dans la volonté d'avancer ensemble il n'y a jamais eu de frein. Et ils nous ont toujours écouté, enfin ils ont su nous demander conseil quand ils avaient des choix importants notamment en communication pour savoir ce que l'on en pensait et on peut supposer qu'ils n'ont pas été insensibles aux réponses qu'on a pu leur donner. Donc il y avait cette envie de travailler ensemble. Un vrai dialogue. »*[1]

La question du dialogue rejoint celle des éventuels **clivages culturels** susceptibles d'entraver la communication entre acteurs du « monde marchand » et du « monde civique ». Le positionnement – singulier au sein du mouvement du commerce équitable – de l'association Max Havelaar, créée autour de la volonté de se rapprocher des circuits de distribution classiques, joue ici un rôle essentiel. Comme le souligne le Responsable Marketing de Max Havelaar, en charge des relations avec les enseignes, il n'y a pas eu d'opposition culturelle ou idéologique à surmonter pour parvenir à établir un dialogue :

- *« Effectivement, il peut y avoir des différences de culture. En même temps, on est une ONG – c'est peut-être notre particularité – qui est dans une démarche constructive, de proposition, on ne fait pas de dénonciation. On en fait indirectement, mais on arrive à des propositions. »*[2]

La Directrice Marchandises alimentaires de Monoprix fait également le constat d'une relation partenariale apaisée, sans tension d'ordre culturel :

- *« Les relations avec Max Havelaar se passent très bien ; il n'y a pas vraiment de différences de culture ressenties »*[3].

Un dialogue fécond peut ainsi permettre que des « ***apprentissages croisés*** *s'opèrent* »[4] entre le distributeur et l'organisation de commerce équitable.

---

1 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

2 Entretien avec Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France, le 30/09/2004.

3 Entretien avec Jacqueline DUCEILLIER, Directrice Marchandises alimentaires, Produits frais transformés (fruits et légumes), Monoprix, le 17/08/2004.

4 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 197.

Conclusion II

Le thème du **dialogue** est ainsi présent dans les discours des acteurs du partenariat entre Monoprix et Max Havelaar, de manière à la fois explicite et implicite. Il apparaît explicitement dans les **discours sur soi** des deux organisations, lorsqu'elles traitent du « dialogue avec les parties prenantes » dans le cas de Monoprix, ou du dialogue avec les petits producteurs, dans le cas de l'association de labellisation du commerce équitable.

L'idée de dialogue est également présente de manière sous-jacente dans les très nombreuses productions discursives consacrées à la **pédagogie du développement durable** – pour Monoprix – et à la **pédagogie du commerce équitable**, dans le cas de Max Havelaar. Soulignons que les acteurs élaborent, dans le cadre du partenariat, des **actions communes de communication**, qui sont le fruit d'échanges concertés et qui reposent sur la poursuite d'un intérêt commun : la **sensibilisation** du plus grand nombre au commerce équitable afin de permettre sa **démocratisation**.

III. Le partenariat entre ADP et les associations de riverains : la mise en place d'un dialogue institutionnalisé

Si le « faire » occupe une place essentielle dans les discours d'Aéroports de Paris et des associations de riverains, la problématique du **dialogue** fait également l'objet d'une exposition particulière. Nous allons voir tout d'abord dans quelle mesure le gestionnaire aéroportuaire fait le choix de l'institutionnalisation du dialogue avec ses « *partenaires* » riverains. Nous aborderons ensuite la problématique, cruciale pour les acteurs, des nuisances sonores.

1. Le choix de l'institutionnalisation du dialogue[1]

Ainsi, conjointement à l'utilisation de la rhétorique partenariale, ADP développe tout un discours autour du thème du dialogue et de la « ***concertation*** ». Pour le gestionnaire aéroportuaire, il ne s'agirait donc pas seulement de « faire ensemble » avec les populations riveraines, mais de **communiquer**, d'échanger avec elles, ce qui suppose non seulement d'**entrer en relation**, mais d'**établir une interaction**.

La « *concertation* » est ainsi un thème récurrent dans les différents rapports d'ADP, où elle est fréquemment reliée à la notion de « *compromis* » :

- *« En matière de relations avec les riverains de ses aéroports, ADP poursuit ses actions d'information et de dialogue avec les collectivités, les élus, les associations et les particuliers. (…) Outre ces actions, l'année écoulée a été fortement marquée par la concertation organisée sur le projet de circulation aérienne (…) afin d'aboutir à une solution de compromis acceptée par les différents acteurs. »*[2]

[1] Notons que nous entendons par « institutionnalisation » la « *cristallisation des pratiques dans des dispositifs* », définition que nous empruntons à Jean Davallon : in : Jean DAVALLON, « La médiation : la communication en procès ? », *Médiation & Information*, n° 19, février 2004, p. 51.

[2] ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Rapport annuel 2001*, p. 57.

– *« Outre la préservation de l'environnement, l'insertion des aéroports dans les tissus économiques locaux qu'ils animent et leur ancrage territorial sont deux éléments indispensables d'un développement concerté avec nos voisins. »*[1]

On peut noter dans ce dernier verbatim l'utilisation du terme « *voisins* » pour désigner les riverains, comme pour mieux souligner la **relation de proximité** existant entre le gestionnaire d'aéroport et ces populations environnantes.

– *« Nous définirons en 2002 une nouvelle planification stratégique, au sein de laquelle le dialogue de partenariat avec les riverains conservera un rôle essentiel pour valoriser les atouts de nos aéroports. »*[2]

– *« Le développement durable est une option stratégique forte d'ADP, convaincu que les activités aéroportuaires, particulièrement en zones urbaines, ne peuvent s'exercer et se développer à terme que dans la recherche permanente des meilleurs compromis possibles entre les différents acteurs en présence. »*[3]

Le *Rapport d'activité et de développement durable 2003* consacre ainsi deux pages à « *Dialoguer et se concerter avec les riverains* », introduites par le paragraphe suivant :

– *« Le dialogue et la concertation pour partager l'observation des faits et imaginer les meilleures réponses à apporter aux problèmes qui se posent est la meilleure solution trouvée jusqu'à présent. ADP participe activement à cette dynamique dans les instances de représentatives ou par ses propres publications dans le respect des recommandations de l'ACNUSA. »*[4]

De même, le site Internet d'ADP met avant l' « *effort constant de concertation* », « *la recherche permanente des meilleurs compromis possibles entre les différents acteurs en présence* », « *la culture du consensus* »[5]. On peut y lire également les passages suivants, au sein des rubriques « *Les enjeux du développement durable* » et « *Une responsabilité environnementale forte* » :

– *« Le dialogue et la concertation avec les riverains constituent la meilleure solution pour imaginer et mettre en œuvre les réponses à apporter aux problèmes posés. »*[6]

– *« Pleinement consciente de sa responsabilité environnementale, ADP recherche et met en œuvre des mesures et des dispositifs permanents afin de réduire l'insatisfaction des riverains et de respecter son environnement naturel et humain. »*[7]

---

1 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, p. 2.

2 Ibid., p. 2.

3 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, p. 22.

4 ADP, ibid., p. 34. Voir annexe 7, p. 670-671.

5 Site Internet d'ADP : www.aeroportsdeparis.fr, Rubrique « Groupe », « Engagements », puis « Les enjeux du développement durable ».

6 Site Internet d'ADP : www.aeroportsdeparis.fr, ibid.

7 Site Internet d'ADP : www.aeroportsdeparis.fr, Rubrique « Groupe », « Engagements », puis « Une responsabilité environnementale forte ».

On voit, par conséquent, que l'entreprise cherche à donner d'elle-même une **image d'ouverture**, d'**aptitude à l'écoute et au dialogue** avec son environnement. Elle cherche également à en apporter la preuve par des faits, comme l'indique l'expression de « *mesures et dispositifs permanents* » dans le dernier verbatim cité. Le terme de « *dispositif* » – qualifié parfois de « *dispositif de proximité* »[1] – est ici tout à fait essentiel : il montre la volonté de l'entreprise de donner un cadre aux échanges, d'institutionnaliser le dialogue.

En effet, dans ses divers documents de communication, ADP prend soin de citer ses différents « **outils de dialogue** », présentés comme des supports spécifiques, créés pour « établir des liens avec les riverains » – nous reviendrons sur cet accent mis sur la **dimension phatique de la communication**, au sens de JAKOBSON[2] –, et sur lesquels nous allons à présent nous attarder.

■ Le **journal *Entre Voisins*** est publié tous les deux mois par ADP et diffusé à 520 000 exemplaires aux riverains de près de 120 communes. Les sujets abordés avec le concours d'associations et de riverains s'attachent à développer des informations sur l'activité et le fonctionnement du monde aéroportuaire. Ils présentent des initiatives en matière d'emploi et d'économie, de lutte contre les nuisances aériennes et de respect du cadre de vie.

Le journal a changé de formule en 2004. Comparons la composition du journal à travers ses rubriques à deux années d'intervalle, 2003 et 2005, en nous basant sur deux exemples de chaque année (décembre 2002-janvier 2003 et février-mars 2003 ; janvier-février-mars 2005 et avril-mai 2005), pour en voir les évolutions[3] :

Année 2003 :

- *« Expression. Votre courrier »*

Courrier des lecteurs riverains, sur une page en début de journal.

- *« Actualités »*

Courts articles sur des événements ou des éléments d'actualité. Exemples : « Le T3 : un terminal tout neuf pour les charters », « Environnement : on va rouler propre à CDG ».

- *« Dossier »*

---

1 Michel-Claude LORRIAUX, Chef du Département Environnement, ADP, « *Le mot de M. C. Lorriaux* », in : *Rapport d'activité de la Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Année 2004*, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, ADP, p. 8.

2 Dans sa description des différentes fonctions du langage, Roman JAKOBSON définit la « *fonction phatique* » comme une « *accentuation du contact* », un « *effort en vue d'établir et de maintenir la communication* », in : Roman JAKOBSON. *Essais de linguistique générale*. Chapitre XI : « Linguistique et poétique ». Paris : Editions de Minuit, 1963, p. 217.

3 Voir annexe 7, p. 684 à 695 : *Entre Voisins. Le magazine pour les riverains d'Aéroports de Paris*, n° 55, décembre 2002-janvier 2003 ; n° 56, février-mars 2003 ; numéro 2, janvier-février-mars 2005 ; numéro 3, avril-mai 2005.

Dossier de 5-6 pages sur une thématique précise. Exemples : « Le ciel d'Ile de France : un travail scientifique pour une circulation plus sûre », « Mesure et surveillance du bruit ».

- *« Métier »*

Présentation d'une profession du monde aéroportuaire. Exemple : « Magasinier ».

- *« Perspectives »*

Présentation de projets, d'initiatives dans divers domaines. Ex : « Vitacité : du punch, des idées, des emplois », « Forum ADP des grandes écoles et des universités : les jeunes prennent l'air ».

- *« Quartier libre »*

Nouvelle, texte littéraire d'une page. Ex. : « *Rêves croisés*, de Julienne Zanga », « *Turbulences*, d'Evelyne Lehnisch ».

- *« Ailleurs »*

Présentation d'un aéroport du bout du monde. Ex. : « Vagar, l'aéroport international de poche des îles Féroé », « Klia, l'aéroport du futur au milieu de la forêt ».

- *« Trafic info »*

Informations sur le trafic aérien : « Ce qui s'est passé à CDG et à Orly ».

<u>Année 2005</u> :

- *« Expression »*

Courrier des lecteurs riverains, sur une page en début de journal.

- *« Focus : Aéronautique – Environnement – Economie »*

Courts articles sur des événements ou éléments d'actualité dans les trois domaines cités. Ex. : « Transports : quelle politique pour l'Europe ? », « Santé : le bruit des avions ».

- *« Métier »*

Présentation d'une profession du monde aéroportuaire. Ex. : « Auxiliaire chauffeur chargeur », « hôtesse de l'air ».

- *« Dossier »*

Dossier de 8 pages sur une thématique précise. Ex. : « Formation : les clés de l'emploi », « Low cost : l'avion à prix doux ».

- *« Escale »*

Présentation d'une destination lointaine, sous la forme d'un reportage. Ex. : « Saint-Louis du Sénégal », « Cayenne ».

- *« Coulisses »*

Mini dossier sur un aspect de l'activité aéroportuaire peu connu du grand public. Ex. : « Cap sur les énergies propres », « Le voyage d'une valise ».

- *« Histoire »*

Une page sur un point d'histoire de l'aéroportuaire. Ex. : « Louis Schreck, le géant de l'hydravion », « ADP : un uniforme aux couleurs de la vie ».

- *« Testez-vous »*

Une page de jeux.

- *« Fiche avion »*

Une page technique consacrée à la description d'un avion. Ex. : « Bombardier CL-415, plus rapide que le feu », « B737-400, le 737 optimisé ».

- *« Entre Voisins Environnement »*

Supplément détachable de 8 pages qui est venu s'ajouter en milieu de journal en 2001 et qui présente les statistiques de trafic, les niveaux de bruit et la liste des dix compagnies exploitant les avions les plus bruyants.

Globalement, on peut observer que la nouvelle formule est plus étoffée et riche en informations et en reportages. Sa présentation, plus attractive, claire et moderne, en fait une

belle revue en papier glacé aux illustrations abondantes. Les rubriques qui ont une fonction forte de lien avec les riverains sont maintenues : le courrier des lecteurs, les fiches métiers ou articles d'actualité. La partie *Environnement* du journal prend à présent la forme d'un supplément détachable ; elle fait donc l'objet d'un traitement particulier, faisant appel à des données scientifiques et techniques : chiffres, tableaux et schémas y sont nombreux.

Notons, en outre, que le journal *Entre Voisins* est présenté, dans le *Rapport Environnement et Partenariat 2001* comme « *une revue pour dialoguer* » et décrit comme suit :

- *« Les 520 000 exemplaires diffusés aux riverains de près de 120 communes permettent de renforcer le lien social entre l'aéroport et ses voisins. Dans ce magazine, ADP donne la parole aux associations et aux particuliers, affirmant ainsi sa volonté de dialogue et de concertation. »*[1]

Or, si ADP prétend « *donner la parole aux associations et aux particuliers* », on trouve très peu trace de la parole des riverains dans les journaux étudiés, si ce n'est dans la rubrique liminaire consacrée au courrier des lecteurs (« *Expression* »). Et cette dernière laisse place essentiellement à des questions de riverains sur les métiers aéroportuaires, l'histoire de l'aéroport, les dossiers thématiques déjà publiés, plutôt qu'à l'expression d'une quelconque contestation riveraine : sur quatre numéros étudiés, seules deux questions concernent les nuisances aéroportuaires. On peut donc émettre l'hypothèse qu'un certain « lissage » a été effectué dans la sélection des questions. ADP, dans ses réponses, adopte la plupart du temps un ton didactique. Cette rubrique « *Expression* » donne ainsi l'impression de relations apaisées avec les riverains de l'aéroport. En outre, les questions émanent toutes de particuliers ; jamais une association n'est citée. On peut donc s'interroger sur la réelle volonté d'ADP de « *donner la parole aux associations et aux particuliers* » dans son journal *Entre voisins* et, par conséquent, de rendre compte de l'ensemble des points de vue et « expressions » des populations riveraines.

■ Le **service d'aide aux riverains** reçoit et traite les demandes d'aides financières à l'insonorisation des habitations et des bâtiments publics, au sein du parc de logements inclus dans le périmètre du Plan de Gêne Sonore (PGS). Depuis le 1er janvier 2004, les gestionnaires des aéroports sont chargés d'attribuer les aides à l'insonorisation en substitution de l'ADEME. La reprise par ADP du traitement des dossiers d'aide à l'insonorisation a conduit l'entreprise à mettre en place une information spécifique pour les riverains dans les Maisons

[1] ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, p. 23.

de l'Environnement. De plus, une plaquette destinée aux élus et aux riverains a été réalisée, afin de préciser les contours de l'aide à l'insonorisation, les objectifs que s'est fixé ADP en reprenant le dossier, ainsi que les moyens mis en œuvre pour les atteindre. Cette plaquette indique également aux riverains la procédure à suivre pour obtenir cette aide, en cas d'éligibilité. Selon ADP, « *cette plaquette largement diffusée a reçu un grand succès, de nombreux courriers en attestent* »[1].

Selon le site Internet d'ADP en 2005, « *28 % de logements ou de locaux dans le périmètre des PGS d'Orly et de Paris-Charles de Gaulle ont été insonorisés depuis 1995*. »[2]

■ Les **Maisons de l'Environnement**, implantées depuis 1997 sur chacune des deux plates-formes parisiennes de Roissy et d'Orly, ont vocation à faire connaître le monde de l'aéroport au public, en particulier aux jeunes et aux populations locales. Pour rendre acceptable le voisinage de l'aéroport, source de profits et d'expansion économique mais aussi de nuisances, les deux Maisons de l'Environnement jouent la carte du **didactisme** et de la **transparence** vis-à-vis des riverains, en partant du principe que la connaissance du monde aéroportuaire peut influer sur son acceptation. Dans cette perspective, citons ce passage tiré d'une brochure produite par ADP qui leur est consacrée :

- *« (…) Un aéroport est également source de nuisances : bruit, risque de pollution de l'air et de l'eau. En conséquence, son existence et son développement restent peu ou mal acceptés du public. A ceci, plusieurs raisons : le public ne connaît pas l'organisation d'un aéroport et ses problèmes de gestion ; il évalue difficilement les réelles nuisances et leurs causes ; il ignore comment l'institution aéroportuaire intervient pour les diminuer. Pour répondre à cette attente des riverains, ADP a réalisé un ensemble d'aménagements dédiés au dialogue et à l'information : les Maisons de l'Environnement. »*[3]

Soulignons dans cet extrait l'usage des formules « *le public ne connaît pas* », « *il évalue difficilement* », « *il ignore comment* » qui mettent l'accent sur la méconnaissance, voire même l'ignorance du public quant au monde aéroportuaire, son fonctionnement et ses contraintes. Ainsi, l'entreprise, ayant pris conscience de l'importance de la prise en compte de cette **dimension cognitive,** établit un lien entre la méconnaissance supposée des riverains et leur mauvaise acceptation de l'aéroport. De même peut-on lire un peu plus loin dans la brochure consacrée aux Maisons de l'Environnement le verbatim suivant, qui établit clairement une corrélation entre « *connaissance* » et « *acceptation* » :

---

1 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, *Rapport d'activité de la Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales*, Année 2004, p. 44.

2 Site Internet d'ADP : www.aeroportsdeparis.fr, Rubrique « Groupe », « Engagements », puis « Les enjeux du développement durable », « Une responsabilité environnementale forte ».

3 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *La Maison de l'Environnement*, p. 3. Voir annexe 7, p. 672 à 683.

– *« La connaissance d'un environnement sonore peut influer sur son acceptation. Il est par exemple déterminant d'apprendre à mesurer le bruit sous tous ses aspects, en relation avec une cause, d'apprendre à écouter le bruit, en l'interprétant. »*[1]

La création des Maisons de l'Environnement répond par conséquent en premier lieu à une **volonté de pédagogie** d'ADP. C'est la raison pour laquelle les Maisons de l'Environnement ont pour objectif d'expliquer le fonctionnement d'un aéroport et ses contraintes, ainsi que les actions menées pour atténuer les différents types de nuisances. Ainsi, le visiteur peut découvrir une exposition composée de trois thèmes. La première thématique, qui constitue une introduction à l'exposition, définit le contexte historique et géographique de l'aéroport, ainsi que l'évolution de l'aménagement régional ; après le territoire et son histoire, le centre de l'exposition est consacré à l'activité aéroportuaire, notamment à la circulation aérienne et à la chaîne « escale », la face cachée de l'aéroport en quelque sorte ; enfin, l'exposition met en avant la politique de prévention suivie par ADP sur les trois principaux volets environnementaux : le bruit, l'air et l'eau. Les Maisons de l'Environnement abritent un équipement inédit : c'est la première fois qu'une entreprise aéroportuaire se dote d'un système qui permet au public d'évaluer lui-même les niveaux de bruit et les moyens mis en œuvre pour limiter ses effets[2]. La mise en scène de l'exposition, basée sur la méthode interactive, entend faciliter les échanges avec les visiteurs. Les Maisons de l'Environnement se veulent donc à la fois un **lieu d'accueil et d'information** – en matière de circulation aérienne, de nuisances, mais aussi d'assistance et de conseil pour les collectivités locales et d'information sur les métiers pour les jeunes – et un espace de **dialogue** privilégié avec les riverains, avec notamment l'organisation d'environ 200 **réunions publiques** par an.

■ La **Fondation ADP** a été créée en 2003 sous l'égide de la Fondation de France. Comme on peut le lire dans le *Rapport d'activité 2003* de la Fondation :

– *« La Fondation ADP conforte l'entreprise dans son rôle social et citoyen, et prolonge son action de mécénat déjà engagée antérieurement. Elle intervient dans le vaste domaine des solidarités de proximité. Elle soutient les initiatives locales issues du milieu associatif, pour que des projets concrets voient le jour aussi bien en matière d'intégration et d'insertion qu'en matière de cohésion sociale ou d'actions liées aux handicaps. »*[3]

On apprend dans ce rapport qu'en 2003 l'action de la Fondation, qui s'inscrit dans la politique de développement durable de l'entreprise, a porté sur le choix de projets liés à la lutte contre l'exclusion, à la réinsertion sociale, au développement de la citoyenneté et à l'aide aux

1 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *La Maison de l'Environnement*, p. 10.

2 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *La Maison de l'Environnement*, p. 4-5.

3 FONDATION ADP, *La Fondation Aéroports de Paris, Rapport d'activité 2003*, p. 4-5.

handicapés. Il s'agit donc pour ADP de soutenir les initiatives locales qui renforcent les solidarités de proximité et, ainsi, de véhiculer une image plus positive que celle d'une entreprise génératrice de nuisances. En deux ans (2003-2004), « *96 projets présentés ont été aidés et financés grâce à une dotation annuelle de 500 000 euros* »[1].

La stratégie poursuivie par la Fondation ADP est double, dans la mesure où elle concerne à la fois la **communication externe et interne** de l'entreprise : mieux communiquer avec les populations riveraines et, par des actions concrètes, engager l'entreprise dans une vision sociétale de ses activités ; mobiliser les salariés et les sensibiliser sur leur rôle et leur engagement. Les actions de la Fondation peuvent être un vecteur de la reconnaissance de cet engagement. Le parrainage, le tutorat, le don de compétences organisés par l'entreprise sont présentés comme des démarches qui favorisent le renforcement des liens avec les populations riveraines.

Citons ces propos du Président d'ADP et de la Fondation ADP, qui traduisent la volonté de l'entreprise de construire et entretenir une **relation de proximité** avec les riverains :

- *« La création de la Fondation ADP est une chance pour que des projets de solidarité de proximité voient le jour dans l'environnement géographique d'Aéroports de Paris. C'est un moyen de rapprocher le monde associatif de celui de l'entreprise. (…) La Fondation ADP aura pour empreinte, plus que celle que nous lui donnons, celle que les associations riveraines lui confèreront. »*[2]

■ Les **rapports de développement durable** : Depuis 1994, ADP publie chaque année un « *Rapport Environnement et Partenariat* » devenu en 2003 « *Rapport d'activité et de développement durable* », avec la fusion des deux rapports d'activités et de développement durable. Réalisés par la Direction de l'Environnement et des Relations territoriales et par la Direction de la Communication, ces rapports sont destinés en premier lieu aux parties prenantes d'ADP, à l'Etat actionnaire, aux riverains, aux salariés, aux clients. Ils se conforment aux référentiels connus de *reporting* : ils prennent en compte les recommandations du règlement européen EMAS, le contenu environnemental imposé par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) et s'inspirent des lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI), initiative du Programme des Nations Unies pour l'Environnement destinée à harmoniser la consolidation de données sur le développement durable. Classiquement, ces rapports ont pour objectif de présenter les résultats de l'activité

---

1 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, *Rapport d'activité de la Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales*, Année 2004, p. 60.

2 Pierre GRAFF, Président d'ADP et Président de la Fondation ADP, in : *La Fondation Aéroports de Paris, Rapport d'activité 2003*, p 3.

de l'entreprise pour l'année et sa démarche de développement durable. Ils comprennent les résultats économiques de l'entreprise, les principales données sociales et environnementales et disent intégrer **l'avis des lecteurs** en prenant en compte leurs recommandations. Une des particularités de ces rapports est ainsi de personnaliser la politique de développement durable par des témoignages d'ADP et de parties intéressées. On peut noter à ce titre que le *Rapport Environnement et Partenariat 2001* cherche à donner des gages de **transparence** en ouvrant ses colonnes au débat : il donne la parole à des représentants d'associations de riverains, des élus et des responsables d'institutions, a priori peu soupçonnables de connivence avec ADP. Le Président de l'ACNUSA s'y plaint notamment que « *la mise en œuvre de nos recommandations, tant par les pouvoirs publics que par les gestionnaires, est beaucoup trop lente* »[1]. Le député-maire de Gonesse, également Président de l'association Ville et aéroport, y rappelle pour sa part la « *longue tradition de non-transparence* » des pouvoirs publics et acteurs aéroportuaires, tout en saluant une récente et « *salutaire* » prise de conscience :

- *« Ces dernières années ont indéniablement vu une prise de conscience salutaire par les pouvoirs publics et les acteurs aéroportuaires de l'exigence environnementale et de la nécessité de ne plus tourner le dos aux communes riveraines. »*[2]

■ Le **site internet** d'ADP[3] a été entièrement remodelé autour de la nouvelle identité visuelle de l'entreprise publique devenue Société Anonyme en juillet 2005 – ainsi, si l'intitulé même du site délaisse le sigle « ADP » pour la forme longue « Aéroports de Paris », c'est précisément pour améliorer la notoriété de l'entreprise, relativement peu connue du grand public.

Le site est également présenté par l'entreprise comme un « outil de dialogue », comme l'indique ce verbatim extrait d'une brochure produite par ADP, dans un paragraphe intitulé « *Assurer la nécessaire transparence de l'entreprise citoyenne* » :

- *« Le site Internet présente quelques dossiers et indicateurs environnementaux et a mis en place une boîte aux lettres de dialogue. Des sites associés facilitent des opportunités de partenariats économiques entre les donneurs d'ordre de la plate-forme et les sociétés riveraines. »*[4]

Si l'on va dans la rubrique « *Groupe* », puis « *Engagements* », puis « *Entreprise responsable* », on peut voir décliner les quatre aspects de cette responsabilité : « *Les enjeux du*

---

1 Roger LERON, Président de l'ACNUSA, « De fortes attentes… », in : *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, p. 28.

2 Jean-Pierre BLAZY, député-maire de Gonesse, Président de l'association « Ville et aéroport », et Président du Conseil National du Bruit : « Une prise de conscience salutaire », ibid., p. 10.

3 www.adp.fr, et www.aeroportsdeparis.fr (à partir de 2005).

4 ADP, « Aéroports de Paris et le développement durable », 2002, p. 2.

développement durable », « *Une politique active de coopération sociale* », « *Une performance économique maîtrisée* », « *Une responsabilité environnementale forte* ». On y trouve certaines des données que l'on trouvait précédemment dans une rubrique appelée « *Environnement – Riverains* ». Parmi celles-ci, le lien « *Contactez-nous* », en bas de page, permet d'entrer en contact avec le Service Information Clientèle d'ADP afin de demander une information ou faire une réclamation ; on peut donc y voir la « *boîte aux lettres de dialogue* » mise en avant par la brochure d'ADP. En outre, la rubrique « *Développement durable* » indique un lien spécifique[1], qui permet à la fois d'avoir accès aux journaux *Entre voisins*, et, par le biais d'une rubrique consacrée aux « *Maisons du développement durable* », aux retranscriptions des Commissions Consultatives de l'Environnement.

■ Il existe, enfin, un **dispositif de concertation officiel**, créé par la loi en 1985 : les **Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE)**, qualifiées d' « *instances de concertation institutionnelle* »[2], qui regroupent l'ensemble des acteurs concernés par les nuisances sonores aéroportuaires : professions aéronautiques, représentants des collectivités locales, associations de riverains et de protection de l'environnement. Elles sont composées de trois collèges : professionnels, élus et associations, qui se réunissent une à deux fois par an. Or, par leur intitulé même – qui met en avant la notion de « *consultation* » – elles se situent **en deçà de la concertation**. Elles ont simplement vocation à recueillir et prendre en compte les points de vue des différents acteurs composant la scène aéroportuaire. Ainsi, « *comme le déroulement des Commissions Consultatives de l'Environnement jusqu'en 2000 à Roissy-CDG et Orly en atteste, ces dispositifs se sont longtemps limités à transmettre des informations toujours plus techniques en réponse à des questions et attentes riveraines ancrées dans le vécu des territoires.* »[3]

Notons toutefois que les CCE ont été modifiées par la loi en 2001. Avec cette réorganisation, « *elles ont acquis plus de compétences (elles donnent désormais des avis) et on peut effectivement constater dans les dernières retranscriptions de réunions de la Commission de Roissy que les débats sont devenus plus houleux avec des prises de position plus fermes. Encore faudrait-il que les règles du jeu des CCE (rythme, animation, formalisation,*

---

1 www.entrevoisins.org

2 Michel-Claude LORRIAUX, Chef du Département Environnement, ADP, « *Le mot de M. C. Lorriaux* », in : *Rapport d'activité de la Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Année 2004*, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, ADP, p. 8.

3 Guillaume FABUREL, « Lorsque les territoires locaux entrent dans l'arène publique. Retours d'expérience en matière de conflits aéroportuaires », publié in : *Espaces et Sociétés*, op. cit., p. 138.

financement, etc.) soient clairement établies à l'échelle locale. »[1] Nous touchons ici à l'importance de l'établissement de **procédures**, autrement dit de **normes** dans les instances délibératives, telle qu'elle a été bien mise en lumière par les sociologues de l'innovation Michel CALLON, Pierre LASCOUMES et Yannick BARTHE à propos du fonctionnement des **modèles de démocratie participative** et notamment des « *forums hybrides* », dispositifs qui font se rencontrer dans une même structure de consultation ou de délibération des acteurs répondant à des logiques d'intérêt différentes[2]. Pour ces auteurs, le dialogue ne s'instaure pas naturellement entre les acteurs : tout débat étant traversé par des **asymétries**, il faut des procédures pour organiser les échanges, en fixer les contours et les thèmes. Ainsi, « *laisser les forums hybrides se développer sans aucune règle du jeu pour organiser le débat, c'est laisser le champ libre à la logique des rapports de force, c'est laisser se reproduire sans qu'elle soit discutée l'exclusion des plus faibles, de tous ceux qui précisément cherchent à se faire entendre et à être écoutés.* »[3] Les protagonistes du débat doivent donc définir eux-mêmes ce **cadre d'interaction**, « *espace normativement orienté des procédures dialogiques* »[4] qui vise à la « *fabrication progressive d'un monde commun* »[5].

Ainsi, dépourvues de normes clairement définies, les Commissions Consultatives de l'Environnement peuvent favoriser la **reproduction de logiques** qui s'affrontent depuis longtemps, comme l'opposition entre la **logique économique** et la **logique environnementale**, qui est omniprésente dans ces débats, à l'image de ce verbatim du président de l'association Ville et Aéroport, réagissant à la présentation du trafic de jour et de nuit par un représentant d'ADP :

- *« Ce que m'inspirent ces chiffres, c'est qu'on assiste à la reprise du trafic, ce qui évidemment sur le plan économique est satisfaisant, personne ne peut de ce point de vue-là s'en plaindre, mais ce n'est pas du tout la même chose s'agissant des conséquences sur l'environnement. »*[6]

---

1 Martine LEROUX, « Une concertation encore balbutiante », in : *Concertation, décision et environnement. Regards croisés*, Volume II / sous la direction de Raphaël BILLE et Laurent MERMET. Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable. Paris : La Documentation française, 2003, p. 140.

2 Il s'agit généralement en premier lieu de politiques, d'experts, de représentants d'associations et de groupes d'intérêts.

3 Michel CALLON, Pierre LASCOUMES, Yannick BARTHE, *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris : Editions du Seuil, 2001, p. 211.

4 Michel CALLON, Pierre LASCOUMES, Yannick BARTHE, ibid., p. 218.

5 Michel CALLON, Pierre LASCOUMES, Yannick BARTHE, ibid., p. 249.

6 Jean-Pierre BLAZY, Président de l'association Ville et Aéroport, député-maire de Gonesse, in : Compte-rendu de la Commission Consultative de l'Environnement de l'Aérodrome de Paris – Charles-de-Gaulle du 18 décembre 2003, p. 8. Disponible sur le site Internet d'ADP : www.adp.fr, rubrique « Environnement – Riverains ».

Les CCE apparaissent ainsi avant tout comme « *une instance de délibération qui contribue à une* ***mise en scène officielle des rapports de force*** *entre les acteurs* »[1]. De par leur fonctionnement, on peut supposer qu'elles ne sont pas à même de **faire évoluer les représentations** des acteurs.

En revanche, ces Commissions semblent contribuer à un **lissage des discours** : on observe en effet que les associations de riverains y adoptent généralement des discours moins polémiques, plus mesurés que sur leurs sites Internet. Il existe ainsi un **décalage** entre leurs prises de position dans le **cadre institutionnel des Commissions** – où elles savent que se jouent leur image et leur légitimité – et leurs **propres productions discursives** – où leurs propos répondent davantage à des logiques d'*ethos*. On voit ainsi qu'« *en impliquant le maximum d'acteurs, la délibération favorise l'acceptation sociale des décisions. Elle met en particulier les associations en position de participer à l'élaboration des choix publics, les détournant de leur vocation contestataire initiale*. »[2]

Ainsi, la mise en place de ces divers outils témoigne, chez ADP, d'une volonté d'**extension du champ de l'information** donnée, en même temps qu'une **extension du champ de la communication**. Celle-ci peut être qualifiée de « **communication d'acceptabilité** », expression que nous empruntons à Thierry LIBAERT qui en donne la définition suivante : « *située entre la communication environnement et la communication de crise, la communication d'acceptabilité est une communication de nature sensible, visant à obtenir l'accord d'une population à l'occasion de la construction d'un ouvrage ayant un impact environnemental lourd*. » [3] Si nous ne sommes pas à proprement parler ici dans le cas de la construction d'un ouvrage, nous sommes bien dans un **champ de contraintes** similaire où sont en jeu des questions essentielles de « **vivre ensemble** », de « vivre avec ». Ainsi, à des riverains présentés par ADP comme des « *partenaires socio-économiques* », s'adresse une communication spécifique intégrant le problème de l'insertion des aéroports dans leur environnement. Soulignons que, précisément, le terme d' « ***acceptabilité*** » est employé de manière récurrente dans les différents supports de communication d'ADP, qu'il s'agisse des supports écrits ou des entretiens : si une entreprise telle qu'ADP veut continuer à se développer, elle est dans la nécessité de faire accepter ce développement par son

[1] Martine LEROUX, « Une concertation encore balbutiante », op. cit., p. 140.

[2] Loïc BLONDIAUX, « La délibération, norme de l'action publique contemporaine », *Projet*, n° 268, hiver 2001-2002, p. 88.

[3] Thierry LIBAERT, « Faire accepter un projet : principes et méthodes », in : *Communication et Langages*, n° 117, 3ème trimestre 1998, p. 76.

environnement, martèle le gestionnaire aéroportuaire. La notion d'« *acceptabilité* » est particulièrement mise en avant, lors d'un entretien, par le Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP qui la définit de la manière suivante :

- *« L'acceptabilité est un concept assez simple à comprendre : nous, on est obligé de faire en sorte que notre développement soit acceptable, toléré, supporté. Je ne dis pas accepté, admiré, enthousiasmant…Non, moi je ne suis pas capable de faire cela. Mais au moins qu'il soit à peu près acceptable. A quel niveau d'acceptabilité ? A un niveau de mécontentement tel que nous puissions continuer à travailler. »*[1]

Selon notre interlocuteur, il s'agit alors de « *manager l'insatisfaction des voisins* »[2] – expression qui porte en elle-même une forme de reconnaissance de l'existence de nuisances causées aux populations riveraines. C'est la raison pour laquelle l'entreprise s'est engagée à **satisfaire le droit à l'information** de ces dernières, en multipliant les occasions d'information réciproque entre riverains et acteurs du transport aérien.

Or, cette « *communication d'acceptabilité* » est perçue comme le moyen de construire une **relation** au plein sens du terme. En effet, dans le cadre de l'acceptabilité, « *l'intérêt du processus informatif se réduit par rapport à la demande de dialogue du public. Celle-ci est donc davantage d'ordre **phatique** que cognitive, en ce sens que la relation importe plus que son contenu*. »[3] Ainsi, les différents outils de dialogue que nous avons décrits ont non seulement une **fonction informationnelle et communicationnelle**, mais aussi et surtout **relationnelle**. Cette dimension est plus exigeante que la dimension purement communicationnelle car elle implique un **échange** ; elle ne peut pas être unilatérale.

D'où ces propos du Chef du Service Environnement Nord d'ADP, responsable de la Maison de l'Environnement de Roissy, lors d'un entretien :

- *« On ne fait pas de la communication, on fait de la relation avec les riverains. Ce n'est pas la même chose. »*[4]

Notre interlocuteur nous a alors expliqué que la Direction de l'Environnement et des Relations territoriales s'appelait auparavant « Direction de la Communication et de l'Environnement » ; l'environnement faisait donc partie de la Direction de la Communication. Puis, à l'arrivée d'un Directeur de la Communication, les fonctions Environnement et

---

1 Entretien avec Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP, le 24/03/2005.

2 Ibid.

3 Thierry LIBAERT, « Faire accepter un projet : principes et méthodes », op. cit., p. 83.

4 Entretien avec José COLL, Chef du Service Environnement Nord, et Véronique LIONNET, Responsable des Relations avec les Riverains, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles-de-Gaulle, ADP, le 11/04/2005.

Communication ont été séparées dans l'entreprise. Le Chef du Service Environnement Nord précise ainsi sa pensée :

- *« Je trouvais toujours un peu dommageable qu'on ait sur nos cartes de visite « Direction de la Communication ». Parce que dans l'esprit des gens, les grands communicants sont des gens qui ont a priori une vision un peu différente. Ils sont très entreprise, très « je démontre tout ce qui est bon dans l'entreprise, je cache ce qui est mauvais », etc. Nous, on défend l'entreprise bien entendu, mais on a une obligation de transparence qui fait qu'on s'interdit de cacher les éléments qui peuvent être des éléments pas forcément positifs pour la riveraineté »*[1].

Il défend ainsi l'appellation « Département Relations avec les Riverains » plutôt que « Département Environnement » pour désigner son service, mettant l'accent sur cette **dimension relationnelle**. Notons que les deux appellations sont utilisées dans les documents d'ADP.

De plus, si l'on considère précisément le Service Environnement Nord où nous nous sommes rendue, et si l'on s'appuie sur les données disponibles dans le *Rapport d'activité de la Direction de l'Environnement et des Relations territoriales 2004*[2], on peut noter que l'année 2004 a vu une forte augmentation de la fréquentation de la Maison de l'Environnement de Roissy (+ 37 %) ainsi que des visites organisées par la section (+ 22 %). Il y a eu montée en puissance des animations qui ont connu un succès de fréquentation, et les « visites nocturnes » regroupant une rencontre de travail avec un Conseil municipal, des communes d'un canton ou une association, suivie d'une visite nocturne de la plate-forme de Roissy-CDG avec passage en zone réservée, sont toujours très appréciées des riverains. Seize visites nocturnes auxquelles ont participé 390 riverains ont été organisées en 2004[3].

En outre, non sans une certaine autosatisfaction et en s'appuyant sur un **registre de justification**, le Service Environnement Nord précise la tendance à la baisse des plaintes recueillies :

- *« La baisse du nombre de plaintes enregistrées en 2004 (- 14 %) doit s'interpréter comme une conséquence du très gros effort entrepris en matière de rencontres systématiques avec les élus et les associations (187 rencontres en 2004, soit une augmentation de 57 %). La qualité et l'exhaustivité des dossiers commentés et remis à chaque rencontre permettent désormais d'assurer à chaque élu qu'il disposera annuellement de l'ensemble des éléments factuels de suivi des conditions de survol de sa commune. »*[4]

---

1 Ibid.

2 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, *Rapport d'activité de la Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Année 2004*, p. 11.

3 Signalons que, suite à notre entretien avec les responsables de la Maison de l'Environnement de Roissy, nous avons pu participer à la réunion consacrée aux survols de la commune de Senlis à la Maison de l'Environnement, suivie d'une visite nocturne de la plate-forme aéroportuaire, le 3 mai 2005.

4 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, *Rapport d'activité de la Direction de l'Environnement et des Relations territoriales, année 2004*, ADP, p. 13.

Ces résultats semblent donc conforter l'entreprise dans sa stratégie communicationnelle. Le gestionnaire d'aéroports a compris que la **valorisation de son image** auprès des riverains passait par l'amélioration des procédures internes pour recevoir et documenter les demandes externes et y apporter des réponses. La mise en place de ce « dispositif de proximité » participe visiblement à **crédibiliser l'information** portée par ADP et donc à augmenter le niveau de **confiance** des riverains envers l'entreprise – l'expression de « *management de la confiance* » est d'ailleurs employée à plusieurs reprises. Il est intéressant de relever que le Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales et le Chef du Département Environnement d'ADP usent tous deux de la même métaphore maritime pour décrire l'évolution du positionnement de leur entreprise :

- *« Nous ne voulons pas que nos aéroports soient des îlots de prospérité dans un océan d'hostilité et d'incompréhension. Tout l'enjeu de notre politique vise donc à tisser des liens avec nos partenaires dans une perspective d'aménagement et de développement durable. »*[1]

- *« Jusqu'aux années 90, ADP était perçu comme un porte-avions perdu dans l'Atlantique et ignorant ses riverains. Notre nouvelle démarche de concertation et de participation consiste à aller à la rencontre de l'autre.»*[2]

Dans ce dernier verbatim, le Chef du Département Environnement d'ADP met ainsi l'accent sur le **mouvement centrifuge** qui, selon lui, caractérise l'évolution de la communication d'ADP. Cette idée d' « *aller à la rencontre de l'autre* » est récurrente dans les rapports et brochures de communication, comme dans les entretiens réalisés :

- *« Nous sommes appelés à « sortir » de la Maison de l'Environnement pour aller dans les communes à la rencontre du public, participer à des forums et offrir de nouveaux services de proximité. »*[3]

- *« Il y a toute une démarche de déplacement vers l'extérieur (…). On va voir les gens ; c'est important d'aller les voir. Quand on va voir un conseil municipal, ils apprécient toujours qu'on aille les voir : ADP fait quand même l'effort d'aller les voir. »*[4]

Les managers d'ADP mettent ainsi en avant un double mouvement : à la fois une véritable démarche qui consiste à sortir – physiquement et symboliquement – des murs de l'entreprise pour entrer en relation avec ceux qui sont désormais présentés comme « des partenaires

---

1 Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP, « Portrait d'Aéroports de Paris », in : *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003, p. 19.

2 Michel-Claude LORRIAUX, Chef du Département Environnement, ADP, « Concertation et participation avec les riverains », in : *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, p. 22.

3 José COLL, Chef du Service Environnement Nord, responsable de la Maison de l'Environnement de Roissy-CDG « De la Maison de l'Environnement à la Maison du Citoyen », in : *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, p. 54.

4 Entretien avec José COLL, Chef du Service Environnement Nord, et Véronique LIONNET, Responsable des Relations avec les Riverains, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles-de-Gaulle, ADP, le 11/04/2005.

riverains », et le passage affiché de l'**opacité** à la **transparence**, que traduit l'extrait d'entretien suivant :

- *« Moi j'ai connu l'époque où à ADP il y avait une forme d'opacité sur tous ces problèmes qui était tout à fait réelle. Voyez par exemple ça, ce sont les flux de trajectoires sur une journée complète. Il y a 6-7 ans, on ne montrait jamais ça. On ne montrait jamais ça parce qu'il ne fallait pas effrayer la population riveraine. C'était de l'opacité, ce n'est pas la peine de tourner autour du pot ! On avait ces informations, ce n'était pas aussi bien fait que ça, parce qu'entre temps les techniques de restitution se sont améliorées, mais on s'interdisait de montrer ça. Or la réalité que vivent les riverains, c'est bien ça. Donc au jour d'aujourd'hui on diffuse ces documents et toutes les informations dont nous disposons on les met à la disposition des riverains. »*[1]

Les documents auxquels le Chef du Service Environnement Nord fait allusion sont les comptes-rendus de flux de trajectoires, autrement dit la totalité des survols sur une commune, pour une journée donnée. Ces documents, réalisés par la Direction Générale de l'Aviation Civile (DGAC), organisme public avec lequel ADP travaille étroitement, n'étaient auparavant en aucun cas montrés au public. Ce n'est que depuis quelques années qu'ADP a choisi de permettre leur **publicisation**, afin de répondre aux demandes d'information, voire aux plaintes de particuliers ou d'élus concernant tel ou tel survol. Signalons que des dossiers constitués de l'ensemble de ces documents provenant de la DGAC sont remis à tous les participants des réunions concernant les survols d'une commune, organisées par les Maisons de l'Environnement[2].

On voit ici que nous sommes dans une **logique du dévoilement** : les données contenues dans ces documents très techniques, essentiellement constitués de cartes, chiffres et tableaux, n'étaient connues que des seuls **experts** et restaient entre leurs mains. La démarche qui consiste pour ADP à mettre ces documents à disposition du public **profane** a constitué une évolution culturelle importante au sein du monde aéroportuaire, où l'impératif de sécurité a souvent justifié le recours à une certaine **opacité**. Les acteurs du transport aérien ont ainsi dû réaliser un effort de **clarification**, de **pédagogie** et d'**ouverture** en matière d'informations techniques et opérationnelles.

Ainsi, nous pouvons observer que le thème de la **transparence** bénéficie d'une grande visibilité dans les différents discours d'ADP, au point d'en constituer un véritable **leitmotiv**, comme on peut le voir avec ces quelques verbatim :

---

1 Ibid.

2 Voir un exemple en annexe 7, p. 696 à 710 : « Commune de Senlis : visite du 3 mai 2005. Etude détaillée des survols. » Extrait du dossier remis lors de la visite de la commune de Senlis, suivie d'une visite de la plate-forme de Roissy-Charles-de-Gaulle. Service Environnement Nord, Maison de l'Environnement de Roissy, ADP.

– *« L'instauration de relations durables avec les partenaires locaux nécessite la mise en place par ADP d'une communication claire, efficace et transparente. »*[1]

– *« Assurer la nécessaire transparence de l'entreprise citoyenne : l'accès à l'information sur l'état de son environnement est un droit pour tous. Mais ce droit va plus loin : la demande citoyenne exige désormais plus de transparence sur les activités des entreprises. »*[2]

– *« Une politique de l'environnement transparente. (…) Pour rendre acceptable le voisinage de l'aéroport, source de profits et d'expansion économique mais aussi de nuisances, ADP joue vis-à-vis de ses riverains la carte de la transparence. »*[3]

– *« Nous, on donne toute l'information, on fait la transparence totale, on explique beaucoup. On fait 200 réunions publiques par an, depuis la plus petite jusqu'à la plus grosse. Les gens aiment ça, parce qu'on leur explique. »*[4]

– *« Les riverains apprécient cette transparence de l'information, cette régularité de l'information. C'est important. On pourrait faire un coup médiatique : un buffet avec du caviar et après bonsoir ! Non, non. C'est la relation qui est inscrite de manière pérenne dans le temps.»*[5]

Ainsi, si l'on en croit les discours du gestionnaire aéroportuaire, la construction progressive d'une « relation » avec les riverains, au moyen d'un ensemble d' « outils de dialogue », a permis une **pacification** des rapports. Deux expressions sont à ce titre significatives : celle de « *co-opposition* », utilisée par le Directeur de l'Environnement et des Relations Territoriales dans un rapport et reprise en entretien, et celle de « *formule gagnant-gagnant* », utilisée par le Chef du Département Environnement d'ADP :

– *« Ceux qui d'habitude nous combattaient sont aujourd'hui nos partenaires. Nous nous connaissons bien, car nous nous opposons souvent, nous coopérons parfois. Nous sommes dans ce que j'appelle la co-opposition. »*[6]

– *« La co-opposition, c'est au fond la situation dans laquelle on est : partiellement coopération, partiellement opposition. C'est une situation complexe dans laquelle il y a plusieurs éléments. Mais avant on était vraiment dans l'opposition totale ; tout le monde était opposé à nous. Aujourd'hui, c'est mieux. »*[7]

---

1 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, p. 22.

2 ADP, « Aéroports de Paris et le développement durable », 2002, p. 2.

3 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *La Maison de l'Environnement*, p. 10.

4 Entretien avec Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP, le 24/03/2005.

5 Entretien avec José COLL, Chef du Service Environnement Nord, et Véronique LIONNET, Responsable des Relations avec les Riverains, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles-de-Gaulle, ADP, le 11/04/2005.

6 Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP, « Des partenaires en co-opposition », in : *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, p. 11.

7 Entretien avec Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP, le 24/03/2005.

– *« Chacun des acteurs – élus, associations, Etat, compagnies, ADP – essaie de trouver une formule gagnant-gagnant qui permet de réduire les conflits. »*[1]

Notons que, à la différence de la formule oxymorique de « *co-opposition* » qui ne masque pas la rémanence du conflit, celle de « *gagnant-gagnant* » – que l'on retrouve dans les trois cas de partenariats étudiés – **nie le rapport de force** entre acteurs.

Or, précisément, le rapport de force n'est pas absent dans la relation, si l'on s'appuie sur les discours des **associations de riverains**. Notons qu'un clivage apparaît ici entre associations d'élus riverains et associations de particuliers. Ainsi, les associations d'élus se montrent plutôt conciliants avec ADP, comme on peut le voir dans la Charte de l'association Ville et Aéroport disponible sur son site Internet :

– *« Les élus regroupés au sein de l'association Ville et Aéroport (…) considèrent qu'il convient de réfléchir et d'agir ensemble et en concertation avec les pouvoirs publics et les acteurs économiques, en France et en Europe, pour concilier l'enjeu économique et l'enjeu environnemental désormais étroitement liés. »*[2]

Ville et Aéroport, association nationale d'élus, adopte donc une **posture de conciliation**, et se montre ouverte au dialogue (« *en concertation* ») avec les différents acteurs aéroportuaires, politiques et économiques comme ADP.

En revanche, les associations représentant des particuliers, se posant davantage en contre-pouvoirs, dénoncent fréquemment le « *mépris* » dont ils estiment être l'objet, ainsi qu'une « *pseudo-concertation* ». C'est le cas dans ce verbatim issu du blog de l'APELNA, qui assimile le mépris et l'absence d'écoute des riverains à un véritable **déni de démocratie** :

– *« Les riverains méprisés : (…) Il est fort désagréable de constater que nous n'avons pas été écoutés. C'est inacceptable tant sur le plan démocratique que déontologique ! »*[3]

L'ADVOCNAR reprend, dans un éditorial de son bulletin d'information, cette **accusation de mépris**, en l'associant à une réaction forte de l'association : la décision d'en recourir aux tribunaux :

– *« Les populations survolées ne sont pas dupes, elles sont plus mobilisées que jamais. Face au mépris des pouvoirs publics, elles sont déterminées à mener cette année le combat devant les tribunaux. »*[4]

---

1 Michel-Claude LORRIAUX, Chef du Département Environnement, ADP, « Concertation et participation avec les riverains », in : *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, p. 22.

2 Site Internet de l'Association Ville & Aéroport : www.villaeroport.org. Voir annexe 7, p. 722-723.

3 Blog de l'Association des communes d'Ile-de-France pour la Protection de l'Environnement et la Limitation des Nuisances Aériennes (APELNA) : apelna.over-blog.com

4 *ADVOCNAR infos*, n° 22, février 2005, p. 1. Disponible sur : www.advocnar.fr

Ce choix de la **judiciarisation du débat** se trouve confirmé sur le site Internet de l'ADVOCNAR, dans sa rubrique « *Actions* » :

- *« L'ADVOCNAR a organisé, par le passé, de nombreuses manifestations avec les élus. Malgré les milliers de personnes qui y ont participé, la représentation a été insuffisante pour véritablement accélérer le processus. L'ADVOCNAR a donc décidé d'orienter ses efforts sur l'action juridique et des actions médiatiques ou événementielles sans jamais cesser, bien sûr, de faire pression par tous les moyens pour réduire les nuisances aériennes. »*[1]

Il l'est également dans les propos de la présidente de l'ADVOCNAR, qui lient la décision de recourir à la justice au constat d'absence de dialogue et de **simulacre de concertation** :

- *« C'est un tournant dans la vie de l'association. Depuis six ans, nous parlions entre nous d'une action en justice. Nous avons enfin sauté le pas parce que nous avons atteint un point de rupture. Il n'y a pas de volonté politique d'améliorer la situation. Il n'existe plus du tout de dialogue entre les riverains, l'Etat, les compagnies et Aéroports de Paris. Les instances de discussion ne se réunissent plus. Le recours à la justice est un levier supplémentaire, puisque la pseudo-concertation n'a rien donné. »*[2]

De même, le CIRENA fait allusion sur son site Internet à la possibilité de saisie de la justice qui sonne comme une véritable **menace** :

- *« Ce bruit est hors la loi. Toutes les normes de la réglementation acoustique sont scandaleusement dépassées en toute impunité. Les gens sont rendus fous par des décisions inconsidérées de quelques technocrates irresponsables qui vont devoir rendre compte. »*[3]

Ainsi, au vu de ces verbatim, nous pouvons voir apparaître *« les limites même de toute quête de compromis dans un champ où plusieurs cultures et enjeux, tous compris par leurs dépositaires comme isolément légitimes, s'opposent de longue date »*[4].

2. La problématique des nuisances sonores

On le voit, la nouvelle attitude d'ADP, qui se veut plus transparente et ouverte au dialogue, n'a pas totalement tempéré la combativité des riverains, associations, médecins et élus locaux qui entendent attirer l'attention sur la **problématique de santé publique** que constituent à leurs yeux les nuisances sonores causées par l'aéroport. Ainsi, l'ADVOCNAR, à la rubrique

---

1 Site Internet de l'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) : www.advocnar.fr, rubrique « Actions ».

2 Simone NEROME, Présidente de l'ADVOCNAR, in : « Le recours en justice, nouvelle arme des riverains de Roissy », *Le Parisien*, 5/10/2005. Disponible sur le site Internet de l'ADVOCNAR : www.advocnar.fr, rubrique « Actualités ».

3 Site Internet du Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) : www.cirena.net, rubrique « Nuisances ».

4 Guillaume FABUREL, « Pour une territorialisation des aéroports. Acceptabilité politique du principe pollueur-payeur. Le cas du bruit des avions à Roissy-CDG », op. cit., p. 62.

« *Nuisances aériennes* » de son site Internet, met en avant en tout premier lieu l'enjeu de santé publique que constitue le bruit des avions qualifié de « *pollution sonore* » :

- *« La pollution sonore est la plus tangible et la première source de plaintes des riverains. (…) La pollution sonore accroît essentiellement l'hypertension artérielle et les risques cardio-vasculaires associés, l'anxiété et la consommation de médicaments. En outre, elle est à l'origine de troubles du sommeil et réduirait la capacité d'apprentissage des enfants. »*[1]

Le CIRENA a recours également à une forme énumérative pour dénoncer les conséquences des nuisances sonores sur la santé des habitants, tout en y ajoutant l'argument du coût engendré pour la collectivité à travers le système d'assurance santé :

- *« Les effets du bruit sur la santé sont catastrophiques. Les troubles physiologiques (perte de sommeil, hypertension, maladies cardiaques), cognitifs (attention, mémorisation et performances réduites) et mentaux sont considérables. Le coût pour l'assurance maladie est énorme et complètement ignoré. »*[2]

Le président du Collectif Santé contre les Nuisances Aériennes (CSNA), médecin et maire de Saint-Prix dans le Val d'Oise, déplore de son côté l'absence d'étude sanitaire concernant les nuisances aéroportuaires :

- *« Il est incroyable qu'aucune étude épidémiologique sur l'impact sanitaire de la circulation aérienne n'ait jamais eu lieu. »*[3]

En 2003, le CSNA a collecté les travaux menés à l'étranger et élaboré un questionnaire adressé à 1000 médecins et pharmaciens du Val d'Oise, parmi lesquels 200 ont répondu :

- *« Ils expriment un réel souci et nous demandent d'obtenir des pouvoirs publics cette enquête épidémiologique d'envergure. Nous voulons notamment étudier la corrélation entre les nuisances, notamment sonores, et la consommation de médicaments psychotropes. »*[4]

Plusieurs associations dénoncent un développement aéroportuaire réalisé au détriment de la santé publique et dicté avant tout par des **impératifs économiques**, à l'image de ce passage tiré du site Internet du CIRENA, à la rubrique « *Nuisances* » :

- *« Quand ADP et la DGAC estiment que nous ne sommes pas gênés par les nuisances aériennes, de jour comme de nuit et qu'il n'y a aucune obligation à respecter des planchers de vols au-dessus des villes, ne jouent-ils pas avec nos vies ? (…) Nos familles et nos vies comptent bien plus que les comptes de résultats des compagnies aériennes ou d'ADP et le*

---

1 Site Internet de l'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) : www.advocnar.fr, rubrique « Nuisances aériennes ».

2 Site Internet du Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) : www.cirena.net, rubrique « Nuisances » : « Le bruit ».

3 Jean-Pierre ENJALBERT, médecin, maire de Saint-Prix, président du Collectif Santé contre les Nuisances Aériennes (CSNA), in : « Les aéroports parisiens : pollution ou développement ? », dossier de Walter Bouvais, 02/04/2003, disponible sur le site de Novethic :
http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=34134

4 Jean-Pierre ENJALBERT, ibid.

développement économique ne doit certainement pas se faire au détriment de la santé ou de la vie des citoyens de notre pays. »[1]

De même, un membre de l'association de riverains ADVOCNAR dénonce la « politique de profit » poursuivie par l'ensemble des acteurs du transport aérien :

– *« Nous ne sommes pas opposés au transport aérien, mais nous avons parfois le sentiment d'être face à un cartel placé dans une logique de maximisation des profits et non d'aménagement du territoire. »*[2]

En effet, selon les spécialistes, la configuration des aéroports d'Orly et Roissy leur permettrait d'accueillir en 2020 un minimum de 120 millions de passagers par an, soit 70 % de plus qu'aujourd'hui[3]. Les mêmes spécialistes soulignent également qu'un tel développement ne pourrait se faire sans une détérioration sensible de l'environnement en région parisienne. Associations de riverains, médecins et élus soulignent les risques sanitaires d'une telle perspective et tentent d'établir une **corrélation** entre la **détérioration de la santé** de certains habitants et les **nuisances** liées au transport aérien. Ils cherchent à faire pression sur ADP et sur les pouvoirs publics pour que le développement du trafic aérien ne se fasse pas au détriment de la santé publique et de l'environnement, et réclament pour cela le **plafonnement des vols diurnes**, la **fin des vols nocturnes à Roissy** – avec l'instauration d'un couvre-feu, sur le modèle de l'aéroport d'Orly – et la **construction d'un troisième aéroport** pour soulager Roissy (notons que cette dernière revendication tend à cristalliser tous les espoirs).
Or, comme le souligne le président de l'Observatoire des Nuisances Aériennes (ONA), qui est également ancien pilote de ligne et ancien président d'un collectif d'associations :

– *« Il n'y a pas de solution manichéenne. Il ne s'agit pas de choisir exclusivement le respect de l'environnement contre le développement économique, ni l'inverse. Il faut trouver un équilibre entre ces deux exigences »*[4].

Ce verbatim met ainsi en avant la nécessité d'un « *équilibre* », autrement dit d'une voie médiane, toujours en construction, entre **deux types de rationalité** – économique et environnementale –, qui renvoie à la qualité de la communication mobilisée par les acteurs.

Précisément, la communication ne peut ici faire l'économie d'un véritable **travail sur les mots**. En effet, la construction d'une relation de **confiance réciproque** passe par la

---

1 Site Internet du Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) : www.cirena.net, rubrique « Nuisances ».

2 Sébastien TROLLE, membre de l'association de riverains ADVOCNAR, in : « Les aéroports parisiens : pollution ou développement ? », dossier de Walter Bouvais, 02/04/2003, disponible sur le site de Novethic : http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=34134

3 Source : Walter BOUVAIS, « Les aéroports parisiens : pollution ou développement ? », 02/04/2003, disponible sur le site de Novethic : http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=34134

4 Christian ROGER, président de l'Observatoire des Nuisances Aériennes (ONA), ibid.

construction d'un **langage commun**, condition *sine qua non* d'une compréhension mutuelle et du dialogue. Ainsi, comme le souligne Pierre ZEMOR, « *la maïeutique collective d'une concertation commence par la mise en commun confucéenne du sens des mots et des textes. Le public n'a rien d'homogène quant aux connaissances mises en œuvre dans une controverse. Chaque catégorie d'acteurs a sa culture, ses codes et son vocabulaire*. »[1]

La problématique des nuisances sonores est à ce titre symptomatique, car si ADP parle de « ***bruit*** » – objectif, mesurable : il existe un « *indicateur global de bruit* »[2] –, les riverains parlent de « ***gêne*** » – subjective, non mesurable : il n'existe pas d'indicateur de gêne sonore. La **qualification de l'objet de la concertation** revêt par conséquent une importance toute particulière et constitue un véritable enjeu pour les acteurs.

Les comptes-rendus des CCE témoignent ainsi de cette opposition entre deux types de langages, porteurs chacun de représentations différentes : « *le* ***langage technico-scientifique*** *des acteurs du pôle aérien, basé sur des indicateurs quantitatifs comme l'indicateur de bruit annuel qui prend aujourd'hui valeur de paradigme, coexiste avec* ***celui du dommage****, c'est-à-dire de la gêne réellement subie, utilisé par les représentants des riverains et de plus en plus souvent par les élus. Entre les deux se trouve le discours toujours insatisfaisant de l'****objectivation normative*** *nécessaire*. »[3]

En guise d'illustration de cette opposition entre « *langage technico-scientifique* » et « *celui du dommage* », nous pouvons citer cette réaction d'un membre de l'association Les Amis de la Terre du Val d'Oise à la présentation, faite par un représentant d'ADP, des statistiques de l'évolution du trafic à Roissy :

- *« Par rapport à ce qui vient d'être dit, nous avons des indications selon lesquelles les riverains ressentent une augmentation du trafic nocturne bien que les statistiques fassent apparaître une légère baisse. »*[4]

On voit donc que, dans ce verbatim, le locuteur oppose les **nuisances sonores « ressenties »**, qui renvoient au vécu territorial des habitants, aux **nuisances « réelles »**, objectivées par la mesure (« *statistiques* ») par le gestionnaire aéroportuaire.

---

1 Pierre ZEMOR, *Pour un meilleur débat public*, Paris : Presses de Sciences Po, 2003, p. 92.

2 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, p. 26 : « *CDG : maîtriser l'évolution du bruit* ».

3 Martine LEROUX, « Une concertation encore balbutiante », in : *Concertation, décision et environnement. Regards croisés*, Volume II, sous la direction de Raphaël Billé et Laurent Mermet. Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable. Paris : La Documentation française, 2003, p. 140.

4 M. LOUP, représentant de l'association Les Amis de la Terre du Val d'Oise, in : Compte-rendu de la Commission Consultative de l'Environnement de l'Aérodrome de Paris – Charles-de-Gaulle du 18 décembre 2003, p. 10. Disponible sur le site Internet d'ADP : www.adp.fr, rubrique « Environnement – Riverains ».

ADP fait en effet le choix de l'objectivation par un **traitement technique, expert du bruit**, qui se traduit notamment par sa **mesure**. Il donne ainsi aux riverains des éléments strictement factuels (tels que les survols des avions) sans chercher à nier la gêne éventuellement ressentie, comme le souligne le Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP :

- *« Nous, enfin les professionnels parlent de « bruit » et les riverains parlent de « gêne ». Donc sans jeu de mot, c'est un dialogue de sourds ! On ne parle pas de la même chose. Par exemple, tous nos engagements sur les quotas de bruit, on les tient largement. On a un quota de bruit annuel sur Roissy. On a un indice. Sur l'indice 100, l'an dernier on a terminé à 88. Voyez, on tient largement notre engagement. Et les gens nous disent : « moi je suis gêné, je suis plus gêné qu'avant, point ». Donc eux parlent de gêne, nous parlons de bruit. Pourquoi ? Parce que la gêne on ne sait pas la mesurer. Personne au monde ne sait la mesurer. C'est comme la douleur, vous ne pouvez pas mesurer la douleur. Vous avez des gens qui sont plus résistants à la douleur que d'autres, des gens qui sont plus solides ; tout le monde n'est pas égal dans la douleur. Et bien nous on mesure le bruit. Comme un médecin qui mesure la température : si vous avez 38,5, vous avez 38,5. »*[1]

La même idée est reprise par le Chef du Service Environnement Nord d'ADP :

- *« Notre manière de faire est la suivante : on leur dit : « nous savons vous apporter des éléments factuels : le bruit, les avions, etc. Si on parle de gêne sonore, c'est vous qui nous le dites ». Nous, on ne s'autorise pas à dire à un habitant : « vous êtes gêné, vous n'êtes pas gêné ». Certains nous posent la question : « est-ce qu'à 2000 mètres je suis gêné ? » Je leur réponds : « ça c'est vous qui me le dites, ce n'est pas moi qui vais vous le dire ». (…) C'est très important de leur faire comprendre que leur perception est légitime, même si elle ne correspond pas forcément à une réalité perçue par d'autres habitants. Elle est légitime. C'est tout. On leur dit. »*[2]

Citons également le titre d'une rubrique consacrée au thème du bruit, au sein du *Rapport d'activité et de développement durable 2003* : « *Bruit : diminuer globalement la gêne* »[3]. Par la co-occurrence des termes de « *bruit* » et de « *gêne* », ce titre est significatif d'une volonté de prise en compte par ADP de la **perception** des riverains en matière de nuisances sonores.

La relation se fonde donc sur le choix résolu de l'**objectivité** de l'information donnée, tout en intégrant la **reconnaissance** de la perception et donc de la **subjectivité** des interlocuteurs : ADP continue à parler exclusivement de *bruit* tout en reconnaissant qu'il puisse exister une *gêne*, perception légitime. Au-delà de la reconnaissance de cette *gêne*, c'est bien sûr celle des riverains eux-mêmes qui est en jeu. On songe ici aux travaux de Paul RICOEUR sur la reconnaissance, et plus particulièrement celle que le philosophe nomme « *reconnaissance mutuelle* », et qui est reconnaissance de l'autre dans son irréductible différence[4].

---

1 Entretien avec Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP, le 24/03/2005.

2 Entretien avec José COLL, Chef du Service Environnement Nord, et Véronique LIONNET, Responsable des Relations avec les Riverains, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles-de-Gaulle, ADP, le 11/04/2005.

3 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, p. 58.

4 Paul RICOEUR, *Parcours de la reconnaissance*, Paris : Stock, 2004.

Outre cette attitude de reconnaissance qui est essentielle, une autre évolution – plus sociologique celle-là – joue un rôle très important dans la communication entre les acteurs et l'élaboration d'un langage commun. Il s'agit de l'**expertise accrue des associations**, particulièrement perceptible chez les plus importantes d'entre elles.

Ainsi, les interventions des représentants associatifs lors des Commissions Consultatives de l'Environnement témoignent de cette élévation de leur niveau d'expertise, notamment technique, comme on peut le voir dans les extraits suivants, émanant successivement d'un représentant des Amis de la Terre du Val d'Oise et de l'AREC Plaine de France :

- *« Je voudrais faire quelques petites observations concernant l'information aux riverains. (…) Sur les mesures des différentes stations, les résultats sont exprimés en Leq et en LDN et non en LDEN selon les indications de l'ACNUSA. »*[1]

- *« Dans les événements sonores qui sont observés, il n'apparaît que le niveau efficace en Db et bien sûr les autres indices qui en découlent. Or nous avons observé des effets gênants qui résultent du fait que le spectre de bruit survol contient des fréquences pures, surtout à l'atterrissage, qui émergent très nettement du spectre plus large et sont perceptibles même dans les lieux fermés alors que le reste du spectre peut être très atténué ou masqué. Serait-il possible de tenir compte de ces analyses spectrales et que les services techniques officiels étudient et donnent leur avis sur cette question ? »*[2]

Cette **augmentation du niveau de connaissances** – notamment techniques – sur le monde aéroportuaire que l'on observe chez les associations de riverains tient à la fois au renouvellement de ses membres – médecins, pilotes, commandants de bord intègrent de plus en plus les associations –, et, on peut le supposer, aux multiples actions de sensibilisation, réunions, outils de communication mis en place par ADP.

Ainsi, sur son site Internet, l'ADVOCNAR lance un appel aux personnes dotées d'une expertise particulière en matière aéroportuaire, signe que l'association a bien compris l'importance de cette ressource :

- *« Les adhérents ayant des compétences spécifiques et un peu de temps disponible sont invités à se faire connaître auprès de son secrétariat. »*[3]

Notons également que, de plus en plus, les associations de riverains réalisent des **études** sur les nuisances aéroportuaires. Elles entendent ainsi apparaître comme capables **de produire un savoir**, des connaissances, en s'appuyant sur une **méthodologie scientifique**. Ainsi, le

---

1 M. LOUP, représentant de l'association Les Amis de la Terre du Val d'Oise, in : Compte-rendu de la Commission Consultative de l'Environnement de l'Aérodrome de Paris – Charles-de-Gaulle du 18 décembre 2003, p. 11. Disponible sur le site Internet d'ADP : www.adp.fr, rubrique « Environnement – Riverains ».

2 M. HUNAULT, représentant de l'AREC Plaine de France, in : Compte-rendu de la Commission Consultative de l'Environnement de l'Aérodrome de Paris – Charles-de-Gaulle du 18 décembre 2003, p. 54-55. Disponible sur le site Internet d'ADP : www.adp.fr, rubrique « Environnement – Riverains ».

3 Site Internet de l'Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) : www.advocnar.fr, rubrique « L'association ADVOCNAR ».

troisième point abordé lors de la CCE de Roissy du 18 décembre 2003 était consacré à la présentation des résultats d'une étude portant sur des mesures de bruit réalisées au domicile des riverains, par la présidente du Collectif Santé Nuisances Aériennes (CSNA) et de l'ADVOCNAR – elle-même médecin hospitalier. De plus, on peut trouver dans un numéro d'*ADVOCNAR Infos* une description approfondie de l'étude « Insomnia », présentée comme la « *première étude épidémiologique du genre en France* », menée à l'initiative de l'ADVOCNAR et du CSNA et confiée à « *deux experts indépendants* » : un médecin épidémiologiste et un médecin spécialiste des troubles du sommeil :

– *« Insomnia : nous ne rêvions pas ! Une étape importante vient d'être franchie dans l'objectivation des nuisances sonores aéroportuaires. Au-delà de la perception et de l'analyse « humaines » des nuisances, une démarche scientifique permet, aujourd'hui, de mesurer l'impact des survols d'aéronefs en matière de santé publique. »*[1]

Il est intéressant de relever, dans ce verbatim, la volonté revendiquée par l'association d' « ***objectiver les nuisances sonores aéroportuaires*** », et, ainsi, de sortir de l'ornière que peut constituer le registre subjectif inhérent à la notion de « *gêne* ». Notons que le discours de l'association se rapproche par là-même de celui d'ADP qui vise également l'objectivation des nuisances.

Précisément, cette évolution du discours associatif a été bien perçue par le gestionnaire aéroportuaire, comme le montrent ces propos du Chef du Service Environnement Nord d'ADP :

– *« Dans les associations vous avez des pilotes, des commandants de bord, qui sont là pour donner des informations à ces associations ; donc il faut faire très attention à ce que l'on raconte. L'expertise de nos interlocuteurs est quelque chose de tout à fait nouveau. Cela impose qu'au niveau de la relation avec les riverains on ait la capacité d'une part de répondre, d'autre part de prendre en compte cette expertise qui existe. Dans le discours, on n'est pas au même niveau quand on a quelqu'un qui ne sait même pas qu'un avion décolle ou atterrit face au vent, et quand on a quelqu'un qui connaît parfaitement les conditions de management d'une machine. (…) Ce phénomène d'expertise de l'association est quelque chose de nouveau, que personnellement je ne considère pas du tout comme négatif. C'est bien d'avoir des gens en face qui sont capables d'instruire un dossier, parce que le jour où on leur dit « ce n'est pas possible à cause de cela », ils peuvent être d'accord. Tandis que l'association qui se contente d'être un lobbying et de dire non à tout ce que les autres proposent…Donc on a des interlocuteurs au niveau des associations. »*[2]

On voit donc que le phénomène de l'expertise accrue des associations peut faciliter le nécessaire travail sur les mots, dans la mesure où il permet de **réduire les asymétries** initiales. En faisant l'acquisition de compétences nouvelles, les associations de riverains

---

1 *ADVOCNAR infos*, n° 21, septembre 2004, p. 4. Disponible sur : www.advocnar.fr

2 Entretien avec José COLL, Chef du Service Environnement Nord, et Véronique LIONNET, Responsable des Relations avec les Riverains, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles-de-Gaulle, ADP, le 11/04/2005.

peuvent justifier techniquement leurs propos et fournir des preuves scientifiques détachées de leur subjectivité, ce qui peut leur permettre de peser davantage dans les débats, notamment dans les instances officielles de dialogue que sont les CCE. En outre, le fait de connaître et de manier le vocabulaire technique et expert peut aider à se mettre d'accord sur les mots et, par conséquent, à rapprocher les acteurs en favorisant davantage de compréhension mutuelle. Il peut ainsi y avoir une amorce d'**évolution des représentations** du bruit et de la gêne, en ce sens que chaque acteur est davantage prêt à entendre le discours de l'autre.

Conclusion III

Nous l'avons vu, la thématique du dialogue fait l'objet d'une exposition particulière dans les discours d'ADP et des associations de riverains. Or, contrairement aux deux cas de partenariats précédemment étudiés, le « partenariat » entre ADP et les associations de riverains n'est pas le fruit d'une démarche volontaire, délibérée, entre acteurs économiques et associatifs. La mise en discussion procède ici avant tout d'une **contrainte** ; elle répond à la nécessité d'éviter le conflit, en particulier pour le gestionnaire d'aéroport, pour qui celui-ci peut être synonyme de blocage. L'**entrée en dialogue,** qui se traduit par son institutionnalisation, correspond par conséquent pour cet acteur à une sorte de **prophylaxie du conflit**.

Conclusion chapitre 1

Nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, la notion de dialogue bénéficie d'une forte visibilité dans ces discours ; elle apparaît à la fois dans les discours propres aux deux organisations et dans les discours portant sur le partenariat et permet d'interroger la référence habermassienne à un espace délibératif reposant sur une « éthique de la discussion ».

Si l'on considère les modalités de l'échange au sein du partenariat entre l'entreprise Lafarge et l'ONG WWF, il apparaît que nous ne sommes pas ici dans un espace délibératif au sens habermassien, dans la mesure où les trois conditions qui constituent le cadre normatif de la discussion – la symétrie, la sincérité et la liberté d'adhésion – ne sont pas entièrement remplies. En effet, la symétrie semble impossible dans la relation contractuelle qui constitue un échange marchand dans la mesure où l'une des parties finance l'autre. L'égalité entre partenaires est ainsi biaisée, le financeur ne pouvant être qu'en position de force dans la négociation. C'est la raison pour laquelle il est essentiel pour Lafarge comme pour le WWF d'afficher leurs désaccords, à des fins communes de crédibilité. Lafarge montre ainsi qu'il « n'achète pas » l'ONG, et celle-ci, en mettant en avant sa liberté de parole, entend montrer qu'elle conserve son indépendance et reste capable de s'opposer. Les acteurs peuvent ainsi conserver, voire renforcer, leurs *ethos* respectifs.

Pour ce qui est du partenariat entre Monoprix et Max Havelaar, un langage commun se fait jour autour d'une même volonté de didactisme sur la notion de commerce équitable. En outre, les acteurs élaborent, dans le cadre du partenariat, des actions communes de communication qui reposent sur la poursuite d'un intérêt commun : la sensibilisation du plus grand nombre au commerce équitable afin de permettre sa démocratisation. Toutefois, soulignons que cet intérêt commun n'est pas le fruit de la discussion, dans la mesure où il préexiste à l'accord ; il ne peut pas être défini comme reposant sur un consensus. Nous ne sommes donc pas à proprement parler dans un espace délibératif.

Quant au partenariat entre Aéroports de Paris (ADP) et les associations de riverains, précisons qu'il procède d'une contrainte très forte. En effet, la concertation est devenue le maître mot utilisé par ADP pour éviter un blocage éventuel de l'activité aéroportuaire. C'est pourquoi, sous la pression de la contestation des populations riveraines pouvant conduire au conflit et donc à la crise, le gestionnaire aéroportuaire a commencé à expliquer ses activités aux riverains, mais aussi à prendre en compte l'impact de ses nuisances. Des supports spécifiques ont été créés pour établir des liens avec les riverains. Ainsi, dans un contexte de forte contrainte environnementale et selon une stratégie d'évitement du conflit, ADP a fait le choix de l'institutionnalisation du dialogue. Il s'agit par là de fixer un cadre à la concertation, à des fins de « lissage » des différends.

Il apparaît donc, dans les différents partenariats étudiés, que la dynamique partenariale repose davantage sur des jeux d'acteurs et sur la mobilisation de stratégies rhétoriques que sur la construction d'une authentique *praxis* dialogique.

Chapitre 2

La présence du tiers et les logiques de médiation

Ainsi, nous venons de le voir, les espaces communicationnels que constituent les partenariats étudiés ne peuvent être qualifiés d'espaces authentiquement dialogiques.
Or, dans les discours des acteurs que nous étudions se dessine la présence d'un **tiers**. Nous introduisons donc, dans ce dernier chapitre, la figure du tiers qui fait l'objet de notre troisième hypothèse : il convient ici de rechercher les productions discursives portant les marques de ce tiers, ou émises à son intention. Il s'agit également de recenser les formes prises par le tiers dans les productions discursives, les formes d'adresse au tiers qui apparaît comme le garant du partenariat.

La présence de ce tiers-référent nous place par conséquent dans une dynamique de mise en relation et de médiation. Le concept de **médiation** sert à qualifier ce qui se passe « entre », il indique l'intérêt à penser l'articulation. Nous reprenons ici à notre compte l'hypothèse formulée par Jean DAVALLON lorsqu'il écrit : « *il y a recours à la médiation lorsqu'il y a mise en défaut ou inadaptation des conceptions habituelles de la communication : la communication comme transfert d'information et la communication comme interaction entre deux sujets sociaux. Avec ce recours, l'origine de l'action se déplace de l'actant destinateur ou des inter-actants vers un actant tiers : il y a communication par l'opération du tiers.* »[1]
Il s'agit alors de préciser la nature de ce tiers et de s'intéresser à cet espace de l'entre-deux, à cette dynamique où les transformations s'opèrent.

[1] Jean DAVALLON. « La médiation : la communication en procès ? ». *Médiation & Information*, n°19, février 2004, Paris : L'Harmattan, p. 43-44.

I. L'irruption d'un tiers dans les partenariats

La figure d'un tiers se fait jour dans les différents partenariats étudiés. Nous allons donc ici recenser les productions discursives portant les marques de ce tiers dans nos trois partenariats. Il s'agit de préciser la nature de ce troisième actant, la manière dont il fait intervention, ainsi que sa fonction dans la relation partenariale.

1. Les figures du tiers au sein du partenariat entre Lafarge et le WWF

Au sein du corpus consacré au partenariat entre Lafarge et le WWF, le tiers apparaît à plusieurs niveaux : **à l'intérieur** même du partenariat, à un **niveau « micro », local**, et à un **niveau « macro », international**. Il y a ainsi **différentes figures du tiers** au sein de la relation partenariale.

Ainsi, si la notion de « faire ensemble » entre Lafarge et le WWF est mise en avant de façon récurrente, les deux organisations ne travaillent pas toujours de manière directe : il y a souvent un **intermédiaire**, comme le souligne dans un entretien le Directeur Environnement de Lafarge en prenant l'exemple de la négociation concernant l'engagement sur la réduction des émissions de CO2 :

- *« On n'est pas encore arrivé sur le terrain, sur les aspects très concrets, à bien utiliser leur expertise. La collaboration se fait plus à un niveau politique. Par exemple, on a fait cet engagement de réduction de nos émissions de CO2 : il s'est fait par le truchement d'un cabinet de conseil hollandais. C'est une de leurs organisations basée à Bruxelles, qui s'appelle European Policy Office, ce sont eux qui s'occupent du changement climatique (…). C'est avec eux qu'on a négocié notre engagement de réduction des émissions de CO2 : ça s'est fait par le truchement d'un cabinet de conseil hollandais qui est à la fois expert dans le domaine et qui a la confiance de WWF. Donc on ne peut pas dire que WWF nous a aidés directement. Et sur tous les sujets sur lesquels on travaille, c'est un peu comme ça que se présente la relation. Ils nous proposent une piste d'amélioration, on identifie ensemble un sujet où il y a un impact réel, un sujet sur lequel Lafarge – parce que c'est Lafarge, parce qu'on veut rester les leaders – veut progresser, et ensuite on va probablement nommer un médiateur ou un intermédiaire qui va travailler avec nous et avec la bénédiction de WWF pour définir un objectif d'amélioration. Donc on a fait ça pour le CO2 ; en ce moment on est en train d'essayer de faire ça sur les polluants qui sont un sujet très délicat. Voilà comment on travaille avec eux. On n'a pas accès directement à des experts de WWF pour nous aider. On le regrette un peu, parce qu'en termes de communication ce serait mieux ; c'est un peu ce que tout le monde*

attend, à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de Lafarge. Donc on y travaille et on ne perd pas espoir d'y arriver. » [1]

On voit donc que les partenaires ont recours à l'expertise d'un tiers, qui prend la forme d'un **cabinet de conseil** spécialisé dans les questions environnementales, pour avancer sur les questions concrètes. On peut souligner que le rôle d'intermédiaire de ce cabinet de conseil est passé sous silence dans les différents supports de communication de Lafarge comme du WWF. C'est l'expertise du WWF qui est mise en avant alors que :

- *« WWF n'est pas une structure de consultants, ils ne sont pas organisés pour faire des prestations, gratuites ou payantes. C'est pour ça qu'à chaque fois qu'on veut avoir une assistance, il y a un tiers qui se met entre eux et nous ; on va prendre un cabinet de conseil qui a une expertise et qui va travailler avec WWF et avec nous. Ce n'est pas vraiment direct, mais…On essaye, on est bien conscient, eux comme nous, que pour la perception externe et interne du partenariat, ce serait bien qu'on arrive à faire quand même des choses, qu'on travaille directement ensemble. On a quelques cas où on y arrive, mais c'est loin d'être une généralité. »*[2]

Le rôle du WWF se situe à un niveau **politique** plus qu'**opérationnel** ; pour les aspects concrets, techniques, pratiques du partenariat, le recours à un cabinet de conseil, avec lequel travaille l'ONG, est donc nécessaire. Une forme de **médiation** se met donc en place sur le plan opérationnel, qui ne fait l'objet d'aucune publicisation particulière. Notre interlocuteur insiste sur le fait que la présence de ce tiers n'est pas forcément positive en termes de communication et d'image pour les deux partenaires. En effet, le partenariat concerne officiellement deux acteurs, une entreprise et une ONG ; la mise en avant d'un tiers pourrait semer de la confusion, jeter un trouble.

Notons que le WWF confirme la présence de cet intermédiaire : à la question « Quel savoir-faire apportez-vous aux entreprises ? », la Directrice des Partenariats au WWF France a répondu :

- *« Aucun ! Notre rôle est de les faire avancer en les mettant au cœur d'un réseau d'experts, et construire avec elles leurs indicateurs environnementaux. Nos chargés de mission sont présents en appui, ils apportent leurs compétences et donnent des conseils, mais ce sont les entreprises qui trouvent les réponses elles-mêmes. Nous les validons ensuite. »*[3]

Or, une **autre figure du tiers** se fait jour dans les discours de **Lafarge** et concerne la **sphère locale**. Nous avons déjà indiqué l'importance pour le cimentier de ses relations avec l'environnement direct de ses différents sites. L'instauration de relations apaisées conditionne

---

1 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

2 Ibid.

3 Dominique ROYER, Directrice des partenariats, WWF France, « L'entreprise est un acteur déterminant pour l'environnement », Interview dans *La Lettre de l'économie responsable*, Novethic, novembre 2005.

l'obtention de la « *licence to operate* », l'autorisation administrative d'exploitation, cruciale pour la poursuite et le développement de ses activités. Ainsi, « *les critiques des communautés locales ainsi que les contraintes réglementaires fortes auxquelles sont soumises les cimenteries ont conduit le groupe à mettre en œuvre des démarches managériales et des partenariats originaux pour entretenir, à tous niveaux, des relations compréhensives et durables avec ses stakeholders sur les différents marchés locaux sur lesquels il opère.* »[1]

L'expression de « ***communautés locales*** » est ainsi récurrente dans tous les rapports de développement durable du groupe. Elle donne ainsi son nom à une rubrique dans le rapport de 2001, où l'on peut lire :

- *« Lafarge considère depuis toujours qu'il est de son devoir de participer à la vie des communautés au sein desquelles l'entreprise est présente (…). Mais l'internationalisation du Groupe nous place dans des environnements socio-économiques dont la complexité fait émerger de nouveaux défis et des attentes croissantes de nos publics. »*[2]

- *« De nombreuses communautés locales peuvent témoigner du fait que le niveau d'engagement du Groupe et les standards sociaux ou environnementaux que nous appliquons constituent ensuite des « bonnes pratiques », dont les entreprises locales s'inspirent pour les imiter. »*[3]

De même, dans les autres rapports, Lafarge, en quête d'**acceptabilité,** exprime sa prise en compte de ces communautés, et adopte une posture faite à la fois d'humilité et de détermination à agir pour le bien des populations locales :

- *« Lafarge doit non seulement démontrer aux communautés qui l'accueillent l'impact économique local, mais aussi prouver sa capacité à préserver l'environnement (par la réhabilitation de carrière, en particulier), et son comportement responsable. »*[4]

- *« Le groupe attache une importance toute particulière aux relations des unités opérationnelles et de leurs sites industriels avec les autorités, associations et riverains. Il encourage notamment toutes les entités à développer des programmes à caractère social avec les communautés locales. »*[5]

- *« Depuis très longtemps, nous sommes habitués à des situations qui nous conduisent à trouver les solutions pour vivre durablement auprès des collectivités locales et des populations qui nous entourent. »*[6]

---

1 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART et Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 104.

2 LAFARGE, *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 24.

3 Ibid., p. 24.

4 LAFARGE, *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, p. 54.

5 LAFARGE, *Lafarge s'engage à traduire ses valeurs dans ses actes, Rapport de développement durable 2003*, version courte, p. 14.

6 Bernard KASRIEL, Directeur général, Lafarge, Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », juin 2005, p. 3.

En outre, à l'échelon international cette fois, Lafarge fait mention de ses « *publics* », de l'« *opinion publique* », de ses « *parties prenantes* ou *stakeholders* », du « *monde qui l'entoure* », de son « *audience* », dans ses différents supports de communication :

- *« Nous voulons rendre compte de façon transparente à tous nos publics des enjeux réels de notre activité (…). »*[1]
- *« Face à la sensibilité croissante de l'opinion publique, créer de la richesse et des emplois ne suffit plus à justifier localement notre activité. Plus que jamais, nous devons être à l'écoute de toutes les parties prenantes, mieux percevoir leurs problèmes et présenter des solutions nouvelles, plus simples, qui devancent leurs attentes. »*[2]
- *« Nous avons adopté une nouvelle Politique Environnement, plus ambitieuse et prenant en compte les attentes accrues du monde qui nous entoure ainsi que les évolutions des problématiques environnementales. »*[3]
- *« Un des problèmes que nous allons avoir, car nous sommes un groupe très informel, c'est de codifier davantage nos critères pour nous adresser à une audience plus large, plus diverse, du fait de notre présence au niveau international. »*[4]
- *« We are convinced that Lafarge needs to become a reference for the best environmental standards if we are to maintain acceptance for our business in the future. (…) The objective is to work in a transparent and open way whenever possible and to take account of other stakeholders' views especially when they are affected by Lafarge's actions. This will add to our credibility. »*[5]

On le voit, Lafarge s'adresse de manière indirecte à cette entité que Jean-Pierre BEAUDOIN nomme l' « **opinion** », « *ce lieu de l'autre* »[6] qui regroupe toutes les parties prenantes, et qui peut constituer un véritable « *risque* » pour les entreprises, dans la mesure où « *elle est entrée dans les comptes des entreprises* »[7]. En effet, l'opinion exerce une **fonction normative** : elle seule peut juger du « *goodwill* » ou capital immatériel d'une entreprise, et de la crédibilité dont parle le Directeur Affaires publiques et Environnement de Lafarge. Comme le souligne Jean-Pierre BEAUDOIN, « *lorsque Lafarge contracte avec WWF afin d'améliorer sa performance dans le traitement des questions d'environnement, c'est à la fois dans le but*

---

1 Bertrand COLLOMB, *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, éditorial, Lafarge, 2001, p. 5.

2 LAFARGE, *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, 2001, p. 19.

3 Bertrand COLLOMB, *Lafarge et l'environnement*, Lafarge, 2003, p. 3.

4 Bertrand COLLOMB, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 60.

5 Christopher BOYD, Senior Vice President Environment and Public Affairs, Groupe Lafarge, « Lafarge's new green building block », "View from Lafarge : the indicators show concrete progress", in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 72.

6 Selon Jean-Pierre BEAUDOIN, « *L'opinion est le lieu d'un débat entre des positions diverses, pas nécessairement contradictoires, mais dont chacune reflète les intérêts ou les convictions d'un groupe qui lui peut être décrit, donc d'un interlocuteur potentiel dans l'opinion*. » Jean-Pierre BEAUDOIN. *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, op. cit., p. 3.

7 Jean-Pierre BEAUDOIN, ibid., p. 1.

sincère d'obtenir cette amélioration et dans le but légitime de bénéficier de ce rapprochement en termes d'opinion. D'autant plus qu'il existe une compatibilité entre la géographie de l'entreprise et celle de l'organisation militante associée. »[1]

Ainsi, lorsque Lafarge signe un partenariat avec une ONG telle que le WWF, l'entreprise sait qu'elle agit, comme pour l'ensemble de ses activités, **sous le regard de ses publics**. Ceux-ci vont donc constituer le **tiers du partenariat**, non pas acteur mais actant du point de vue sémiotique. Certains verbatim expriment bien la conscience qu'ont les acteurs de cette présence « surplombante » dotée d'une fonction normative :

- *« Mais au moins ce qu'on a obtenu, c'est que WWF ne soit pas, contrairement à d'autres associations de protection de l'environnement, opposé à notre activité de brûler des déchets. (…) En tout cas, on a quand même gagné quelque chose, parce que le fait qu'ils ne nous attaquent pas peut être interprété plus ou moins par le public comme le fait qu'ils nous soutiennent. »*[2]

- *« C'est véritablement se rendre compte qu'on arrive à un point où il peut y avoir un décalage entre notre propre perception de notre activité et la perception qu'en ont les autres. Dans un monde où tout le monde se parle, où la communication est partout, on ne peut pas se permettre de donner une image fausse, en tout cas une image qui n'est pas en ligne avec notre propre perception. »*[3]

Or, il en va de même pour le WWF qui doit prouver qu'il conserve son indépendance et, par conséquent, sa **crédibilité** en tant qu'ONG environnementale dans le partenariat avec Lafarge. Les « publics » à qui il doit rendre des comptes sont constitués en premier lieu de l'ensemble des donateurs et des bénévoles et des autres ONG qui peuvent critiquer le WWF pour son positionnement et même dénoncer le partenariat.

- *« Nous avons eu énormément de débats, et certains militants nous ont même quittés, car ils trouvaient inacceptable que le WWF conclue un partenariat avec une entreprise aussi polluante. »*[4]

- *« Comment travailler sur le développement durable avec un cimentier ? Beaucoup d'ONG voisines de la nôtre ont estimé qu'il s'agissait seulement d'une opération de greenwashing, et il est vrai que nous avons sans doute commis l'erreur d'annoncer cette opération avant d'avoir des propositions concrètes à présenter. »*[5]

- *« Il ne s'agit pas d'une relation philanthropique, il s'agit d'une relation d'amélioration, de progrès. On n'est pas dans du mécénat, on n'est pas dans de la philanthropie. Sinon, nous on*

---

1 Jean-Pierre BEAUDOIN. *L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*. Paris : Village mondial : Pearson Education France, 2005, p. 30-31.

2 Entretien avec Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge, le 25/04/2003.

3 Entretien avec Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge, le 11/10/2004.

4 Daniel RICHARD, Président de WWF France, « WWF : entre action militante, partenariat et action institutionnelle », Les Amis de l'Ecole de Paris, séance du 16 octobre 2003, p. 8.

5 Thanh NGHIEM, membre de la direction générale de WWF, « WWF : entre action militante, partenariat et action institutionnelle », Les Amis de l'Ecole de Paris, séance du 16 octobre 2003, p. 8.

> *considèrerait que pour une entreprise ultra polluante telle que Lafarge c'est du greenwashing, du verdissement. Ce serait très dangereux pour notre image. Il s'agit de s'assurer effectivement qu'il y a vraiment des fondations solides, qu'il y a des résultats qui arrivent régulièrement. »*[1]

Le terme de « ***greenwashing*** *» – ou « verdissement d'image » – qui apparaît dans les deux derniers verbatim, est un « terme utilisé par les groupes de pression environnementaux pour désigner un certain type de communication des entreprises sur leurs stratégies de développement durable, dans lequel les messages sont émis avec force sans être forcément accompagnés d'actions à la hauteur de cette communication* »[2]. Cette **accusation de la non-performativité du dire** menace aussi bien la crédibilité du WWF que de Lafarge : un accord de partenariat non suivi de faits (et d'effets) ôterait tout crédit au groupe cimentier comme à l'ONG de protection de l'environnement – d'où la notion récurrente de « *prise de risque partagée* ».

On comprend ainsi l'accent mis par les protagonistes du partenariat sur leur ***praxis*** et sur la **conservation de leurs *ethos*** respectifs. Ils agissent sous le regard d'un tiers, qui constitue un **arbitre social de la norme,** et qui peut, à ce titre, mettre en péril leur **réputation**.

2. Les figures du tiers au sein du partenariat entre Monoprix et Max Havelaar

La présence d'un **tiers** se dessine également dans les discours de Monoprix et de Max Havelaar. Ainsi, si l'on considère les discours de Monoprix, la figure du **client**, y est, on l'a vu, omniprésente. En effet, « *si les relations extérieures et le développement durable sont regroupés au sein de la même direction, c'est que le discours et les actions en matière de développement durable font partie intégrante de la stratégie commerciale du groupe Monoprix. Dans cette perspective, les discours, s'appuyant sur une production intense de* ***concepts*** *et de* ***slogans*** *sont d'abord destinés aux* ***clients de l'enseigne***. »[3]

---

1 Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International, le 9/11/2004.

2 Elisabeth LAVILLE. *L'entreprise verte*. Paris : Village mondial, 2002, p. 304.

3 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 146.

Ainsi, la Charte de développement durable fait à plusieurs reprises référence au « *client* » de Monoprix : « *Promouvoir auprès de nos clients les bonnes pratiques de développement durable* » ; « *Informer nos salariés, nos clients, nos actionnaires et nos partenaires de la performance du groupe* »[1]. De plus, la formule « *répondre aux attentes de nos clients* », qui connaît de très nombreuses occurrences dans toutes les productions discursives de l'enseigne, apparaît dès le début de la Charte :

- *« Répondre à l'attente de nos clients : trois cibles ont été identifiées : les couples bi-actifs, les monoménages et les seniors. »*[2]

Si le distributeur parle ici de « *cibles* », c'est qu'il a bien compris l'émergence de **nouvelles typologies de consommateurs**, porteurs de nouveaux besoins. En étant l'un des précurseurs du développement durable et du commerce équitable, il adapte son offre à son cœur de cible et de clientèle. Les magasins Monoprix entendent ainsi se distinguer par une offre de produits et de services en adéquation permanente avec les attentes d'une **clientèle spécifique** : pour l'essentiel urbaine et active, en majorité féminine et disposant d'un pouvoir d'achat supérieur à la moyenne nationale. Le PDG de Monoprix décrit cette clientèle de la manière suivante :

- *« Mon engagement personnel a consisté à traduire cette responsabilité en actions concrètes, applicables à notre activité de marchand de centre-ville. Cette précision géographique est importante parce qu'elle définit à elle seule un profil de clients spécifiques : urbains, très bien informés, qui ont exprimé, les premiers, une attente légitime en matière de traçabilité environnementale, mais aussi éthique des produits. »*[3]

Il est d'ailleurs à noter que les typologies de clientèle sont étudiées et suivies avec précision par l'enseigne. Comme le souligne Edouard de BROGLIE, « *Monoprix, très citadin, s'est lancé dans la promotion du commerce équitable, notion très en vogue chez les fameux « bobos », clients de l'enseigne* »[4]. A émergé ainsi au début des années 2000, dans ces typologies, la figure du « consommateur-acteur » ou « **consomm'acteur** », selon la forme contractée généralement utilisée. Le « consomm'acteur », ou consommateur responsable, tend à faire le choix de produits associés à des **valeurs environnementales et sociales**. Or, « *il y a encore vingt ans, ces produits « durables » étaient considérés comme un épiphénomène concernant une minorité de consommateurs militants. Ils suscitaient l'indifférence de la majorité des consommateurs. A cet égard, les crises sanitaires et alimentaires ont joué un rôle important dans l'évolution des comportements et des attentes des consommateurs.*

---

1 MONOPRIX, *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, p. 4.

2 Ibid., p. 8.

3 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, op. cit., p. 127-128.

4 Edouard de BROGLIE, in : « Agir avant de communiquer sur le développement durable », *LSA*, n° 1816, 29 mai 2003.

Monoprix a ainsi constaté une forte croissance de la demande de produits bio à la suite de la crise de la vache folle et des controverses sur les OGM. »[1] Monoprix fait référence à ce client spécifique qu'est le « consomm'acteur », vis-à-vis duquel il dit se sentir une responsabilité particulière :

- *« Le dispositif d'information développé autour de nos produits permet à nos clients de choisir les produits qui leur semblent les plus pertinents au regard de leurs attentes et de leur rôle de consommateurs-acteurs. »*[2]
- *« Pour les clients de l'enseigne, l'offre de produits pour la qualité de vie est la partie la plus tangible de son engagement dans le développement durable. Son action vise à apporter une réponse cohérente aux attentes des clients et les accompagner dans une démarche de consommateurs-acteurs. (…) Le commerce équitable est une offre qui répond aux attentes d'une clientèle de centre-ville, fortement sensibilisée et informée sur le rôle du « consommateur-acteur ». »*[3]
- *« Le commerce équitable est une innovation qui répond aux attentes d'une clientèle de centre-ville fortement sensibilisée et informée sur le rôle de « consommateur-acteur » qu'elle peut jouer : meilleure connaissance de l'origine des produits et de leurs conditions de production. Souhait de donner du sens à leurs actes de consommation courante (valeur ajoutée affective de la garantie sociale). »*[4]
- *« Interface entre consommateurs et producteurs, le distributeur doit avoir une politique résolue d'offre et jouer un rôle pédagogique d'information et de promotion du développement durable auprès de ses clients, afin de leur donner les moyens de devenir des « consom-acteurs »*[5].
- *« En diversifiant notre offre de produits, nous souhaitons contribuer à stimuler la demande et ainsi jouer un rôle prescripteur auprès de nos clients pour les amener progressivement à devenir des « conso-acteurs ».* [6]
- *« Le commerce équitable est chargé de valeurs, il correspond aux attentes des clients en quête de sens. (…) Nous irons là où le client nous attend. (…) Pourquoi ces actions ? Il faut revenir à deux choses : c'est bien d'aider les producteurs et leurs familles à vivre, en leur assurant un salaire décent, et il faut répondre à la demande des clients sur la recherche de sens. Tout le reste, c'est salamalecs pour le client ! »*[7]
- *« Une de nos premières ambitions est de participer à la prise de conscience sociétale qui permettrait d'aider les consommateurs à devenir des « conso-acteurs »*[8].

---

1 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable,* op. cit., p. 190.

2 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable,* p. 9.

3 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », le 25/09/2001, p. 2.

4 Claude SENDOWSKI, Directeur Général Exécutif du groupe Monoprix, texte d'une interview radiophonique à BFM, le 21/05/2001, p. 2.

5 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : *Développement durable : 21 patrons s'engagent,* Pierre DELAPORTE, Teddy FOLLENFANT, op. cit., p. 129.

6 MONOPRIX, *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, p. 20.

7 Entretien avec Dominique FENECH, Directeur Groupe Marchandises, Produits de Grande Consommation (produits secs), Monoprix, le 13/08/2004.

8 Stéphanie LEVET, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, in : « Portrait de Monoprix » in : *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003, p. 59.

On voit, dans ce dernier verbatim, qu'un lien est établi entre le rôle prescriptif que s'attribue Monoprix et l'évolution des consommateurs en « consom'acteurs ».

La Directrice des Relations Extérieures et du Développement Durable de Monoprix utilise, elle, l'expression d' « ***alterconsommateurs*** », qui peut évoquer la figure politique de l' « altermondialiste » :

- *« On parle aujourd'hui des bobos, des alterconsommateurs : on introduit la morale dans ses choix de consommation. C'est vraiment une tendance de fond. L'accélération est très forte. (…) Il y a un mouvement de fond de sensibilisation du grand public par l'ensemble de ces acteurs qui aujourd'hui font du développement durable ou de l'environnement une priorité. Et chacun le traduit et l'interprète à sa manière : l'alterconsommateur est celui qui fait entrer la morale dans ses achats. »*[1]

En outre, dans un éditorial, le PDG de Monoprix élargit cette population sensibilisée à la « *société civile* », mettant ainsi en avant de nouveaux **enjeux politiques** :

- *« Dans cette même logique de prise de conscience progressive, les consommateurs semblent montrer un intérêt croissant pour les produits plus respectueux de l'environnement ou de l'équité sociale. Je pense qu'il ne s'agit pas là d'un engouement ponctuel mais bel et bien des prémices d'un mouvement de fond auquel il faudra savoir répondre. (…) Si les préoccupations de la société civile évoluent, les pouvoirs publics s'attachent quant à eux à définir un cadre plus clair qui permet aux entreprises et à leurs partenaires plus de cohérence et de convergence. »*[2]

Ainsi, en utilisant dans ses discours les notions de « *consomm'acteur* » ou d' « *alterconsommateur* » issues du marketing, l'entreprise Monoprix veut montrer qu'elle s'adresse en priorité à ce public spécifique, dont elle entend satisfaire les attentes en matière de consommation. La figure du **tiers** est alors intrinsèquement liée à une **recherche d'image** de la part de l'enseigne : « *il s'agit de créer une image forte de Monoprix et des magasins qui se concrétise dans de nouvelles gammes de produits (Monoprix Vert, Monoprix Bio, produits issus du commerce équitable, etc.), mais également dans l'architecture, les services, les animations et les pratiques environnementales des magasins.* »[3]

Or, si cette idée de recherche d'image est totalement absente des divers supports de communication du groupe, il est intéressant de noter qu'en entretiens, certaines personnes interrogées y ont fait allusion, de manière relativement directe :

- *« C'est vrai que nous avons un positionnement d'image, une clientèle très spécifique. Nos producteurs, nos fabricants ont un produit adapté au consommateur. Le tout c'est comment s'associer ensemble dans un cadre tout à fait particulier de positionnement d'image et de*

---

1 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

2 Philippe HOUZE, Président Directeur Général de Monoprix, in : « Edito : La recherche permanente de l'équilibre », *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, p. 1.

3 Franck AGGERI, Eric PEZET, Christophe ABRASSART, Aurélien ACQUIER. *Organiser le développement durable*, op. cit., p. 146.

clientèle spécifique, ce qui est notre cas, pour arriver à gagner quand même de l'argent, parce que, sinon, ce n'est pas la peine de continuer. »[1]

– *« On a vraiment été le partenaire de Max Havelaar en France pour ses premiers pas dans la distribution généraliste et donc dans l'opinion des gens, parce que pour que Max Havelaar sorte de sa confidentialité, il fallait entrer sur les grands marchés. (…) Et Monoprix avait bien sûr un retour direct aussi sur cette initiative en termes d'image. Et aussi de fidélisation de ses clients, puisqu'ils ont découvert un nouveau concept dans les rayons Monoprix. »*[2]

On voit dans ce dernier verbatim que le partenariat avec Max Havelaar s'inscrit dans la recherche d'image globale de l'enseigne qui se veut à la fois pionnière et en adéquation avec les attentes relatives à une consommation responsable, exprimées par ses clients.

Or, nous pouvons souligner que les fondateurs de Max Havelaar eux-mêmes ne craignent pas d'associer leur **label** à la notion de recherche d'image pour les entreprises :

– *« Le label doit permettre aux compagnies de développer leur image. C'est grâce aux investissements que les compagnies feront dans le développement de leur propre marque que la roue motrice de la croissance se remettra en marche. Cela aura pour résultat le renforcement des entreprises qui se sont réellement engagées aux côtés du commerce équitable et la disparition de celles dont le choix était guidé par l'opportunisme. »*[3]

La recherche d'image semble donc s'inscrire dans la rencontre des intérêts qui fonde l'accord. Loin de diaboliser le **gain en termes d'image et de réputation** que permet le partenariat à l'entreprise, les acteurs associatifs n'hésitent pas à l'afficher, tout en s'en distançant en parlant du risque d' « *opportunisme* », autrement dit de **récupération** par l'acteur économique.

Si l'on considère à présent les discours de **Max Havelaar**, deux figures du tiers se dessinent : les **petits producteurs des pays du Sud** d'une part, les **consommateurs des pays du Nord** d'autre part. Ce verbatim extrait d'un éditorial du Directeur de Max Havelaar les met particulièrement en visibilité :

– *« Puissant outil de développement, s'adressant en priorité aux petits producteurs ou travailleurs marginalisés, il permet de modifier les rapports de force socio-économiques au profit de ces derniers. Il est aussi un formidable vecteur de sensibilisation aux réalités du Sud et offre à chaque citoyen la possibilité d'agir concrètement. »*[4]

Notons que, comme le PDG de Monoprix, il fait référence à la notion de « *société civile* » :

– *« A l'instar de nos homologues européens, le commerce équitable apparaît désormais en France comme un mouvement d'avant-garde de plus en plus prisé par la société civile. S'il*

---

1 Entretien avec Gérard GALLO, Directeur Marketing (jusqu'en 2001), Monoprix, le 21/05/2002.

2 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

3 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 281.

4 Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, *Rapport annuel 2001*, Max Havelaar France, p. 1.

suscite l'adhésion des Français, c'est qu'il constitue une réponse à leurs attentes de citoyen et de consommateur. »[1]

On voit que Max Havelaar développe ici la même rhétorique que Monoprix, à travers l'idée de **réponse aux attentes des consommateurs**. Or, celle-ci est récurrente dans les discours de l'association :

- *« Je ne crois pas nécessairement à l'altruisme des patrons de la grande distribution. Je crois en revanche qu'ils sont sensibles aux attentes des consommateurs, et éventuellement de leurs actionnaires. Si nous, citoyens, faisons pression, les choses évolueront. »*[2]
- *« Les critiques des multinationales s'atténuent au fur et à mesure qu'augmente la demande des consommateurs d'une plus grande éthique. »*[3]
- *« Sensibiliser vos équipes en magasins : pour relayer au quotidien votre démarche ; fournir une réponse adaptée aux questions des consommateurs. »*[4]
- *« Aujourd'hui, 51 % des Français ont déjà entendu parler du commerce équitable ; ils n'étaient que 9 % en 2000. Si le commerce équitable pénètre aussi rapidement la société française, c'est qu'il répond à ses attentes…Reste à confirmer l'engouement en y associant un public élargi ! »*[5]

Le label, moyen de reconnaissance, est également présenté comme une « *garantie pour le consommateur* » :

- *« Le label Max Havelaar garantit l'application des principes du commerce équitable aux consommateurs. »*[6]
- *« La réponse de Max Havelaar et les garanties pour le consommateur. »*[7]

Max Havelaar s'adresse ainsi au consommateur, parce que « *c'est au consommateur que revient le pouvoir de décision final sur l'avenir du commerce équitable. (…) C'est lui qui dirige le marché et a le plus de pouvoir puisqu'il est en bout de chaîne et que, sans lui, le commerce équitable est sans fondement. Le rôle du consommateur est essentiel, c'est lui qui adhère ou sanctionne la démarche en aval*. »[8]

Le **tiers-consommateur** a, par conséquent, une importance cruciale pour les deux partenaires. La Directrice des Relations Extérieures et du Développement Durable de Monoprix parle

---

1 Victor FERREIRA, ibid., p. 1.

2 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, « Trois questions à Victor Ferreira », in : *Télérama*, 25 avril 2001.

3 Interview de Victor FERREIRA, Directeur de Max Havelaar France, in : *Le Figaro*, 02/05/2002.

4 MAX HAVELAAR FRANCE, « Valoriser votre démarche commerce équitable, propositions pour 2003 », 2002, p. 3.

5 MAX HAVELAAR FRANCE, « Fair(e) Actualités », le bimestriel de l'actualité du commerce équitable (disponible en ligne), Max Havelaar France, numéros 5 et 6, mai 2004, p. 4.

6 MAX HAVELAAR FRANCE, *Rapport annuel 2001*, p. 1.

7 MAX HAVELAAR FRANCE, « Le défi Max Havelaar », 2001, p. 5 et suivantes.

8 Tristan LECOMTE. *Le commerce équitable,* op. cit., p. 155.

ainsi de « *triple win* », à propos du partenariat, en introduisant la figure du client dans la formule récurrente qui qualifie la démarche de « *gagnant-gagnant* » :

- *« Pour nous, c'est même « triple win » : pour le client aussi. Pour nous, il n'y a pas de win-win : c'est un triple ou c'est rien, parce que si le client n'est pas gagnant aussi, il n'y a pas d'avenir. »*[1]

Le cas de l'introduction de la **banane labellisée Max Havelaar** est, à ce titre, intéressant. Comme le raconte la Directrice Marchandises alimentaires de Monoprix, la commercialisation de ce produit a posé des difficultés particulières au distributeur :

- *« Monoprix était le seul à commercialiser la banane Max Havelaar. Ce sont de très petits volumes ; la marchandise arrive un mois à l'avance. Les bananes arrivent vertes, il fallait trouver un mûrisseur qui était à notre charge. L'autre difficulté, c'était le prix : il était extrêmement élevé, deux à trois fois le prix de la banane conventionnelle. C'était difficile à vendre pour le client ! La banane équitable se vend très bien dans le cadre de la Semaine du développement durable ou de la Quinzaine du commerce équitable, mais elle se vend peu au quotidien. C'est un produit sur lequel on ne fait pas les marges habituelles du rayon Fruits et Légumes. C'est un vrai investissement pour Monoprix. Au début, on a renoncé à la banane devant la perte engendrée. Mais, comme Monoprix était engagé dans cette démarche, la commercialisation de la banane a en fait été retardée de six mois. »*[2]

On le voit, Monoprix a donc failli renoncer à la commercialisation de la banane, premier produit frais équitable lancé par le distributeur, principalement en raison de son prix très élevé pour le consommateur. Notons que Monoprix ne cherche pas à cacher cet état de fait :

- *« Tous ces développements sont initiés en étroite collaboration avec l'association Max Havelaar. Nous les orientons sur les opportunités commerciales par rapport à un état des lieux du marché et des attentes de nos clients. Exemple : difficultés rencontrées avec la banane. Les contraintes prix / qualité sont déterminantes pour la performance des produits et donc la pérennité de la démarche de commerce équitable. »*[3]

- *« On vend la banane Max Havelaar. Elle a réussi à survivre et à s'imposer. Ca a posé un vrai problème, mais elle a trouvé ses clients. C'est une vraie saga la banane ! Ca a été des réunions…C'est vrai qu'elle était beaucoup trop chère. On se disait : qui va acheter une banane deux fois plus chère que l'autre ? Vous imaginez la motivation du consommateur ! (…) Il faut trouver le produit qui correspond au marché avec un conditionnement qui correspond aux attentes du marché, avec une logistique, et puis le produit en lui-même. »*[4]

Ainsi, dans la mesure où le produit labellisé Max Havelaar doit correspondre à la fois aux règles du marché et aux attentes des consommateurs, il risque de devenir un produit parmi d'autres, autrement dit il risque la **banalisation**. En effet, « *l'accès des produits équitables en*

---

1 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

2 Entretien avec Jacqueline DUCEILLIER, Directrice Marchandises alimentaires, Produits frais transformés (fruits et légumes), Monoprix, le 17/08/2004.

3 DIRECTION DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION, Pôle Relations Extérieures, Monoprix, « Contenu pour l'intervention sur le commerce équitable, colloque Alliances du 5/12/2000 », 4/12/2000, p. 3.

4 Entretien avec Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, le 13/08/2004.

supermarché risque de banaliser ce qui se voulait une consommation militante »[1]. Déjà, les fondateurs du label Max Havelaar entrevoyaient ce risque :

- *« Pour l'image du commerce équitable, cette démarche présente un danger. Max Havelaar fait de la publicité pour un produit et ne transmet plus l'idée de développement durable. Le message perd son contenu politique et Max Havelaar risque d'être assimilé à n'importe quelle compagnie commerciale, alors qu'à long terme, c'est justement en misant sur l'esprit critique de ses consommateurs que Max Havelaar parviendra à renforcer et étendre sa position sur le marché. Il doit exister une interaction entre le message social et le message commercial. Le premier se situe sur le terrain du label. Le deuxième appartient aux entreprises qui, elles, mettent l'accent sur la qualité du produit et l'image de la marque. La dialectique de la croissance est déterminée par une interaction optimale entres ces deux types de messages. »*[2]

Le risque de banalisation des produits équitables en entraîne un autre : celui de la **récupération** du commerce équitable par les acteurs de la distribution. Ainsi, « *le danger est celui d'une récupération de cette idéologie par les grands acteurs du secteur qui, intéressés par le segment des consommateurs responsables de plus en plus nombreux, choisissent de lancer leurs propres produits « équitables », sans nécessairement répondre aux exigences strictes définies par le mouvement.* »[3]

Or, l'accusation de récupération menace autant l'acteur associatif Max Havelaar que l'acteur économique Monoprix, dans le partenariat. Le **juge** sera, dans les deux cas, le **tiers-consommateur**. La place qui lui est faite dans les discours des deux partenaires montre bien que ceux-ci sont conscients de sa fonction d'arbitre social de la norme. Max Havelaar sait qu'il doit veiller à « *ne pas céder aux logiques mercantilistes tout en restant une alternative crédible* »[4] ; Monoprix sait qu'il doit veiller à préserver une image forte auprès de ses clients, tout en se mettant sans cesse en adéquation avec leurs attentes. La banalisation des produits équitables, comme l'accusation de récupération, feraient perdre toute **crédibilité** aux deux organisations partenaires.

---

1 Corinne GENDRON, Véronique BISAILLON et Ana Isabel OTERO, « L'institutionnalisation du commerce équitable : au-delà d'une forme dégradée de l'action sociale », Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, ESG UQAM (Université du Québec à Montréal). *Les cahiers de la Chaire*, Collection recherche, n° 11, 2006, p. 26.

2 Nico ROOZEN, Frans VAN DER HOFF, *L'aventure du commerce équitable*, op. cit., p. 280-281.

3 Corinne GENDRON, Véronique BISAILLON et Ana Isabel OTERO, « L'institutionnalisation du commerce équitable : au-delà d'une forme dégradée de l'action sociale », op. cit, p. 26.

4 Elisabetta BUCOLO, « Le commerce équitable », in : *Hermès*, n° 36, 2003 : « Economie solidaire et démocratie », p. 116.

3. Les figures du tiers au sein du partenariat entre Aéroports de Paris et les associations de riverains

Si l'on considère à présent les discours d'**Aéroports de Paris**, on peut observer que la figure du **client** de l'entreprise y a, comme chez Monoprix, une prégnance particulière. Ainsi, dans le *Rapport annuel 2001*, elle apparaît en première position parmi les « *quatre cibles* » de la communication d'ADP :

- *« Ces actions se sont traduites par une nette amélioration de notre notoriété, telle que mesurée par le baromètre « Image ». Cette enquête annuelle concerne quatre cibles constitutives de notre image : les passagers, nos partenaires, les leaders d'opinion, le grand public. »*[1]

On voit donc que le client-passager est considéré comme le premier **destinataire de la communication** d'ADP, car de lui dépend l' « *image* », la « *notoriété* » de l'entreprise.

De plus, si la notion de client est ici associée à celle d' « ***image*** », elle est également associée de manière récurrente à celle de « ***service*** », comme dans les verbatim suivants, extraits de deux éditoriaux des Président et Directeur général d'ADP :

- *« Dans ce secteur en constante évolution, les grandes orientations stratégiques demeurent d'actualité, en particulier la qualité de service rendue aux clients et la recherche d'un développement durable de nos activités. »*[2]
- *« Aéroports de Paris s'est réorganisé pour mieux assurer ses missions et développer une véritable culture de service. (…) Notre raison d'être est le service dû à nos clients et à nos partenaires, aux compagnies aériennes et à leurs passagers. »*[3]

Ajoutons que dans l'éditorial du *Rapport d'activité et de développement durable 2003* dont est issu ce dernier verbatim est mise en exergue la phrase suivante : « *Nous voulons qu'Aéroports de Paris devienne une véritable entreprise de service*. »[4]

On voit donc, à travers les expressions de « *qualité de service* », « *culture de service* », « *entreprise de service* », qu'ADP entend transformer son image d'**établissement de service public** en une **entreprise du secteur concurrentiel**, « de service ». Il s'agit en effet pour ses managers de préparer, d'anticiper le changement de statut de l'entreprise[5], ainsi que

---

1 ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, *Rapport annuel 2001*, p. 56.

2 Pierre CHASSIGNEUX, Président d'ADP, Hubert du MESNIL, Directeur-général d'ADP, « Message », in : *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, p. 2.

3 Pierre GRAFF, Président d'ADP, Hubert du MESNIL, Directeur-général d'ADP, *Rapport d'activité et de développement durable*, ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, 2003, p. 2.

4 Pierre GRAFF, Président d'ADP, Hubert du MESNIL, Directeur Général d'ADP, « Le message du Président et du Directeur Général », in : *Rapport d'activité et de développement durable*, ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, 2003, p. 3.

5 Rappelons que, suite à la loi du 20 avril 2005, ADP est devenue officiellement société anonyme en juillet 2005.

l'ouverture prévue de son capital. S'inscrivant dans cette nouvelle **recherche d'image**, la notion de **service** bénéficie dès lors d'une grande visibilité et devient l'objet d'une forte **valorisation,** faisant une large place à la figure du client.

– *« Modernisation et développement des capacités d'accueil des compagnies et des passagers, accès aux aéroports, sûreté, qualité des prestations, nouveaux services : ADP a poursuivi un programme soutenu d'investissements, amélioré son organisation, innové et renforcé sa compétitivité pour mieux servir et satisfaire ses clients. »*[1]

Signalons qu'au début de l'année 2005 le gestionnaire aéroportuaire se lance dans une **campagne marketing** destinée à changer son image auprès de ses passagers et à diffuser la culture du service au sein de son personnel. Cette démarche s'est concrétisée par la rédaction d'une charte d'engagements en douze points, portant sur l'accueil, le confort, la facilité d'usage et l'accès aux nouvelles technologies. L'élaboration de ce texte a été précédée, fin 2004, de la plus importante opération de sondage jamais menée par ADP, afin de mieux cerner le profil et les attentes de la clientèle[2].

L'entreprise poursuit par conséquent un objectif de **construction de la marque** « Aéroports de Paris ». Son nouveau logo, conçu par l'agence W&Cie, figure une tour Eiffel stylisée au-dessus de son nom inscrit en toutes lettres – et non plus d'un sigle de faible notoriété. Une nouvelle signature sonore est adoptée, destinée à trois mille diffusions quotidiennes, ainsi qu'un nouveau slogan qui met en avant l'idée d'ouverture au monde et la notion de service : « *Le monde entier est notre invité* »[3].

Or, si désormais le client constitue la catégorie de parties prenantes citée en premier par ADP, le gestionnaire prend soin d'indiquer que l'intérêt du client ne peut entrer en concurrence avec celui de ses autres « *partenaires* » – notamment les populations riveraines – et met en avant une **logique de conciliation**, comme dans ce verbatim du Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales :

– *« Chaque année, la situation évolue et nous pousse toujours davantage à composer entre l'intérêt de nos clients et celui de nos voisins, entre le politique et l'économique, pour trouver ce point d'équilibre entre développement et environnement. »*[4]

---

1 ADP, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, p. 8.

2 Source : « Les aéroports parisiens cherchent à redorer leur image », in : *Les Echos*, 31 mars 2005.

3 Ce slogan remplace le précédent « *Notre plus belle destination, c'est vous* », qui pouvait faire songer au slogan d'une agence de voyages (« *destination* ») plutôt qu'à celui d'un gestionnaire d'aéroports.

4 Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP, « Des partenaires en co-opposition », in : *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, ADP, Direction de la Communication et de l'Environnement, p. 11.

Outre cette figure de plus en plus prégnante du **tiers-client**, notons qu'une autre se dessine dans les productions discursives d'ADP : elle prend la forme de l'expression redondante de « *demande citoyenne* », à l'image de cet extrait déjà cité, issu d'une plaquette de communication :

– *« L'accès à l'information sur l'état de son environnement est un droit pour tous. Mais ce droit va plus loin : la demande citoyenne exige désormais plus de transparence sur les activités des entreprises. »*[1]

L'effort de transparence réalisé par ADP serait donc une réponse à ce qui est perçu par l'entreprise comme une « *demande citoyenne* ». Le tiers-client s'élargit ici à une entité floue, qui aurait une **dimension politique** (« *citoyenne* ») et que l'on peut associer à une forme d'**opinion publique**. Ainsi, le gestionnaire aéroportuaire a compris qu'il agissait sous le regard d'un public vigilant, capable de demander, voire d'exiger, une meilleure visibilité sur sa *praxis*.

La relation qu'il entretient avec les riverains d'aéroports est ainsi particulièrement observée par ce tiers, prompt à adopter le point de vue de la partie considérée comme « victime » – nous retrouvons ici l'image du Léviathan aéroportuaire dont seraient victimes les riverains. Soulignons que, selon Thierry LIBAERT, cette attitude de l'opinion serait fortement liée à un changement de **conception de l'intérêt général** qui serait devenu « caduque » : « *Cette notion d'intérêt général est aujourd'hui caduque. Non seulement les riverains d'un projet d'implantation ne l'acceptent plus, mais – et le phénomène est nouveau – l'opinion publique ne le reconnaît plus. Entre l'intérêt général qui conduit la réalisation d'une grande infrastructure industrielle et les intérêts particuliers des habitants concernés, l'opinion publique soutient désormais les riverains.* »[2] Si nous ne sommes pas ici dans le contexte d'un « projet d'implantation », la configuration générale est la même. Ainsi, les riverains, et leurs représentants que sont les associations, peuvent se prévaloir de plus en plus du **soutien d'une opinion publique** accordant crédit et légitimité à leurs revendications relatives à la défense de leur qualité de vie et leur environnement.

L'entreprise ADP ne peut ignorer ce tiers, arbitre social de la norme, exerçant sa vigilance et ayant un pouvoir de sanction susceptible de se traduire par la **détérioration de l'image** du gestionnaire aéroportuaire. Or, on l'a vu, l'entreprise est devenue particulièrement sensible à

---

1 ADP, « Aéroports de Paris et le développement durable », 2002, p. 2.

2 Thierry LIBAERT, « Faire accepter un projet : principes et méthodes », in : *Communication et Langages*, n° 117, 3ème trimestre 1998, p. 78-79.

sa propre **réputation**, *a fortiori* depuis le changement de son statut qui la rend plus attentive aux mécanismes du *goodwill*.

On peut, par conséquent, analyser à cette aune la démarche, que nous avons décrite, d'institutionnalisation du dialogue avec les populations riveraines. Celle-ci poursuivrait deux visées : tout d'abord, un **lissage du conflit** au sein d'un dispositif communicationnel cadré et contrôlé par l'entreprise elle-même ; ensuite, le fait de **donner des gages** de bonne volonté et d'ouverture au dialogue à ce tiers-arbitre à même de décider *in fine* de l'**acceptabilité sociale** de l'activité aéroportuaire. En institutionnalisant ses relations avec les associations de riverains, l'entreprise ADP entend signifier qu'elle reconnaît leurs compétences, leur capacité d'expertise, mais également, de manière plus implicite, leur capacité de mobilisation et le risque inhérent qu'il y aurait à les négliger. Ainsi, « *au lieu de laisser la confrontation se dérouler seulement sur la place publique, la création d'instances où les organisations représentatives des minorités concernées sont invitées à un dialogue réduit la virulence de la confrontation. D'abord parce que l'opinion constate la bonne volonté du pouvoir et estime ainsi satisfait son sens moral du respect dû à une minorité. Ensuite parce que l'institutionnalisation du débat nécessite que les organisations militantes qui y revendiquent leur participation soient en mesure d'établir leur représentativité, ce qui peut réduire leur capacité à prétendre à cette représentativité aux yeux de l'opinion si le nombre de ceux qui sont prêts à se mobiliser est considéré comme trop faible. Enfin parce que le dialogue institutionnel nécessite un consensus organisé entre les diverses organisations militantes et que la manifestation de leurs divergences peut affaiblir leur position vis-à-vis d'une opinion qui préfère les situations clairement tranchées, plus faciles à lire, que les débats internes d'une catégorie divisée dont les revendications deviennent, de ce fait, inintelligibles au plus grand nombre*. »[1]

L'enjeu que représente la mise en place de ce **dialogue institutionnalisé** avec les associations de riverains est donc indéniable pour ADP, qui peut ainsi chercher à **se prémunir contre deux risques** majeurs : le **blocage de son activité** par les populations riveraines – qui a déjà eu lieu et constitue une menace permanente pour le gestionnaire d'aéroports –, et « le **risque d'opinion** », susceptible de mettre en péril sa réputation.

[1] Jean-Pierre BEAUDOIN. *Etre à l'écoute du risque d'opinion*., op. cit., p. 61-62.

Conclusion I

On le voit, différentes figures du tiers apparaissent dans les trois partenariats étudiés. Deux facteurs interviennent ici : la sphère géographique d'influence du partenariat et le secteur d'activité de l'entreprise. Ainsi, au sein du partenariat international entre Lafarge et le WWF, plusieurs figures du tiers se font jour : à l'intérieur même de la relation partenariale, par le biais de l'intervention d'un cabinet de conseil ; au niveau local, avec la présence des communautés locales où sont implantées les installations du cimentier ; au niveau international, avec la présence des diverses parties prenantes de l'entreprise, que l'on peut regrouper sous le terme générique d' « opinion ». Pour ce qui est des partenariats entre Monoprix et Max Havelaar, ADP et les associations de riverains, domine la figure du client, comme tiers-référent du partenariat.

Il est important de souligner que les trois cas étudiés correspondent à des métiers différents qui impliquent, pour les entreprises concernées, des formes de responsabilité et d'éthique différentes : si Lafarge a un fonctionnement que l'on peut qualifier en termes managériaux de « *B to B* » (*Business to Business*), Monoprix et ADP – en particulier depuis son changement de statut – ont, elles, un fonctionnement de type « *B to C* » (*Business to Consumer*). Le client occupe par conséquent une place fondamentale dans les décisions du management de ces entreprises ; il ne peut être absent du choix stratégique de s'engager dans une démarche partenariale.

II. Enjeux communicationnels : le partenariat comme médiation sociale

La présence d'un tiers, que nous venons de mettre en lumière dans les trois partenariats étudiés, fait évoluer la définition de la notion même de partenariat : celui-ci apparaît comme une construction sociale qui est un espace de médiation, soit un « *espace qui autorise la rencontre tout en maintenant une certaine distance* »[1].

Nous allons tout d'abord nous intéresser à cette médiation opérée par le tiers, puis à la conception triadique de la communication qui en découle.

1. La médiation par le tiers

Le tiers apparaît comme une **réalité sémio-linguistique** dans nos trois corpus. A l'image de l'**opinion** dans le chœur antique[2], il peut être tantôt destinataire, tantôt émetteur. Car si le public a une fonction de réception des discours, l'opinion, elle, est dotée d'une capacité d'**émission** de discours. Son expression constitue le discours dominant (le « on »). Elle va apparaître, à ce titre, comme une instance de jugement, un **arbitre social de la norme**, chargé de décider de l'acceptabilité sociale des comportements des acteurs.

Il y a donc un **processus de légitimation** qui passe par le tiers. Précisons que si la **légitimité** renvoie à un état stable de ce qui est considéré comme juste, équitable ou justifié par une institution ou un individu dont on a reconnu les pouvoirs – c'est-à-dire une instance autorisée après l'épreuve de ses compétences –, la **légitimation**, terme juridique, désigne une action en évolution qui tend à la justification d'un fait, d'une personne ou d'un phénomène. La légitimation confère un pouvoir en le justifiant, tout en réclamant en retour, de manière plus ou moins tacite, une obéissance aux instances autorisées, légitimées.

---

1 Eric DACHEUX. « Un nouveau regard sur l'espace public et la crise démocratique ». *Hermès*, n° 36, 2003, CNRS Editions : « Economie solidaire et démocratie », p. 196.

2 Pour l'étude de l'analogie entre l'opinion et le chœur des tragédies antiques, l'*orchestra* grecque, voir Emile LANDOWSKI, « L'opinion publique et ses porte-parole », in : « La mise en scène des sujets de pouvoirs », *Langages*, n° 42, Larousse, 1980, p. 5-35.

La notion même de tiers possède en effet une dimension juridique ; le tiers est considéré en droit comme garant. Les travaux de Pierre LEGENDRE sur la filiation et la Loi, au croisement du droit et de la psychanalyse, analysent le « *tiers institutionnel* » – également appelé « *symbolique* », « *fondateur* » ou « *structural* » – comme élément fondamental[1].

Avec la présence de ce tiers, la relation bilatérale cède la place à une **relation triangulaire**. Nous sommes en présence non pas de deux acteurs, mais de **deux acteurs** et **un actant** dans la relation partenariale, appartenant à des « *mondes* » différents selon la typologie de Luc BOLTANSKI et Laurent THEVENOT[2], et correspondant à autant de registres différents : les **entreprises**, « *lieu de l'affirmation et de l'opposition des intérêts particuliers* »[3], appartiennent au « *monde marchand* » qui relève du **registre économique** ; les **associations et ONG,** « *lieu de l'intérêt général et du bien public* »[4] correspondent au « *monde civique* » et au **registre politique** ; le **tiers,** en tant que « *lieu du souci des valeurs et des finalités de l'action* »[5], relève du « *monde de l'opinion* » et peut être assimilé au **registre éthique**.
Ainsi, la relation partenariale peut être vue comme le lieu d'une tentative d'imbrication entre ces trois registres : économique, politique et éthique.

Le partenariat suppose par conséquent la construction d'un **espace symbolique et axiologique** par les acteurs. Cet espace communicationnel est une construction sociale qui repose sur une dynamique de **mise en relation** et de **médiation**. Selon Bernard DARRAS, penser les médiations, « *c'est l'occasion de reconnaître que le sens n'est pas une production spontanée ou transcendante, mais une transaction, une négociation qui réclame toujours une intermédiation* »[6]. La notion de médiation, notion « *hybride, floue et ouverte* »[7], sert à

---

1 Selon Pierre LEGENDRE, le « tiers oedipien » renvoie à la triangulation constitutive père-mère-enfant, avec l'intrusion de la parole du père qui imprime chez l'enfant la première Loi, dite symbolique. Le tiers « structural » donne ainsi forme et consistance au principe institutionnel qui a la caractéristique de perdurer, contrairement aux individus. Il s'agit, par le tiers, de « *donner une forme à l'immortalité du pouvoir, (…) de fabriquer une transcendantalité symboliquement opérante à l'égard de chaque ressortissant de la culture, maîtriser une instance de représentation qui échappe au pouvoir de l'individu, en un mot, faire de la société l'équivalent du sujet transcendantal, doué du pouvoir de parler*. » Pierre LEGENDRE. *Leçons III. Dieu au miroir. Etude sur l'institution des images*. Paris : Fayard, 1994, p. 98.

2 Luc BOLTANSKI, Laurent THEVENOT. *De la justification*, op. cit.

3 Nicole D'ALMEIDA. *Les promesses de la communication*, op. cit., p. 131.

4 Nicole D'ALMEIDA, ibid., p. 131.

5 Nicole D'ALMEIDA, ibid., p. 131.

6 Bernard DARRAS, interrogé par Marie Thonon, in : *Médiation & Information*, n° 19 : « Médiation et médiateurs », Paris : L'Harmattan, 2003, p. 17.

7 Françoise BERNARD. « Le lien communicationnel en organisation ». In : *Sciences de la Société*, n° 50/51, mai-octobre 2000. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 35.

qualifier ce qui se passe « entre », elle indique l'intérêt à penser l'**articulation**. Elle peut, selon les utilisations qui en sont faites, mettre plus ou moins en valeur une **dimension sociale ou sémiotique**, ou bien les penser conjointement. Ainsi, pour Jean CAUNE, le concept de médiation peut être saisi par deux composantes : « *la première serait la pensée de la relation, au détriment d'une conception strictement sémiologique qui réfléchit sur la nature du signe sans se préoccuper de la chose à laquelle il renvoie. (…) La seconde serait la structure ternaire du processus de médiation. Pensée de la circulation et de la relation de termes pris deux à deux, plutôt que pensée de la dualité.* »[1]

L'**échange**, qui est au cœur du partenariat, est appréhendé comme étant une source d'enrichissement mutuel. L'échange est ce qui permet la résolution de problèmes et la constitution de savoirs pratiques. Nous sommes donc en présence d'une certaine conception de la **médiation** que Jean DAVALLON qualifie d' « *usage ordinaire* ». La médiation signifie, dans cette acception, essentiellement sociologique, le fait de servir d'intermédiaire ou d'être ce qui sert d'intermédiaire, « *avec l'idée que cette action n'établit pas une simple relation ou une interaction entre deux termes de même niveau, mais qu'elle est productrice de quelque chose de plus (…). Le rôle d'intermédiaire facilitant la communication est censé favoriser le passage à un état meilleur* »[2].
Ainsi, dans le partenariat, le tiers ne fait pas que mettre en relation les acteurs économiques et associatifs, il apporte sa caution, une **caution de crédibilité**.

L'idée de **médiation par le tiers** apparaît également chez **Louis QUERE** pour qui « *l'échange social est interaction entre sujets, médiatisée par du symbolique* »[3]. Ainsi, « *la dialectique de la reconnaissance réciproque fait advenir une entente, un « même » entre les interlocuteurs ; elle ne réduit le caractère improbable et aléatoire de la communication qu'en suscitant une identité des partenaires (sans abolir leurs différences) ; mais elle ne peut le faire qu'en faisant intervenir un opérateur d'équivalence. Lorsqu'ils prennent part à une activité communicationnelle, les sujets sociaux n'accèdent à une compréhension réciproque qu'indirectement, par l'entremise de quelque chose d'objectif qui n'est pas eux-mêmes (et qui n'est pas non plus simplement le langage en tant que système de signes). En ce sens*

[1] Jean CAUNE, interrogé par Marie Thonon. *Médiation & Information*, n°19, op. cit., p. 12.

[2] Jean DAVALLON. « La médiation : la communication en procès ? », op. cit., p. 39-40.

[3] Louis QUERE. *Des miroirs équivoques. Aux origines de la communication moderne*. Paris : Aubier Montaigne, 1982, p. 29.

*l'interaction sociale met nécessairement en jeu un « **tiers symbolisant** », le pôle extérieur d'un neutre, qui, n'étant ni (pour) l'un, ni (pour) l'autre, et occupant une position de référence possible pour l'un et l'autre, les conjoint dans leurs différences.* »[1]. Louis QUERE met ainsi en avant la figure du « *tiers symbolisant* », soulignant que « *la compréhension réciproque des sujets sociaux requiert la médiation symbolique d'un « neutre »* »[2].

2. Une conception triadique de la communication

En postulant ainsi la présence d'un tiers, nous nous inscrivons à la suite d'auteurs mettant en avant une **conception triadique de la communication**, à l'image de l'ouvrage collectif *La voix cachée du tiers. Des non-dits du discours,* dirigé par **Patrick CHARAUDEAU** et **Rosa MONTES**[3]. Cet ouvrage, fruit d'une réflexion commune élaborée par des chercheurs français et mexicains, met en évidence qu'il existe divers **lieux de problématisation du tiers** du discours, dans le discours informatif, le discours persuasif, la littérature. Ainsi, pendant longtemps, le langage a été considéré comme ce qui liait l'homme au monde. Plus tard, est née l'idée que c'est l'homme qui construit la vision du monde à l'aide du langage, et que c'est en interaction avec l'autre qu'il procède à cette **co-construction**. Le schéma sur lequel reposait la communication humaine restait cependant essentiellement duel, dyadique. A la suite des travaux des conversationalistes du langage, comme Catherine KERBRAT-ORECCHIONI qui ont mis en scène un troisième partenaire, souvent non désigné, et des études sur les situations trilogiques de la conversation, les auteurs de l'ouvrage cité considèrent que toute la communication sociale se fonde sur un **rapport triadique**. En effet, comment deux individus pourraient-ils échanger, comment pourraient-ils se comprendre si n'existait la « *médiation de représentations communes du monde* » ? Quelle est cette médiation sinon une « **instance-tiers** » ? Comment un individu ou un groupe pourrait-il se différencier d'un autre et se construire ainsi une « conscience de soi », si ce n'est dans un « *modèle identitaire triadique* » ?

---

1 Louis QUERE, ibid., p. 32-33.

2 Louis QUERE, ibid. p. 83.

3 *La voix cachée du tiers. Des non-dits du discours* / sous la direction de Patrick CHARAUDEAU et Rosa MONTES. Paris : L'Harmattan, 2004.

La notion de tiers est fortement liée à la notion de **normes sociales** ; le tiers a donc une **fonction normative** : « *Du point de vue des valeurs que véhicule le discours, on peut faire raisonnablement l'hypothèse que tout discours signifie en fonction des normes qui sont instaurées par le groupe social auquel appartient le sujet qui parle. Or, ces normes sont configurées par du discours, comme s'il émanait d'une voix tiers qui surdéterminerait les discours des individus du groupe. Cette voix serait celle d'un grand Autre. Il faut donc savoir d'où vient ce grand Autre, et comment il est construit.* » (…) « *Ainsi, les individus sont-ils conduits à renforcer leurs propres valeurs, en développant si besoin est une argumentation contre les valeurs opposées. Et c'est de ce mouvement de renforcement, qui de plus tend à intégrer l'autre, à le fondre dans ces valeurs, que sortent les normes sociales. Celles-ci s'instituent en normes de référence idéale, deviennent une voix-tiers à laquelle se référera le sujet parlant, et comme cette voix est idéalisée, on peut dire qu'il s'agit d'un grand Tiers, d'un grand Autre.* »[1]

Notons que Patrick CHARAUDEAU distingue trois lieux de problématisation du tiers : « *l'espace situationnel de la communication* », « *l'espace discursif de l'énonciation* » et « *l'espace interdiscursif où circulent les discours* ». Ce dernier lieu, l'**espace interdiscursif**, défini comme « *lieu d'une sémantisation des systèmes de valeurs, où le tiers peut être considéré comme un « **méta-énonciateur** » qui produirait des discours de vérité servant de référence à tout nouvel énonciateur* »[2], retient particulièrement notre attention. Ces systèmes de pensée sont constitués en « ***imaginaires socio-discursifs*** ». En effet, « *pour pouvoir communiquer, c'est-à-dire échanger du sens en ayant l'air de s'entendre, il faut co-partager des connaissances évidemment, mais aussi des jugements de valeur sur le monde. (…) Cet ensemble de connaissances et de jugements qui constituent les imaginaires socio-discursifs fonctionnent comme une sorte de « médiation sociale externe », c'est-à-dire ce qui permet aux individus de se reconnaître comme appartenant à un groupe avec lequel ils tiennent ces imaginaires en partage* »[3]. Cette notion d' « *imaginaires socio-discursifs* » est une notion essentielle en ce qu'elle façonne les représentations des différents acteurs, économiques et associatifs

[1] Ibid., p. 12-13.

[2] Patrick CHARAUDEAU. « Tiers, où es-tu ? A propos du tiers du discours », ibid., p. 20.

[3] Patrick CHARAUDEAU, ibid., p. 30.

En outre, peut-on rattacher ce tiers à une forme de ***doxa***, au sens grec du terme ? Citons à nouveau Patrick CHARAUDEAU qui, à propos des « *savoirs d'opinion* », écrit : « *trois choses caractérisent l'opinion : le fait que le jugement consiste en une évaluation axiologisée, le fait que d'autres partagent ce jugement, le fait que le sujet s'engage dans le partage du jugement. Dès lors ce jugement de vérité correspond à un « on-vrai », derrière lequel se trouve un avis général, une doxa anonyme laquelle relève d'une croyance, d'une morale c'est-à-dire de valeurs déontiques* »[1]. On retrouve donc la dimension normative du tiers, puisque ces valeurs déontiques servent de référence pour la construction des normes sociales.
Dans un essai intitulé *La force de la doxa. Rhétorique de la décision et de la délibération*, Loïc NICOLAS vise à « *redonner crédit et valeur épistémologiques à l'opinion commune au-delà de sa seule efficacité pratique, à cet univers de croyances supposées que les Grecs nommaient doxa* »[2]. L'ambition de son ouvrage est de redonner à la *doxa* ses lettres de noblesse en repensant les conditions de persuasion d'une parole socialement négociée : « *la persuasion, la réception comme persuasive d'un discours politico-délibératif, c'est-à-dire la vraisemblance d'un énoncé ou mieux sa capacité à « faire sens » dans l'« univers de croyance » de l'auditoire suppose, nous semble-t-il, la référence obligée à un fonds commun d'« opinions » communément acceptées (la doxa) autorisant, par le recours corrélatif (pratico-éthique) à une « discussion » publique sur les moyens, la discrimination du « meilleur » des possibles.* »[3] Notons que Loïc NICOLAS définit la *doxa* comme « *un outil socio-discursif effectuant une médiation entre des consciences, ou mieux, un soutien langagier aux énoncés proposés à l'approbation d'autrui, c'est-à-dire un support à la transmission de significations recevables* »[4]. Récuser ou mépriser la *doxa* revient, pour Loïc NICOLAS, à « *nier l'importance sinon l'exigence pratique d'un point de convergence, d'un média qui réalise la conjonction interdiscursive entre les « systèmes de croyances* »[5].

Erving GOFFMAN, usant de la métaphore théâtrale, parle, lui, de « **public** » comme « *troisième partenaire de l'interaction* » : « *Sur scène un comédien se présente sous les traits d'un personnage déterminé à d'autres personnages joués par d'autres comédiens ; le **public** constitue le **troisième partenaire de l'interaction** – un partenaire essentiel, certes, et qui*

1 Patrick CHARAUDEAU, ibid., p. 35.

2 Loïc NICOLAS. *La force de la doxa. Rhétorique de la décision et de la délibération*. Paris : L'Harmattan, 2007, p. 8.

3 Loïc NICOLAS, ibid., p. 21.

4 Loïc NICOLAS, ibid., p. 109.

5 Loïc NICOLAS, ibid., p. 190.

pourtant ne se trouverait pas là si ce qui se passe sur la scène était réel. Dans la vie réelle, les trois partenaires se ramènent à deux ; une personne adapte le rôle qu'elle joue aux rôles que jouent les autres personnes présentes qui constituent aussi le public. »[1] Ainsi, afin de savoir dans quelles conditions les partenaires d'une interaction traitent la présence – réelle ou imaginée – d'un public comme dimension pertinente de leur activité, GOFFMAN a choisi d' « *identifier, dans les situations réputées les plus banales et les plus courantes, les obligations très particulières que fait peser sur le comportement de chaque interactant le fait d'être soumis « au regard des autres » et de devoir traiter la présence et l'attitude d'autrui comme autant de points d'appui à la coordination d'une commune activité.* »[2]

Dans certaines de ces situations, les acteurs se coordonnent sous le regard ou en référence à un tiers ; « *de tels régimes d'action peuvent être dits « triadiques », puisqu'ils réclament la présence non seulement de deux acteurs ou équipes d'acteurs mais aussi d'un Tiers, irréductible à l'un des deux acteurs ou équipes d'acteurs en présence.* »[3]

Conclusion II

Ainsi, la figure du tiers dessine une relation triangulaire et fait des partenariats étudiés des espaces de médiation sociale. Comme le souligne Yves JEANNERET, « *pour les acteurs, opérer un geste de médiation, c'est donner corps à une conception de la trivialité, c'est-à-dire répondre, d'une certaine façon, par la pratique, à la question de ce qui peut structurer le rapport d'un sujet à la culture sociale à laquelle il appartient et construire une proposition de dialogue et de mise en relation entre des identités perçues comme à la fois étrangères et susceptibles de se comprendre.* »[4]

En mettant en avant une conception triadique de la communication, nous nous inscrivons à la suite d'un certain nombre de travaux et de perspectives théoriques consacrés au rôle essentiel du tiers dans les processus communicationnels.

---

1 Erving GOFFMAN. *La mise en scène de la vie quotidienne*. 1 : *La présentation de soi*, op. cit., p. 10.

2 Dominique CARDON, Jean-Philippe HEURTIN, Cyril LEMIEUX. « Parler en public ». *Politix*, Vol. 8, n° 31, 1995, p. 6.

3 Dominique CARDON, Jean-Philippe HEURTIN, Cyril LEMIEUX, ibid., p. 7.

4 Yves JEANNERET. *Penser la trivialité. Volume 1 : La vie triviale des êtres culturels*. Paris : Lavoisier : Hermès-science, 2008, p. 122.

Conclusion chapitre 2

Ainsi, ce dernier chapitre était consacré à la présence du tiers dans les trois partenariats objets de notre recherche. Au sein de notre corpus constitué de discours circulants, nous avons recherché les traces de ce « *méta-énonciateur* » qu'est le tiers. Nous avons recensé ses différentes manifestations, ainsi que les formes qu'il revêt dans les discours des acteurs.
Pour ce qui est du partenariat entre Lafarge et le WWF, plusieurs figures du tiers ont été observées, à l'intérieur même de la relation partenariale, au niveau local et au niveau international. Les partenariats entre Monoprix et Max Havelaar, ADP et les associations de riverains mettent en avant un tiers-client, qui est à la fois référent et garant.
Nous l'avons vu, le tiers possède dans les trois cas cités une double fonction normative et de légitimation.

La présence de ce troisième actant, au sein de la relation partenariale, fait évoluer la conception de l'objet partenariat : celui-ci apparaît ici comme une construction sociale qui est un espace symbolique de médiation. Le tiers, par son rôle d'intermédiaire, met en relation les acteurs économiques et associatifs, de plus en plus soucieux de leur réputation, qui savent que leur *praxis* s'effectue sous le regard de ce public, auquel ils ne peuvent se soustraire et dont ils recherchent la légitimation.

Conclusion troisième partie

Cette troisième partie nous a permis d'appréhender les partenariats entre mondes économique et associatif comme des formes singulières de médiation sociale.

Notre exploration des modalités de dialogue entre les organisations partenaires a mis en avant trois modalités différentes de l'échange : le partenariat entre Lafarge et le WWF fonctionne sur une recherche constante du compromis ; les échanges entre Monoprix et Max Havelaar s'inscrivent de leur côté dans le cadre d'une négociation commerciale ; et la relation entre ADP et les associations de riverains donne lieu à un dialogue institutionnalisé.
Ainsi, nous ne pouvons valider notre deuxième hypothèse qui construisait un lien entre l'élaboration d'un langage commun par les acteurs et le recours à des processus de dialogue, à moins de donner au terme de dialogue une acception « faible ». Si nous considérons le terme de dialogue comme une recherche commune de consensus dans le cadre d'un authentique agir communicationnel au sens habermassien – ce qui est notre positionnement théorique dans cette recherche – nous ne pouvons établir ce lien. Si nous avons pu montrer la présence d'un langage commun entre les partenaires, nous avons vu qu'il se fondait sur la *praxis* des acteurs et non sur des processus dialogiques au sens de l'éthique de la discussion.

Nous pouvons en revanche valider notre troisième hypothèse, dans la mesure où nous avons pu mettre en lumière la présence d'un tiers-médiateur, doté d'une fonction de légitimation, dans les trois partenariats. Ainsi, le principe même du partenariat repose sur un rapport de médiation, plus que sur une relation dialogique. Or, le terme de médiation « *qui migre entre le religieux, le juridique et le politique, est habité par un imaginaire de l'entre-deux et de la conciliation, dont la sociologie politique et la psychologie sociale ont montré la valeur de paradigme pour tout un idéal de société réconciliée – ou débarrassée du conflit.* »[1] Le partenariat serait donc « *surdéterminé par un imaginaire politique très général, qui est*

[1] Yves JEANNERET. *Penser la trivialité. Volume 1 : La vie triviale des êtres culturels*, op. cit., p. 122.

l'opposé en quelque sorte de la « mésentente » chère à Jacques Rancière »[1] ; il repose en effet sur le principe d'une conciliation, à la fois possible et souhaitable, entre les registres économique, politique et éthique.

[1] Yves JEANNERET, ibid., p. 122.

Conclusion générale

« *Les échanges sociaux représentent bien plus que des échanges échappant ou s'opposant à la logique économique : ils lui donnent du sens en l'inscrivant dans les coutumes, les croyances, les valeurs, les symboles et les connaissances qui définissent concrètement son efficacité. Plus encore, ils permettent de passer de transactions interpersonnelles à des transactions qui prêtent attention au tiers, au collectif* », écrit Norbert ALTER[1].

Nous avons, dans cette recherche, appréhendé les échanges sociaux auxquels donnent lieu les partenariats entre organisations économiques et associatives. Notre objectif était de construire l'objet partenariat en tant qu'objet communicationnel, dont nous avons souligné le caractère hybride, en prenant la mesure du « *tissage de la connaissance et de l'action qui s'opère au plus intime des processus sociaux* »[2]. Nous avons ainsi abordé les partenariats selon trois angles différents, correspondant à autant de définitions différentes de la notion : les partenariats comme formes hybrides de « faire ensemble », comme espaces d'interaction langagière et comme formes singulières de médiation sociale.

Notre première partie consacrée aux partenariats comme formes hybrides de « faire ensemble » nous a permis tout d'abord de décrire les acteurs en jeu, les entreprises et les associations et organisations non gouvernementales (ONG), ainsi que leurs évolutions sociologiques. Notre objectif était ici de cerner des manifestations identitaires, de souligner la construction de positionnements.

Ainsi, la « responsabilité sociale des entreprises » s'est imposée ces dernières années dans les préoccupations gestionnaires des entreprises et se traduit, au plan communicationnel, par des « *déclarations déontologiques* »[3], des discours volontaristes et de justification. Si ces discours ne sont pas exempts d'ambiguïtés, ils « obligent » leurs émetteurs. Placées face aux nécessités de l'anticipation des risques – qu'ils soient environnementaux, sociaux ou d'opinion – les entreprises se voient contraintes de réinterroger leur place dans la société, et d'adopter de nouveaux positionnements se traduisant notamment par une requalification de leurs activités dans le registre de l'intérêt général.

---

1 Norbert ALTER. *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris : La Découverte, 2009, p. 136.

2 Jean-Michel BERTHELOT. *Les vertus de l'incertitude. Le travail de l'analyse dans les sciences sociales*. Paris : PUF, 1996, p. 212.

3 Cécile RENOUARD. « L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises ». *Problèmes économiques*, n° 2975, 8 juillet 2009, Paris : La Documentation française, p. 43.

Les associations et ONG, de leur côté, se sont imposées comme des acteurs incontournables du paysage politique contemporain, au niveau international comme national et local. L'explosion de leur nombre, l'accroissement de leur taille, la professionnalisation de leur personnel et de leur mode de fonctionnement ainsi que leur institutionnalisation ont considérablement modifié les structures associatives, en particulier les plus grandes qui apparaissent désormais comme de véritables multinationales à but non lucratif.

En nous appuyant sur une approche économique, sociologique, politiste des deux « mondes », nous avons pu ainsi valider notre première hypothèse indiquant que *l'évolution conjointe des positionnements des acteurs économiques et associatifs tend à favoriser leur convergence : les nouvelles responsabilités des entreprises en matière de développement durable et d'intérêt général, la professionnalisation et l'institutionnalisation des ONG modifient partiellement l'identité de ces acteurs, rendant possible un éventuel rapprochement entre ces deux mondes considérés comme antithétiques et divergents.*

Nous avons ensuite posé les bases de la construction de l'objet communicationnel « partenariat », en en retraçant tout d'abord la généalogie dans le champ des relations internationales et dans celui des organisations, puis en précisant les ingrédients de l'hybridité caractéristique du partenariat. Le recours à des concepts relevant de l'anthropologie, de la psychologie sociale et de la sociologie des organisations nous a ici particulièrement aidée à définir les contours de cette hybridité en termes de cultures, de représentations sociales et de registres de l'échange – entre don et échange marchand.

Notre deuxième partie, consacrée aux partenariats comme espaces d'interaction langagière, nous a fait entrer dans la partie empirique de notre recherche, consacrée à l'étude de trois partenariats selon trois échelons spatiaux – international, national, local – et de secteurs d'activité très différents : le partenariat entre le groupe de matériaux de construction Lafarge et l'ONG environnementale WWF pour l'échelon international ; le partenariat entre le distributeur Monoprix et l'association de labellisation de commerce équitable Max Havelaar pour l'échelon national, et le partenariat entre le gestionnaire aéroportuaire Aéroports de Paris (ADP) et les associations de riverains de l'aéroport de Roissy pour l'échelon local.

Notre corpus, constitué à la fois d'une pluralité de sources écrites émanant des différentes organisations étudiées et de la retranscription d'entretiens semi-directifs, a été traité de manière qualitative. Plutôt qu'une quantification exhaustive des faits énonciatifs, discursifs ou argumentatifs observés, nous avons privilégié l'identification des traits dominants du corpus, grâce à l'outil que constitue l'analyse discursive.

Nous avons ainsi mis en lumière les logiques de présentation de soi (*ethos*) des acteurs, ainsi que les registres de la *praxis* dont ils font mention. Il est apparu que l'une des caractéristiques essentielles des discours sur le partenariat réside dans l'articulation de l'*ethos* et de la *praxis*. Les acteurs se définissent à partir de ce qu'ils font, et les rhétoriques liées à la *praxis* font l'objet d'un affichage important.

Enfin, dans notre troisième partie consacrée aux partenariats comme formes singulières de médiation sociale, nous avons analysé les modalités de dialogue entre les acteurs, à partir de la référence habermassienne de l'éthique de la discussion. L'éthique en matière de discussion, de communication et de débat peut être définie comme une réflexion sur les conditions de possibilités minimales de compréhension mutuelle des hommes en situation d'échange verbal. Elle a pour but de formuler les normes qui doivent permettre à un débat de se dérouler de manière satisfaisante et d'établir si possible les fondements de ces normes. L'éthique de la discussion vise à préciser le cadre dans lequel la discussion devient éthique. Elle procède par un échange discursif de paroles où toutes les opinions sont concurrentes et également critiquables. La validité de la norme dépend du caractère non-violent de l'échange, de la force non-contraignante du meilleur argument. L'intersubjectivité inhérente à la discussion suppose une capacité cognitive à l'empathie, une aptitude à s'extraire de sa propre situation pour se mettre à la place d'autrui et, par conséquent, adopter le rôle de l'interlocuteur. Dans la perspective idéaliste de la discussion habermassienne, l'interchangeabilité des rôles fonde la possibilité de former un point de vue commun. Elle garantit que l'intersubjectivité soit compatible avec un point de vue impartial.

Ainsi, si les acteurs des partenariats étudiés mettent tous en avant la dimension dialogique de leur démarche, nous avons vu que les conditions nécessaires d'une « discussion » véritable n'étaient pas remplies. Lafarge et le WWF privilégient la recherche du compromis pour « gommer » les asymétries créées notamment par le financement de l'une des parties par l'autre, et font le choix d'afficher leurs désaccords pour renforcer leurs *ethos* respectifs et conserver ainsi leur crédibilité. Monoprix et Max Havelaar inscrivent leur partenariat dans une négociation commerciale reposant sur la vente des produits issus du commerce équitable. Le désaccord est peu présent dans ce partenariat dans la mesure où il repose sur un intérêt et un objectif communs : la démocratisation des produits équitables. Toutefois, cet intérêt commun n'est pas le fruit de la discussion entre les partenaires, il préexiste à l'accord.

Le partenariat entre ADP et les associations de riverains donne lieu à un dialogue que l'on pourrait qualifier de minimal, dans la mesure où il est institutionnalisé, dans un contexte de

forte contrainte et de blocage potentiel. Les asymétries sont là aussi nombreuses, malgré les efforts pour construire un langage commun permettant l'intercompréhension et la confiance mutuelle.

La construction d'un langage commun est précisément, on l'a vu, le principal enjeu de chaque partenariat. Notre deuxième hypothèse l'associait à la présence de processus de dialogue : *les représentations convergentes peuvent permettre la rencontre des discours économiques et associatifs, le début de la construction d'un langage commun, par le biais de processus de dialogue qui précèdent et accompagnent tout partenariat.* Nous n'avons pu valider cette hypothèse, car c'est davantage autour du « faire » que se construit ce langage commun, lorsque l'on peut observer sa présence, que grâce à des processus de dialogue.
Il y a ainsi des évitements discursifs de la part des acteurs, qui se traduisent parfois par un contournement du dialogue comme dans le cas de Lafarge et du WWF (« *we are agree to disagree* ») afin de conserver son *ethos*. L'ostension de la *praxis* tend à prendre la place de l'échange langagier. C'est donc la question de la place du langage en communication organisationnelle qui est posée ici. Comme le soulignent Sylvie BOURDIN et Catherine LONEUX, « *son statut suscite une attention très particulière, et les énoncés émis par les professionnels ont un effet performatif et ont valeur d'action (…). Le vocabulaire employé (…) n'est pas neutre. Il accompagne les transformations économiques contemporaines en les justifiant. C'est la question du statut énonciatif qui est ici posée, de l'articulation entre le faire et le dire*. »[1]

Notre dernier chapitre nous a permis de mettre en avant la figure d'un tiers au sein des partenariats étudiés, qui éclaire d'un jour nouveau la perception de la relation partenariale. En effet, la présence du tiers dessine un espace de médiation. Pouvant être assimilé à une forme d' « opinion », doté d'une fonction normative et de légitimation, le tiers est ce qui met en relation les acteurs par la médiation symbolique qu'il réalise. Ainsi, les partenariats apparaissent plus comme des espaces communicationnels de médiation que comme des espaces dialogiques. Nous avons donc pu valider notre troisième hypothèse qui postulait qu'*intervient un nouvel acteur, un tiers dans le partenariat, exerçant une fonction croissante de légitimation. La présence de ce tiers permet d'appréhender le partenariat comme un*

[1] Sylvie BOURDIN, Catherine LONEUX. « Construction et modes de stabilisation ». *Communication et Organisation*, n° 24, 1er semestre 2004 : « Coexister dans les mondes organisationnels », p. 223.

espace symbolique de médiation. Comme l'écrit Yves JEANNERET, « *au sein des processus de médiation, l'interaction ne disparaît pas. Elle se transforme.* »[1]

Nous sommes ainsi conduite à revenir sur la définition de la notion récente de *partenariat*, issue du lexique économique contemporain comme nous l'indiquions en introduction, et notamment sur l'imaginaire, les représentations idéologiques dont elle est porteuse. Nous avons souligné à plusieurs reprises, dans les discours étudiés, la récurrence de l'expression « *gagnant-gagnant* » – ou « *win-win* » en anglais –, utilisée par les acteurs pour qualifier les démarches partenariales. Cette expression, qui met l'accent sur la symétrie supposée du gain pour les deux parties, relève d'une conception stratégique de l'éthique, laquelle « *peut se résumer par la formule anglo-saxonne : « good ethics is good business »*[2]. Le raisonnement caractéristique de la conception « *gagnant-gagnant* » est ainsi « *lié à une morale utilitariste qui recherche l'accroissement du bien-être global sans remettre en cause le paradigme de la croissance illimitée* », souligne Cécile RENOUARD, qui ajoute : « *cette approche se heurte à des limites évidentes telles que la nécessité d'arbitrages pas toujours explicités entre efficacité et équité, et la tentation constante de sacrifier les exigences éthiques (…) dès lors qu'elles sont en concurrence avec l'intérêt bien compris des groupes les plus puissants (par exemple les actionnaires).* »[3]

Au-delà de cette conception stratégique et conciliatrice de l'éthique, on peut se demander si le terme même de *partenariat* ne relève pas de la représentation généralisée de pacification des rapports sociaux que souligne Marcel GAUCHET[4]. Le terme de partenariat peut être, en cela, rapproché du terme également récent et d'origine économique, de *gouvernance*. Les partenariats, comme les espaces de gouvernance, dessinent de nouveaux espaces de coopération et de coordination entre acteurs économiques, sociaux et politiques, où domine une représentation irénique des relations entre ces acteurs. Elargissant ces formes de coopération à la sphère publique, Bernard EME écrit ainsi que « *la pluralité conflictuelle des espaces est résorbée dans ces arènes publiques localisées qui internalisent la tension entre la société civile et le politique comme entre les différents types d'espace, la délibération critique fait place à l'agir stratégique sous l'influence des acteurs politico-administratifs qui sont juges et parties (partenaires de la discussion et décideurs ou financeurs), la pacification*

1 Yves JEANNERET. *Penser la trivialité. Volume 1 : La vie triviale des êtres culturels*, op. cit., p. 165.

2 Cécile RENOUARD. « L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises », op. cit., p. 44.

3 Ibid., p. 44-45.

4 Marcel GAUCHET. « Essai de psychologie contemporaine. Un nouvel âge de la personnalité ». *Le Débat*, n° 99, mars-avril 1998.

occulte la « mésentente » qui conduit à l'acceptation de rapports sociaux asymétriques. Comme l'analyse Jacques Rancière, sous d'autres perspectives, derrière l'égalité entre sujets parlants, supposée par l'acte du langage, l'accord se fonde sur l'acceptation d'un rapport d'inégalité entre les acteurs sociaux. »[1]

Si les acteurs des organisations étudiées se prévalent d'une volonté dialogique, ils privilégient l'affichage du « faire », et ont recours à des évitements discursifs à des fins de lissage des différends. Or, comme le précise Dominique WOLTON, « *communiquer, c'est toujours sortir de soi, et prendre le risque de l'Autre. Penser la communication c'est admettre cette pluralité des échelles de connaissance et cette réalité anthropologique : il n'y a pas de communication sans incommunication. Altérité et incommunication restent l'horizon de toute communication.* »[2]

Eviter la communication véritable revient donc à éviter de « *prendre le risque de l'Autre* ». Cette dimension de l'altérité est ici fondamentale : tout partenariat pose en effet la question du rapport à l'autre et de la qualité de ce rapport. Cécile RENOUARD indique ainsi que « *la démarche éthique des entreprises comme aiguillon critique suppose une forme d'extériorité, une mise à distance des acteurs économiques à l'égard des pratiques et normes établies. La validité sociale de la communication éthique d'une entreprise est conditionnée par ce critère d'altérité : laisser place à une interrogation constante sur la justesse et la justice des mesures prises.* »[3]

Or, la question de l'altérité soulève la question éthique de la reconnaissance de l'autre. Nous nous situons dans ce que Paul RICOEUR, dans sa distinction des trois types de reconnaissances, nomme « *reconnaissance mutuelle* », et qui ouvre sur la « *gratitude* »[4]. Pour Paul RICOEUR, la gratitude, forme ultime de la reconnaissance, permet par l'échange des dons et au-delà de la lutte toujours inachevée pour la reconnaissance, de conjuguer mutualité et dissymétrie entre le donateur et le donataire, autrement dit de trouver la juste distance à

---

1 Bernard EME. « Agir solidaire et publicité des conflits ». *Hermès*, n° 36, 2003, Paris : CNRS Editions : « Economie solidaire et démocratie », p. 171.

2 Dominique WOLTON. « Le moment de la communication ». *Hermès*, n° 38, 2004 : « Les sciences de l'information et de la communication : savoirs et pouvoirs », Paris : CNRS Editions, p. 11.

3 Cécile RENOUARD. « L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises », op. cit., p. 48.

4 Paul RICOEUR. *Parcours de la reconnaissance*, op. cit.

l'autre. Nous sommes ici au cœur de l' « *éthique relationnelle* »[1], en ce qu'elle « *détermine la position adoptée vis-à-vis de l'Autre.* »[2]

Notons que cette notion de gratitude apparaît également dans les travaux de Georg SIMMEL qui l'associe à la théorie du don/contre don : « *toute forme de socialisation, au-delà de son premier commencement, repose sur la continuation des relations une fois passé le moment de leur naissance (…). La gratitude est une des formes les plus affirmées de cette continuation ; c'est la poursuite idéale d'une relation, même longtemps après sa rupture et longtemps après l'accomplissement et la conclusion de l'acte de donner et de recevoir.* »[3]

Cette perspective supposerait donc de suivre les partenariats dans la durée, au-delà de la délimitation temporelle de notre corpus couvrant une période de cinq ans, pour étudier précisément « *la continuation des relations* » au sein des échanges sociaux que constituent les partenariats.

On le voit, notre recherche se situe à la « *jointure de la dimension sémiotique et de la dimension anthropologique de la communication, dans l'espace de jeu entre donner du sens et produire du lien.* »[4] A ces deux dimensions, sémiotique et anthropologique, de la communication, nous pouvons ajouter une troisième : la dimension éthique, ou plus exactement l'exigence éthique.

Or, en ces temps de crise économique et financière mondiale où il est question de tenter de « *moraliser le capitalisme* », cette exigence éthique revêt une acuité particulière. Au-delà de l'interpellation des entreprises sur leur responsabilité sociétale, c'est la validité même du modèle économique qui est interrogée, voire remise en question. Dans ce contexte, les modes de collaboration entre les sphères économiques et associatives tendront probablement à prendre des formes nouvelles – dans lesquelles le risque d'instrumentalisation n'est pas absent.

Notre recherche sur les partenariats entre organisations économiques et associatives pourrait ainsi être poursuivie par l'étude d'autres formes coopératives entre acteurs sociaux permettant un élargissement à d'autres terrains et corpus. Nous songeons notamment aux partenariats

---

1 Véronique RICHARD. *Incidences des changements de l'organisation du travail et du management sur les fondements et les pratiques de l'éthique relationnelle*. Habilitation à diriger les recherches en Sciences de l'Information et de la Communication. Paris : CELSA, 1994.

2 Ibid., p. 9.

3 Georg SIMMEL. *La parure et autres essais*. Paris : Maison des Sciences de l'Homme, 1998, p. 54-55.

4 Yves JEANNERET. « Paolo Fabbri, les profondeurs de l'apparence. La provocation sémiotique, 2 ». *Communication et Langages*, n° 148, juin 2006 : « Dialogues politiques : images et miroirs », p. 130.

faisant intervenir des acteurs publics, comme les partenariats public-privé, les partenariats multi-acteurs, les partenariats s'inscrivant dans le Global Compact des Nations unies.
Une analyse en réception auprès des membres des organisations partenaires (salariés et personnel associatif) serait également une piste complémentaire intéressante, afin d'approcher les démarches partenariales de l'intérieur, à travers leur vécu et leurs discours.

Si, au terme de cette recherche fondée sur l'étude empirique de trois cas de partenariats, nous ne pouvons pas ne pas nous interroger sur la généralisation possible de nos résultats, nous souhaitons à la fois y répondre et conclure en mettant en avant l'expression de « *vertus de l'incertitude* », empruntée à Jean-Michel BERTHELOT, qui nous semble parfaitement correspondre à notre vision de la recherche en sciences humaines et sociales : « *les sciences sociales illustrent les vertus de l'incertitude. Contraintes à produire le plus souvent une intelligence plurielle de leur objet, marquées par l'arbitraire des choix qui les amènent à découper, dans l'espace infini des événements dotés de sens, les constellations significatives où se liront les traces d'actions ou de mécanismes exemplaires, elles tissent et retissent indéfiniment la trame d'intelligibilités jamais achevées, témoignages toujours précaires et infiniment précieux de la construction historique de l'humain*. »[1]

[1] Jean-Michel BERTHELOT. *Les vertus de l'incertitude*, op. cit., p. 260.

Annexes

Table des matières des annexes

Annexe 1 : Bibliographie thématique…….....438

Annexe 2 : Liste alphabétique des personnes rencontrées lors d'entretiens semi-directifs…….468

Annexe 3 : Modèle-type du guide d'entretien……..470

Annexe 4 : Liste exhaustive du corpus……..471

Annexe 5 : Partenariat Lafarge / WWF : extraits du corpus…….485

I. Entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits…….486
II. Communiqués / dossiers de presse……..538
III. Documents produits par les organisations à visée de communication externe……...562

Annexe 6 : Partenariat Monoprix / Max Havelaar : extraits du corpus.....583

I. Entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits…….584
II. Documents produits par les organisations à visée de communication externe……...620

Annexe 7 : Partenariat Aéroports de Paris / associations de riverains de l'aéroport Roissy-Charles-de-Gaulle : extraits du corpus…….645

I. Entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits…….646
II. Documents produits par les organisations à visée de communication externe……...670

Annexe 1 : Bibliographie thématique

■ Philosophie

Philosophie générale

ARENDT (Hannah). - *Condition de l'homme moderne*. (Traduit de l'anglais par Georges Fradier). - Paris : Pocket, 2007. - 406 p. - (Collection Agora).

ARISTOTE. - *Politique*. Tome I : Introduction, Livre I-II. (Texte établi et traduit par Jean Aubonnet).- Paris : Les Belles Lettres, 2002. - 261 p. - (Collection des Universités de France).

ARISTOTE. - *Rhétorique*. Tome I, Livre I, 1967, 143 p. ; Tome II, Livre II, 1991, 135 p. ; Tome III, Livre III, 1973, 173 p. (Texte établi et traduit par Médéric Dufour et André Wartelle). - Paris : Les Belles Lettres. - (Collection des Universités de France).

ARISTOTE. - *L'éthique à Nicomaque*. (Texte établi et traduit par Richard Bodéüs). - Paris : Garnier-Flammarion, 2004. - 560 p.

CUSSET (Yves). - *Habermas, l'espoir de la discussion*. - Paris : Michalon, 2001. - 128 p. - (Collection Le bien commun).

FERRY (Jean-Marc). - *Habermas* : *l'éthique de la communication*. - Paris : PUF, 1987. - 592 p. - (Collection Recherches politiques).

FERRY (Jean-Marc). - *Valeurs et normes. La question de l'éthique*. - Bruxelles : Editions de l'Université de Bruxelles, 2002. - 114 p. - (Collection Philosophie et société).

FOUCAULT (Michel). - *L'archéologie du savoir*. - Paris : Gallimard, 1969. - 275 p. - (Collection Bibliothèque des sciences humaines).

FOUCAULT (Michel). - *L'ordre du discours. Leçon inaugurale au Collège de France prononcée le 2 décembre 1970*. - Paris : Gallimard, 1971. - 81 p.

GAUCHET (Marcel). - « Essai de psychologie contemporaine. Un nouvel âge de la personnalité. ». - *Le Débat*, n° 99, mars-avril 1998.

HABERMAS (Jürgen). - *Théorie de l'agir communicationnel*. Tome I : *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. (Traduit de l'allemand par Jean-Marc Ferry). - Paris : Fayard, 1987. - 448 p. - (Collection L'espace du politique).

HABERMAS (Jürgen). - *Morale et Communication. Conscience morale et activité communicationnelle*. (Traduit de l'allemand par Christian Bouchindhomme) - Paris : Flammarion, 1999. - 212 p. - (Collection Champs).

HABERMAS (Jürgen). - *De l'éthique de la discussion*. (Traduit de l'allemand par Mark Hunyadi). - Paris : Flammarion, 1999. - 202 p. - (Collection Champs).

HABERMAS (Jürgen). - *Idéalisations et communication. Agir communicationnel et usage de la raison*. (Traduit de l'allemand par C. Bouchindhomme). - Paris : Fayard, 2006. - 109 p.

JACQUES (Francis). - *Dialogiques : recherches logiques sur le dialogue*. - Paris : PUF, 1979. - 422 p. - (Collection Philosophie d'aujourd'hui).

JONAS (Hans). - *Le Principe Responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*. - Paris : le Cerf, 1990. - 335 p.

JONAS (Hans). - « Surcroît de responsabilité et perplexité » (Entretien). - *Esprit*, n° 206, novembre 1994 : « Les équivoques de la responsabilité », p. 8-19.

LEGENDRE (Pierre). - *Leçons III. Dieu au miroir. Etude sur l'institution des images*. - Paris : Fayard, 1994. - 348 p.

LEGENDRE (Pierre). - *De la société comme texte. Linéaments d'une anthropologie dogmatique*. - Paris : Fayard, 2001. - 260 p.

PLATON. - *Œuvres complètes*. Tome VI : *La république*, Livres I-III. (Texte établi et traduit par E. Chambry). - Paris : Les Belles Lettres, 2002. - 233 p. (Collection des Universités de France).

RANCIERE (Jacques). - *La mésentente. Politique et philosophie*. - Paris : Galilée, 1995. - 187 p. - (Collection La philosophie en effet).

RICOEUR (Paul). - *Du texte à l'action, II, Essais d'herméneutique*. - Paris : Editions du Seuil, 1986. - 409 p. - (Collection Esprit).

RICOEUR (Paul). - « Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique. » - *Esprit*, n°206, novembre 1994 : « Les équivoques de la responsabilité », p. 28-48.

RICOEUR (Paul). - *Soi-même comme un autre*. - Paris : Editions du Seuil, 1996. - 424 p. - (Collection Points).

RICOEUR (Paul). - *Parcours de la reconnaissance*. - Paris : Stock, 2004. - 386 p.

RICOEUR (Paul). - *Discours et communication*. - Paris : L'Herne, 2006. - 66 p. - (Collection Carnets).

Ethique et morale en entreprise

ETCHEGOYEN (Alain). - *Le pouvoir des mots. Dictionnaire critique de l'entreprise contemporaine*. - Paris : Dunod, 1994. - 227 p.

LE GOFF (Jean-Pierre). - *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*. - Paris : La Découverte, 1993. - 314 p. - (Collection Essais).

LE GOFF (Jean-Pierre). - *Les illusions du management. Pour le retour du bon sens*. - Paris : La Découverte, 2000. - 164 p. - (Collection Poches. Essais).

LIPOVETSKY (Gilles). - *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*. - Paris : Gallimard, 1992. - 292 p.

WEBER (Max). - *L'éthique protestante ou l'esprit du capitalisme*. (traduit de l'allemand par Isabelle Kalinowski). - Paris : Flammarion, 2000. - 394 p. - (Collection Champs).

WEBER (Max). - *Economie et société dans l'Antiquité*. (Traduit de l'allemand par Catherine Colliot-Thélène et François Laroche). - Paris : La Découverte, 2001. - 407 p. - (Collection Poche).

WEBER (Max). - *Le savant et le politique*. (Traduit de l'allemand par Julien Freund). - Paris : 10/18, 2004. - 221 p. - (Collection Bibliothèques).

■ Economie et gestion

Economie, éthique et management

AGGERI (Franck), PEZET (Eric), ABRASSART (Christophe), ACQUIER (Aurélien). - *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. - Paris : Vuibert/ADEME, 2005. - 277 p.

AGLIETTA (Michel). - *La crise : comment en est-on arrivé là ? Comment en sortir ?* - Paris : Michalon, 2009. - 125 p.

ALBERT (Michel), BOISSONNAT (Jean), CAMDESSUS (Michel). - *Notre foi dans ce siècle*. - Paris : Arléa. - 197 p.

ALCOUFFE (Alain), FERRARI (Sylvie), GRIMAL (Laurent). - « Les enjeux du développement durable ». - *Sciences de la société*, n° 57, « Autour du développement durable », octobre 2002, Toulouse : Presses universitaires du Mirail, p. 3-13.

AOUST (Jean-Marie), CANAMERAS (Gilbert), GUILHOU (Xavier), REVEL (Claude). - *Quand ONG et PDG osent*. - Paris : Eyrolles, 2004. - 127 p.

AUBERTIN (Catherine). - *Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux*. - Paris : La Documentation française, IRD, 2006. - 144 p.

BADDACHE (Farid). - *Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération*. - Paris : L'Harmattan, 2004. - 248 p.

BALLET (Jérôme), BRY (Françoise de). - *L'entreprise et l'éthique*. - Paris : Editions du Seuil, 2001. - 431 p. - (Collection Points).

BALLET (Jérôme), CARIMENTRAND (Aurélie). - « La transformation du commerce équitable : de l'éthique relationnelle à l'éthique informationnelle. Avec des références particulières sur le cas français ». - Communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), ESDES, Lyon, 6 juin 2008.

BEAUD (Michel). - *Histoire du capitalisme. De 1500 à 2000*. - Paris : Editions du Seuil, 1999. - 437 p. - (Collection Points).

BEAURAIN (Christophe). - « Economie et *développement durable* dans les discours de la production territoriale ». - *Mots*, « La ville, entre dire et faire », n°72, juillet 2003, ENS Editions, p. 45-59.

BONNAFOUS-BOUCHER (Maria), PESQUEUX (Yvon), dir. - *Décider avec les parties prenantes. Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*. - Paris : La Découverte, 2006. - 268 p. - (Collection Recherches).

BOUTILLIER (Sophie). - « La place de l'écologie dans la pensée économique ». - *Problèmes économiques*, n° 2831, 12 novembre 2003, La Documentation française, p. 25-32.

BROWN (Lester R.). - *Eco-économie* : *une autre croissance est possible, écologique et durable*. - Paris : Seuil, 2003. - 448 p.

BUCOLO (Elisabetta). - « Le commerce équitable ». - *Hermès*, n° 36, 2003 : « Economie solidaire et démocratie », p. 109-118.

CAPRON (Michel), QUAIREL-LANOIZELEE (Françoise). - *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs, enjeux, stratégies*. - Paris : La Découverte, 2004. - 251 p.

CAPRON (Michel), QUAIREL-LANOIZELEE (Françoise). - *La responsabilité sociale d'entreprise*. - Paris : La Découverte, 2007. - 128 p. - (Collection Repères).

CARDOT (Fabienne). - *L'éthique d'entreprise*. - Paris : PUF, 2006. - 128 p. - (Collection Que sais-je ?).

CHANAL (Valérie), TANNERY (Franck). - « La communication de la stratégie ou l'art de persuader. Le cas du groupe Lafarge. » - *Revue française de gestion*, volume 31, n° 159, novembre/décembre 2005 : « Récits et management », p. 165-186.

CHAUVEAU (Alain), ROSE (Jean-Jacques). - *L'entreprise responsable. Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, éthique*. - Paris : Editions d'Organisation, 2003. - 362 p.

COHEN (Daniel). - *Nos temps modernes*. - Paris : Flammarion, 2002. - 161 p.

COMMISSION EUROPEENNE. - *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Livre vert. - Bruxelles, 2001. - 32 p.

DELAPORTE (Pierre), FOLLENFANT (Teddy). - *Développement durable, vingt-et-un patrons s'engagent*. - Paris : Le Cherche midi, 2002. - 225 p.

DIRECTION DES RELATIONS ECONOMIQUES EXTERIEURES. - « Ethique et relations économiques internationales ». - *Problèmes économiques*, n°2778, « Capitalisme, économie : quelle place pour l'éthique ? », 2 octobre 2002, La Documentation française, p. 19-24.

DOLLET (Emmanuel). - *La responsabilité sociale des entreprises sous l'angle de leurs partenariats avec les ONG*. Mémoire de DESS Développement et Coopération Internationale. - Paris : Université Paris I-Sorbonne, 2002. - 46 p.

DRUCKER (Peter F.). - *L'avenir du management*. - Paris : Village Mondial, 1999. - 198 p.

DUCROUX (Anne-Marie). - *Les nouveaux utopistes du développement durable*. - Paris : Autrement, 2002. - 342 p. - (Collection Mutations.)

FERONE (Geneviève), ARCIMOLES (Charles-Henri d'), BELLO (Pascal), SASSENOU (Najib). - *Le développement durable. Des enjeux stratégiques pour l'entreprise*. - Paris : Editions d'Organisation, 2001. - 325 p.

FLOUZAT (Denise), PONDAVEN (Claude). - *Economie contemporaine*. Tome 1 : *Les fonctions économiques*. - Paris : PUF, 2004, 19ème éd. - 527 p. - (Collection Thémis Sciences économiques).

FLOUZAT (Denise), BOISSIEU (Christian de). - *Economie contemporaine*. Tome 2 : *Les phénomènes monétaires*. - Paris : PUF, 2004, 15ème éd. - 545 p. - (Collection Thémis Sciences économiques).

FLOUZAT (Denise), BOISSIEU (Christian de). - *Economie contemporaine*. Tome 3 : *Croissance, mondialisation et stratégies économiques*. - Paris : PUF, 2006, 8ème éd. - 512 p. - (Collection Thémis Sciences économiques).

FREEMAN (R. Edward). - *Strategic Management : a Stakeholder Approach*. - Boston : Pitman, 1984.

GABRIEL (Patrick). - « Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable ». - *Décisions Marketing*, n°29, Janvier-mars 2003, p. 67-76.

GAUTIER (Laurence). - « Fonctions implicites des chartes d'éthique des entreprises ». - *Revue française de gestion*, n°136, novembre-décembre 2001 : «Mondialisation, éthique, environnement : de nouvelles règles pour l'entreprise », p. 70-76.

GELINIER (Octave), SIMON (François-Xavier), BILLARD (Jean-Pierre), MULLER (Jean-Louis). - *Développement durable. Pour une entreprise responsable et compétitive*. - Issy-les-Moulineaux : ESF Editeur, 2002. - 157 p.

GENDRON (Corinne). - *Le développement durable comme compromis. La modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*. - Québec : Presses de l'Université du Québec, 2006. - 284 p.

GENDRON (Corinne), BISAILLON (Véronique), OTERO (Ana Isabel). - « L'institutionnalisation du commerce équitable : au-delà d'une forme dégradée d'action sociale. » - Québec : Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, ESG UQAM, *Les Cahiers de la Chaire*, n°11, 2006. - 43 p. - Disponible sur : http://www.crsdd.uqam.ca/pages/recherche.htm

GOND (Jean-Pascal). - « L'éthique est-elle profitable ? » - *Revue française de gestion*, n°136, novembre-décembre 2001 : «Mondialisation, éthique, environnement : de nouvelles règles pour l'entreprise », p. 77-84.

GRAZIANI (Sylvie). - « Une approche théorique des dynamiques d'évolution territoriale ». - *Sciences de la société*, n° 57, « Autour du développement durable », octobre 2002, Toulouse : Presses universitaires du Mirail, p. 183-192.

HIRSCHMAN (Albert O.). - *Les passions et les intérêts. Justifications politiques du capitalisme avant son apogée*. - Paris : Quadrige / PUF, 2005 (3ème édition). - 135 p.

HORS (Michel). - « Les conditions pour un développement durable ». - *Cahiers français*, n° 310, « Développement et mondialisation », septembre-octobre 2002, p. 25-30.

HUMIERES (Patrick d'), CHAUVEAU (Alain), coord. - *Les pionniers de l'entreprise responsable. Actes du forum d'Evian (novembre 2000)*. - Paris : Editions d'Organisation, 2001. - 225 p.

HUYBRECHTS (Benjamin). - « Le positionnement des organisations de commerce équitable entre solidarité et marché : essai de typologie et illustrations en Belgique, en France et au Royaume-Uni ». - Communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), ESDES, Lyon, 6 juin 2008.

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITE. - *La société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, pratiques, perspectives*. - Paris : Editions d'Organisation : Eyrolles, 2007. - 269 p.

INSTITUT DE L'ENTREPRISE. - *Ethique et responsabilité*. - Paris : Institut de l'entreprise, 1991. - 55 p.

KAPFERER (Patricia), GASTON-BRETON (Tristan). - *Monoprix, au coeur de la vie/ville*. - Paris : Le Cherche Midi, 2003. - 155 p.

LAVILLE (Elisabeth). - *L'entreprise verte*. - Paris : Village mondial, 2002. - 320 p.

LECERF (Olivier). - *Au risque de gagner. Le métier de dirigeant*. Entretiens avec Philippe de Woot et Jacques Barraux. - Paris : Editions de Fallois, 1991. - 249 p.

LECOMTE (Tristan). - *Le commerce équitable*. - Paris : Eyrolles, 2004. - 191 p.

LIBAERT (Thierry). - *La communication verte. L'écologie au service de l'entreprise.* - Paris : Liaisons, 1992. - 218 p.

MARECHAL (Jean-Paul). - *Humaniser l'économie*. - Paris : Desclée de Brouwer, 2000. - 223 p. - (Sociologie économique).

MARECHAL (Jean-Paul). - « La dimension sociale du développement durable ». - *Alternatives économiques*, n° 191, avril 2001, p. 80-83.

MARTINET (Alain-Charles), REYNAUD (Emmanuelle). - « Shareholders, stakeholders et stratégie ». - *Revue française de gestion*, n°136, novembre-décembre 2001 : «Mondialisation, éthique, environnement : de nouvelles règles pour l'entreprise », p. 12-17.

MERCIER (Samuel). - *L'éthique dans les entreprises*. - Paris : La Découverte, 1999. - 122 p.

MERGER (Michèle), BARJOT (Dominique), dir. - *Les entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs, XIXe-XXe siècles*. - Paris : Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 1998. - 838 p.

MOUSSE (Jean). - *Ethique et entreprises*. - Paris : Vuibert, 1993. - 191 p.

MULTATULI. - *Max Havelaar ou les ventes de café de la Compagnie commerciale des Pays-Bas*. - Arles : Actes Sud, 2003. - 439 p. - (Collection Babel).

NAJIM (Annie), dir. - *Les entreprises face aux enjeux du développement durable*. - Paris : Khartala, 2003.

NELSON (Jane). - *Business as Partners for Development : Creating Wealth for Countries, Companies and Communities*. - London : Prince of Wales Business Forum, 1996.

NELSON (Jane). - *Building Partnerships. Cooperation between the United States and the Business Community*. - New York : United Nations Publication, 2002.

ORSENNA (Erik). - *Voyage aux pays du coton. Petit précis de mondialisation*. - Paris : Fayard, 2006. - 291 p.

PASSET (René). - *L'économique et le vivant*. - Paris : Economica, 1996. - 291 p.

PASSET (René). - « Comment parvenir au développement durable ? ». - *Problèmes économiques*, n° 2653, 23 février 2000 : « Science économique », p. 23-27.

PERTHUIS (Christian de). - *La génération future a-t-elle un avenir ? Développement durable et mondialisation*. - Paris : Belin, 2003. - 192 p. - (Collection Ulysse).

PERROUX (François). - *L'économie du XXème siècle*. - Paris : PUF, 1961. - 598 p.

POLANYI (Karl). - *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps.* - Paris : Gallimard, 1983. - 419 p. - (Collection Bibliothèque des sciences humaines).

Problèmes économiques, n° 2800, numéro spécial, 12 mars 2003 : « Le développement durable : un objectif incertain ». Paris : La Documentation française. - 32 p.

RENOUARD (Cécile). - *La responsabilité éthique des multinationales*. - Paris : PUF, 2007. - 533 p.

RENOUARD (Cécile). - « L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises ». - *Problèmes économiques*, n°2975, 8 juillet 2009, Paris : La Documentation française, p. 43-48.

REVEL (Claude). - « Nouvel environnement concurrentiel et normes « morales ». - *Problèmes économiques*, n° 2778, « Capitalisme, économie : quelle place pour l'éthique ? », 2 octobre 2002, La Documentation française, p. 25-28.

ROBERT-DEMONTROND (Philippe). - « Clauses, normes et chartes sociales. Principes et enjeux de nouvelles règles du jeu concurrentiel ». - *Sciences de la société*, n° 57, « Autour du développement durable », octobre 2002, Toulouse : Presses universitaires du Mirail, p. 37-55.

ROOZEN (Nico), VAN DER HOFF (Frans). - *L'aventure du commerce équitable. Une alternative à la mondialisation par les fondateurs de Max Havelaar*. - Paris : Jean-Claude Lattès, 2002. - 285 p.

SACHS (Ignacy). - *L'écodéveloppement*. - Paris : Syros, 1993. - 120 p.

SALMON (Anne). - *Ethique et ordre économique*. - Paris : CNRS éditions, 2002. - 203 p.

SEGHERS (Virginie). - *Ce qui motive les entreprises mécènes : philanthropie, investissement, responsabilité sociale ?* - Paris : Autrement, 2007. - 298 p. - (Collection Acteurs de la société).

SEN (Amartya). - *Ethique et économie*. (traduit de l'anglais par Sophie Marnat). - Paris : PUF, 1993. - 364 p. - (Collection Philosophie morale).

SEN (Amartya). - *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*. (traduit de l'anglais par Michel Bessières). - Paris : Odile Jacob, 2000. - 356 p.

SHARMA (Sanjay). - « L'organisation durable et ses stakeholders ». - *Revue française de gestion*, n°136, novembre-décembre 2001 : « Mondialisation, éthique, environnement : de nouvelles règles pour l'entreprise », p. 154-165.

SZYBOWICZ (André), MAGISTRALI (Sylvie). - *Sponsoring et mécénat : l'exemple de l'environnement*. - Paris : Editions d'Organisation, 1988. - 164 p.

Territoires, n° 438, cahier 2, mai 2003 : « Le développement durable, une utopie les pieds sur terre ». - 56 p.

TIXIER (Maud), dir. - *Communiquer sur le développement durable*. - Paris : Editions d'Organisation, 2005. - 356 p.

TURCOTTE (Marie-France), SALMON (Anne). - *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. - Québec : Presses de l'université du Québec, 2005. - 239 p.

UNIVERSITE DE TOUS LES SAVOIRS, MICHAUD (Yves), dir. - *L'économie, le travail, l'entreprise* (volume 3). - Paris : Odile Jacob, 2002. - 469 p.

VALLEE (Annie). - *Economie de l'environnement*. - Paris : Editions du Seuil, 2002. - (Collection Points).

WIEDEMANN (Thierry), PERIER (Frédéric), LEPINEUX (François). - *Développement durable et gouvernement d'entreprise. Un dialogue prometteur*. - Paris : Editions d'Organisation, 2002. - 295 p.

WOLFF (Dominique), MAULEON (Fabrice), dir. - *Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*. - Paris : Hermès (ESCEM), 2005. - 252 p.

Etudes / rapports

ADMICAL, FONDATION DE FRANCE. - « Nouvelles alliances dans la sphère privée : entreprises et ONG », août 2002. - 42 p. - Disponible sur : http://www.fdf.org/fichiers/observatoire_pdf/etude_ong.pdf

BECHEUR (Amina), BENSEBAA (Faouzi). - *Partenariat ONG-entreprises : une construction de la responsabilité sociale des entreprises*. - Disponible sur : http://www.esdes-recherche.net/ESDES-GEMO(F)/docs/PDF/8_1.pdf

CAMPAGNOLLE (Laurent). - « Relations Entreprises et ONG ». - Novethic, Dossier, avril 2002. - Disponible sur : http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=19541

COMITE FRANÇAIS POUR LA SOLIDARITE INTERNATIONALE (CFSI). - « Etude sur le partenariat ONG / Entreprises. Rapport final », avril 2000. - 68 p. - Disponible sur : http://www.cfsi.asso.fr

COMITE 21. - *Entreprises et développement durable*, guide, tome II, 2003. - 138 p.

CSR EUROPE. - « *European Multistakeholder Forum on CSR. Final results & recommendations* », 29 June 2004 (Final report).

DOLLET (Emmanuel). - « Responsabilité sociale des entreprises et coopération internationale. Panorama 2003 ». - Ministère des Affaires étrangères, Direction générale de la Coopération internationale et du Développement, novembre 2002. - 115 p. - Disponible sur : http://www.france.diplomatie.fr/cooperation/dgcid/publications/etudes_02/06/

ENGFELDT (Lars-Göran). - « Le chemin de Stockholm à Johannesburg ». - *Les Chroniques des Nations Unies*, numéro 3, 2002. - 10 p. - Disponible sur : http://www.un.org/french/pubs/chronique/2002/numero3/0302p14_essai.html

ENTREPRISE & PERSONNEL, CSR EUROPE. - « Développement durable et performance globale des entreprises. Premières analyses de stratégies et pratiques », 2002. - 54 p.

FOUGIER (Eddy), PO (Jean-Damien). - « Les relations ONG – entreprises : bilan et perspectives ». - Synthèse des réflexions du groupe de travail Ifri – Institut de l'entreprise. - Working paper n° 6, Avril 2005. - 33 p.

GIORDANO (Thierry), coord. - « Eau : encadrer les partenariats public-privé ». - *Les Notes de l'Iddri*, 2003. - 44 p. - Disponible sur : http://www.iddri.org/iddri/telecharge/notes/eau.pdf

MACH (Antoine). - « Le pouvoir des ONG sur les entreprises : pression, partenariat, évaluation ». - Genève : Covalence SA, 2001. - 21 p. - Disponible sur : http://www.covalence.ch/docs/annCHTMfr.pdf

MAN-COM CONSULTING. - « L'état des rapports ONG et entreprises. Rapport 2002. », 2002. - 10 p. - Disponible sur : http://www.man-com.com/documents/ong_ent.pdf

MAN-COM CONSULTING. - « L'état des rapports ONG et Entreprises en 2004 ». - Deuxième étude réalisée pour Man-Com/Ecodurable sur le panel ONG de DonnezVotreAvis.com, 2004. - 43 p.

MERINI (Corinne). - « Nature et limites des partenariats éducatifs », 13 septembre 2006. - Disponible sur : http://adbdp.asso.fr/Nature-et-limites-des-partenariats

NOVETHIC. - « Relations ONG-entreprises : le développement durable à l'origine d'un nouveau dialogue », septembre 2002. - 120 p.

NOVETHIC ETUDES / MANIFESTE. - « Panorama des relations ONG / Entreprises : quelles évolutions pour quelles influences ? », juin 2006. - 81 p.

OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES (ORSE). - « Partenariats stratégiques ONG / Entreprises ». Rapport de mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, juin 2005. - 128 p.

ORSE / ADEME. - « Guide des organismes d'analyse sociale et environnementale », juin 2005. - 79 p.

OXFAM SOLIDARITE. - « ONG et entreprises : un monde de différends ? », 2000. - 6 p. - Disponible sur : http://www.oxfamsol.be/fr/oxfam/CFP.htm

VERGER (Olivia), WHITE (Gavin). - « Les partenariats Entreprises/ONG dans le cadre de démarches sociétales. Premiers éléments d'analyse. » - IMS-Entreprendre pour la Cité, juin 2004. - 22 p. - Disponible sur : http://www.imsentreprendre.com.

ZAY (Danielle), GONNIN-BOLO (Annette), dir. - *Etablissements et partenariats. Stratégies pour des projets communs. Actes du colloque des 14, 15 et 16 janvier 1993*. - Paris : INRP, 1995.

■ Sociologie

Sociologie des organisations / psychologie sociale

ALTER (Norbert). - *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. - Paris : PUF, 1996. - 250 p. - (Premier cycle)

ALTER (Norbert). - *L'innovation ordinaire*. - Paris : PUF, 2000. - 276 p. - (Collection Sociologies).

ALTER (Norbert), dir. - *Sociologie du monde du travail*. - Paris : Quadrige / PUF, 2006. – 356 p.

BAGLA-GOKALP (Lusin). - *Sociologie des organisations*. - Paris : La Découverte, 2003. - 122 p. - (Collection Repères).

BALLE (Catherine). - *Sociologie des organisations*. - Paris : Presses Universitaires de France, 2006, 7ème éd. - 127 p. - (Collection Que sais-je ?).

BOLTANSKI (Luc), THEVENOT (Laurent). - *De la justification. Les économies de la grandeur*. - Paris : Gallimard, 1991. - 483 p. - (Collection NRF Essais).

BOLTANSKI (Luc), CHIAPELLO (Eve). - *Le nouvel esprit du capitalisme*. - Paris : Gallimard, 1999. - 843 p. - (Collection NRF Essais).

CASTELLS (Manuel). - *L'ère de l'information*. - Tome 1 : *La société en réseaux*. - Paris : Fayard, 2001. - 671 p. ; Tome 2 : *Le pouvoir de l'identité*. - Paris : Fayard, 1999. - 538 p. ; Tome 3 : *Fin de millénaire*. - Paris : Fayard, 1999. - 492 p.

CROZIER (Michel), FRIEDBERG (Erhard). - *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. - Paris : Editions du Seuil, 2001. - 514 p. - (Collection Points).

CUCHE (Denys). - *La notion de culture dans les sciences sociales*. - Paris : La Découverte, 2004 (3ème édition). - 123 p. - (Collection Repères).

DUBAR (Claude). - *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. - Paris : Armand Colin, 1996. - 276 p. - (Collection Sociologies).

DUBAR (Claude). - *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*. - Paris : PUF, 2001. - 239 p. - (Collection Le lien social).

FRANCFORT (Isabelle), OSTY (Florence), SAINSAULIEU (Renaud), UHALDE (Marc). - *Les mondes sociaux de l'entreprise*. - 3ème édition. - Paris : Desclée de Brouwer, 1998. - 615 p. - (Collection Sociologie économique).

JODELET (Denise), dir. - *Les représentations sociales*. - Paris : PUF, 1989. - 424 p. - (Collection Sociologie d'aujourd'hui).

MINTZBERG (Henry). - *Structure et dynamique des organisations*. - Paris : Eyrolles, 2008. - 434 p.

MOSCOVICI (Serge), dir. - *Psychologie sociale*. - Paris : PUF, 1998 (7ème édition mise à jour). - 620 p - (Collection PUF Fondamental).

MOSCOVICI (Serge), DOISE (Willem). - *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*. - Paris : PUF, 1992. - 298 p. - (Collection Psychologie sociale).

OSTY (Florence), SAINSAULIEU (Renaud), UHALDE (Marc). - *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*. - Paris : La Découverte, 2007. - 398 p. - (Collection Entreprise & Société).

SAINSAULIEU (Renaud), dir. - *L'entreprise, une affaire de société*. - Paris : Presses de la FNSP, 1992. - 353 p. - (Collection Références académiques).

SAINSAULIEU (Renaud). - *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement*. - Paris : Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997 (2ème édition revue et mise à jour). - 476 p. - (Collection Amphithéâtre).

THEVENET (Maurice). - *La culture d'entreprise*. - Paris : PUF, 1999 (3ème édition). - 127 p. - (Collection Que sais-je ?).

Sociologie de l'association

ARCHAMBAULT (Edith). - « La loi de 1901 sur les associations. L'originalité du modèle français. » - *Problèmes économiques*, n° 2712. - Paris : La Documentation française, mai 2001, p. 15-21.

AUBERTIN (Catherine), dir. - *Représenter la Nature ? ONG et biodiversité*. - Paris : Editions de l'IRD, 2005. - 210 p.

BARTHELEMY (Martine). - *Associations* : *un nouvel âge de la participation ?* - Paris : Presses de Sciences Po, 2000. - 286 p.

BRAUMAN (Rony), BRUNEL (Sylvie). - « Les ONG et l'Afrique ». - *Questions internationales*, n° 5, janvier 2004.

BRUNEL (Sylvie). - « ONG et mondialisation ». - *Cahiers français*, n° 305 : « Mondialisations et inégalités », novembre-décembre 2001, p. 68-73.

BRUNEL (Sylvie). - *Frontières*. - Paris : Denoël, 2003. - 450 p.

COHEN (Samy). - « Le pouvoir des ONG en questions ». - *Le Débat*, n° 128, janvier-février 2004.

CONSEIL D'ETAT. - *Les associations et la loi de 1901. Cent ans après*. Rapport 2000. - Paris : La Documentation française, 2000. - (Collection « Etudes et documents »).

CONSEIL NATIONAL DE LA VIE ASSOCIATIVE (CNVA). - *Associations et communication*. - Paris : La Documentation française, 1989. - 140 p.

DELER (Jean-Paul), FAURE (Yves-André), PIVETEAU (Alain), ROCA (Pierre-Jean). - *ONG et développement. Société, économie, politique*. - Paris : Khartala, 1998. - 684 p. - (Collection Hommes et sociétés).

FOMBONNE (Jean-Marc), dir. - *ONG et entreprises : du duel au duo ?* Colloque du 27 février 2001 au Sénat. - Paris : Edelman France, 2001. - 243 p.

GAUDEFROY de MOMBYNES (Tiphaine), MERMET (Laurent). - « La stratégie d'une ONG internationale d'environnement. Articuler biologie et management, action publique et concurrence ». - *Gérer et comprendre*, n° 73, septembre 2003, p. 14-24.

GRAN (Iegor). - *O.N.G !* - Paris : POL, 2003. - 172 p.

HADDAD (Laura). - « L'humanitaire et le business ». Compte-rendu de la séance du 15 janvier 2004 à l'Ecole de Paris du management. - Paris : Les Amis de l'Ecole de Paris, 2004. - 11 p.

HALBA (Bénédicte). - *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*. - Paris : La Documentation française, 2003. - 144 p.

HEDOUX (Jacques). - « Définir et dénombrer les acteurs associatifs ». - *Revue de l'économie sociale*, avril 1998, p. 169-179.

KALTENBACH (Pierre-Patrick). - *Associations lucratives sans but*. - Paris : Denoël, 1996. - 238 p. - Réédition disponible sur : http://www.ppkaltenbach.org/news/associations-lucratives-sans-but

LAVILLE (Jean-Louis), SAINSAULIEU (Renaud), dir. - *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. - Paris : Desclée de Brouwer, 1997. - 403 p.

LAVILLE (Jean-Louis). - « Penser ensemble l'économie et la société ». - *Esprit*, n° 264, juin 2000.

LAVILLE (Jean-Louis), CAILLE (Alain), CHANIAL (Philippe) et al. - *Association, démocratie et société civile*. - Paris : La Découverte/ MAUSS/CRIDA, 2001. - 223 p. - (Collection Recherches).

MULLER (Jean-Daniel). - *Les ONG ambiguës : aides aux Etats, aides aux populations ?* - Paris : L'Harmattan, 1989. - 250 p. - (Collection Logiques sociales).

PECH (Thierry), PADIS (Marc-Olivier). - *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché.* - Paris : Editions du Seuil, 2004. - 96 p. - (Collection La République des idées).

PROUTEAU (Lionel), dir. - *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*. - Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2003. - 212 p. - (Collection L'Univers des normes).

RIEFF (David). - *L'humanitaire en crise*. - Paris : Le Serpent à plumes, 2004. - 326 p.

RUBIO (François). - « Les ONG, acteurs de la mondialisation ». - *Problèmes politiques et sociaux*, n° 877-878, Paris : La Documentation française, 2 août 2002. - 136 p.

RUBIO (François). - *Dictionnaire pratique des organisations non gouvernementales (ONG)*. - Paris : Ellipses, 2004. - 414 p.

RUFIN (Jean-Christophe). - « Pour l'humanitaire, dépasser le sentiment d'échec ». - *Le Débat*, n° 105, mai-août 1999.

RYFMAN (Philippe). - *Les ONG*. - Paris : La Découverte, 2004. - 122 p. - (Collection Repères).

SAINSAULIEU (Renaud). - *Des sociétés en mouvement* : le défi *des institutions intermédiaires*. - Paris : Desclée de Brouwer, 2002. - 226 p.

SIMEANT (Johanna), DAUVIN (Pascal). - *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG du siège au terrain*. - Paris : Presses de Sciences Po, 2002. - 438 p.

SUE (Roger). - *La richesse des hommes. Vers l'économie quaternaire*. - Paris : Odile Jacob, 1997. - 203 p.

SUE (Roger). - *La société civile face au pouvoir*. - Paris : Presses de Sciences Po, 2003. - 129 p. - (La Bibliothèque du Citoyen).

TOCQUEVILLE (Alexis de). - *De la démocratie en Amérique*. Livre I : *Le monde politique*. Livre II : *Démocratie et société*. - Paris : Garnier-Flammarion, 1981. - 569 et 414 p.

TROGER (Vincent). - « Les ONG à l'épreuve de la critique ». - *Sciences humaines*, n° 131, octobre 2002, p. 16-20.

Sociologie du don / anthropologie

ABELES (Marc). - *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*. - Paris : Odile Jacob, 2002. - 278 p.

ALTER (Norbert). - *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. - Paris : La Découverte, 2009. - 231 p. - (Collection La bibliothèque du M.A.U.S.S. »).

CAILLE (Alain). - *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*. - Paris : Desclée de Brouwer, 2000. - 267 p.

CAILLE (Alain). - *Don, intérêt et désintéressement. Bourdieu, Mauss, Platon, et quelques autres*. - Paris : La Découverte / MAUSS, 2005. - 352 p. - (Collection Recherches).

CHANIAL (Philippe). - *Justice, don et association. La délicate essence de la démocratie*. - Paris : La Découverte, 2001. - 408 p. - (Collection Recherches).

DENOIT (Nicole). - *Le pouvoir du don*. Tome I. *Le paradoxe d'une communication d'entreprise par le mécénat*, Tome II. *Les années 90*. - Paris : L'Harmattan, 2002. - (Collection Communication des Organisations).

DERRIDA (Jacques). - *Donner le temps*. T.1 : *La fausse monnaie*. - Paris : Galilée, 1991. - 217 p.

GODBOUT (Jacques T.). - *L'esprit du don*. - Paris : La Découverte, 1992. - 357 p.

GODBOUT (Jacques T.). - *Le don, la dette et l'identité : homo donator versus homo oeconomicus*. - Paris : La Découverte, 2000. - 190 p. - (Bibliothèque du MAUSS).

GODELIER (Maurice). - *L'énigme du don*. - Paris : Fayard, 1997. - 315 p.

GODELIER (Maurice). - *Au fondement des sociétés humaines : ce que nous apprend l'anthropologie*. - Paris : Albin Michel, 2007. - 292 p.

LEVI-STRAUSS (Claude). - *Les structures élémentaires de la parenté*. - Paris : PUF, 1949. - 639 p.

MAUSS (Marcel). - *Sociologie et anthropologie*. - Paris : PUF, 1983 (8ème édition). - 482 p. - (Collection Quadrige).

SIMMEL (Georg). - *La parure et autres essais*. - Paris : Maison des Sciences de l'Homme, 1998. - 159 p. - (Collection Philia).

VEYNE (Paul). - *Le pain et le cirque. Sociologie historique d'un pluralisme politique*. - Paris : Editions du Seuil, 1976. - 799 p. - (Collection L'Univers historique).

Sociologie de l'environnement / sociologie du risque

AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA MAITRISE DE L'ENERGIE (ADEME). - *Le guide de l'éco-communication. Pour une communication plus responsable*. - Paris : Eyrolles : Editions d'Organisation, 2007. - 215 p.

BECK (Ulrich). - *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*. - Paris : Aubier, 2001. - 521 p.

BILLE (Raphaël), MERMET (Laurent), dir. - *Concertation, décision et environnement. Regards croisés*, Volume II. - Paris : La Documentation française, 2003. - 218 p. - (Collection L'environnement en débat).

BOURG (Dominique). - *Les scénarios de l'écologie*. - Paris : Hachette, 1996. - 142 p.

BOURG (Dominique), SCHLEGEL (Jean-Louis). - *Parer aux risques de demain, le principe de précaution*. - Paris : Editions du Seuil, 2001.

BOURG (Dominique). - *Le nouvel âge de l'écologie*. - Paris : Descartes et Cie, 2003. - 205 p. - (Collection TechnoCité).

BOURG (Dominique), BOY (Daniel). - *Les conférences de citoyens, mode d'emploi*. - Paris : Charles-Léopold Mayer, 2005. - (Descartes et Cie).

BOURG (Dominique), GRANDJEAN (Alain), LIBAERT (Thierry). - *Environnement et entreprises. En finir avec les discours*. - Paris : Village mondial : Pearson Education France, 2006. - 250 p.

BOYER (Michel), coord. - *L'environnement, question sociale. Dix ans de recherches pour le ministère de l'Environnement*. - Paris : Odile Jacob, 2001. - 305 p.

CALLON (Michel), LASCOUMES (Pierre), BARTHE (Yannick). - *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. - Paris : Editions du Seuil, 2001. - 357 p. - (Collection La Couleur des idées).

COMMISSION EUROPEENNE. - *Opter pour un avenir plus vert : l'union européenne et l'environnement*. - Office des publications officielles, 2002. - 26 p.

COMMISSION MONDIALE POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DEVELOPPEMENT. - *Notre avenir à tous*. - Montréal : Editions du Fleuve, 1988.

DUBOIS-MAURY (Jocelyne). - « Les risques industriels et technologiques ». - *Problèmes politiques et sociaux*, n° 882, novembre 2002. Paris : La Documentation française. - 120 p.

DUBOST (Françoise), LIZET (Bernadette).- « La nature dans la cité. De l'hygiénisme au développement durable ». - *Communications*, n° 74 : « Bienfaisante nature », 2003, Paris : Editions du Seuil, p. 5-18.

ELLUL (Jacques). - *Le système technicien*. - Paris : Calmann-Lévy, 1977. - 361 p.

ERKMAN (Suren). - *Vers une écologie industrielle*. - Paris : Charles Léopold Mayer, 1998. - 251 p.

FABUREL (Guillaume). - « Lorsque les territoires locaux entrent dans l'arène publique. Retours d'expérience en matière de conflits aéroportuaires ». - *Espaces et Sociétés*, n° 115, 2003, coordonné par Bernard Barraqué et Guillaume Faburel. - Disponible sur : http://www.urbanisme.univ-paris12.fr

FABUREL (Guillaume). - « Pour une territorialisation des aéroports. Acceptabilité politique du principe pollueur-payeur. Le cas du bruit des avions à Roissy-CDG ». Rapport final du Centre de Recherche sur l'Espace, les Transports, l'Environnement et les Institutions Locales (CRETEIL) pour la Mission Bruit du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, avril 2003. - 140 p. - Disponible sur : http://www.urbanisme.univ-paris12.fr

FERRY (Luc). - *Le nouvel ordre écologique. L'arbre, l'animal et l'homme*. - Paris : Grasset, 1992. - 221 p.

FERRY (Luc). - « Développement durable, monde de la technique et société du risque ». - Conférence à l'Académie des Sciences morales et politiques, 7 janvier 2002. - 6 p. - Disponible sur : http://www.asmp.fr/sommair5/comm2002/ferry.html

GARNIER (Christian). - « De la nature au développement durable : la construction d'un concept opératoire. Essai de mise en perspective historique et socio-politique ». - Conférence à l'Académie des Sciences morales et politiques, 14 janvier 2002. - 17 p. - Disponible sur : http://www.asmp.fr/sommair5/comm2002/garnier.html

GODARD (Olivier), HENRY (Claude), LAGADEC (Patrick), MICHEL-KERJAN (Erwann). - *Traité des nouveaux risques*. - Paris : Gallimard, 2002. - 620 p. - (Collection Folio).

GROUPE X-ENVIRONNEMENT. - « De l'environnement au développement durable : quelle évolution ? ». - Dossier compte-rendu de la réunion-débat du 29 janvier 2003. - 18 p.

HUNYADI (Marc). - « Pourquoi avons-nous besoin du raisonnement de précaution ? ». - *Esprit*, n° 297, « Risques et précaution », août-septembre 2003, p. 139-162.

JACQUE (Marie). - « Eduquer à l'environnement : la formation à l'écocitoyen ». - *Communications*, n° 74 : « Bienfaisante nature », 2003, Seuil, p. 103-116.

JOUVENEL (Bertrand de). - *Arcadie. Essais sur le mieux-vivre*. - Paris : Gallimard, 2002. - 429 p. - (Collection Tel).

LAFAYE (Claudette), THEVENOT (Laurent). - « Une justification écologique ? ». - *Revue française de Sociologie*, octobre-décembre 1993, XXXIV-4, p. 495-524.

LASCOUMES (Pierre). - *L'éco-pouvoir, environnements et politiques*. - Paris : La Découverte, 1994. - 266 p.

MONGIN (Philippe). - « Le développement durable contre le principe de précaution ? ». - *Esprit*, n° 297, « Risques et précaution », août-septembre 2003, p. 163-171.

MOREAU (Franck). coord. - *Comprendre et gérer les risques*. - Paris : Editions d'Organisation, 2002. - 222 p. - (Collection Les Références).

MORIN (Edgar). - *L'an I de l'ère écologique*. Suivi d'un dialogue avec Nicolas Hulot. - Paris : Tallandier, 2007. - 127 p. - (Collection Histoires d'aujourd'hui).

OCDE. - *Les risques émergents au XXIème siècle. Vers un programme d'action*. - Paris : OCDE, 2003. - 291 p.

Quaderni, n° 48, automne 2002, p. 63-125 : dossier « Le risque : les choix technopolitiques ».

SERRES (Michel). - *Le contrat naturel*. - Paris : Flammarion, 1992. - 191 p. (Collection Champs).

SMOUTS (Marie-Claude), dir. - *Développement durable : les termes du débat*. - Paris : Armand Colin, 2005.

SUBRA (Philippe). - « Roissy et le troisième aéroport : réalités économiques et manipulation géopolitique ». - *Hérodote*, n° 114, La Découverte, 3ème trimestre 2004, p. 122-180. - Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-herodote-2004-3-p-122.htm

TUBIANA (Laurence). - *Environnement et développement, l'enjeu pour la France*. Rapport au Premier ministre. - Paris : La Documentation française, 2000. - 169 p. - (Collection Rapports officiels).

TUBIANA (Laurence), JACQUET (Pierre). - *Regards sur la Terre*. - Paris : Presses de Sciences Po, 2006. - 256 p.

UNIVERSITE DE TOUS LES SAVOIRS, MICHAUD (Yves), dir. - *La nature et les risques* (Volume 6). - Paris : Odile Jacob, 2002. - 280 p.

Sociologie politique / sociologie des relations internationales

ARON (Raymond). - *Les étapes de la pensée sociologique*. - Paris : Gallimard, 1967. - 659 p.

BADIE (Bertrand), SMOUTS (Marie-Claude). - *Le retournement du monde. Sociologie de la scène internationale*. - Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, 1995 (2ème édition). - 251 p.

BECK (Ulrich). - *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*. - Paris : Aubier, 2003. - 561 p. - (Collection Alto).

BENASAYAG (Miguel), SZTULWARK (Diego). - *Du contre-pouvoir*. - Paris : La Découverte Poche, 2002. - 166 p.

BLONDIAUX (Loïc). - « La délibération, norme de l'action publique contemporaine ». - *Projet*, n° 268, hiver 2001-2002, p. 81-90.

CENTRE DE RECHERCHES ADMINISTRATIVES POLITIQUES ET SOCIALES DE LILLE (CRAPS), CENTRE UNIVERSITAIRE DE RECHERCHES ADMINISTRATIVES POLITIQUES DE PICARDIE (CURAPP). - *La démocratie locale. Représentation, participation et espace public*. - Paris : PUF, 1999. - 424 p.

COHEN (Samy). - *La résistance des Etats. Les démocraties face aux défis de la mondialisation*. - Paris : Editions du Seuil, 2003. - 260 p. - (Collection L'épreuve des faits).

DACHEUX (Eric). - « Un nouveau regard sur l'espace public et la crise démocratique ». - *Hermès*, n° 36, 2003, CNRS Editions : « Economie solidaire et démocratie », p. 195-204.

EME (Bernard). - « Agir solidaire et publicité des conflits ». ». - *Hermès*, n° 36, 2003, CNRS Editions : « Economie solidaire et démocratie », p. 165-173.

GAUDIN (Jean-Pierre). - *Pourquoi la gouvernance ?* - Paris : Presses de Sciences Po, 2002. - 128 p.

JACQUET (Pierre), PISANI-FERRY (Jean), TUBIANA (Laurence), dir. - *Gouvernance mondiale*. Rapport de synthèse du Conseil d'analyse économique. - Paris : La Documentation française, 2002. - 505 p.

KEREBEL (Cécile). - *Les partenariats multi-acteurs : entre discours et pratiques, quelle contribution au développement durable ? Quatre études de cas dans le secteur de l'énergie*. Thèse de doctorat en Sciences Politiques, Spécialité Relations internationales. - Paris : Institut d'Etudes Politiques, 2007. - 464 p.

KLEIN (Naomi). - *No logo*. *La tyrannie des marques*. - Paris : Leméac/Actes Sud, 2001. - 573 p.

KLEIN (Naomi). - *Journal d'une combattante. Nouvelles du front de la mondialisation*. - Paris : Leméac/Actes Sud, 2003. - 220 p.

LAROCHE (Josepha), dir. - *Mondialisation et gouvernance mondiale*. - Paris : PUF, 2003. - 264 p.

LAVILLE (Jean-Louis). - « Démocratie et économie : éléments pour une approche sociologique ». - *Hermès*, n° 36, 2003, CNRS Editions : « Economie solidaire et démocratie », p. 185-194.

LE GALES (Patrick). - « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine ». - *Revue française de science politique*, Année 1995, Vol. 45, N°1, p. 57-95.

MARTIN (Dominique), METZGER (Jean-Luc), PIERRE (Philippe). - *Les métamorphoses du monde : sociologie de la mondialisation*. - Paris : Seuil, 2003. - 436 p. - (Collection Economie humaine).

McINTOSH (Alastair). - *Soil and Soul. People versus corporate power*. - Aurum Press, 2004. - 326 p.

MOREAU DEFARGES (Philippe). - « Mondialisation et gouvernance ». - *Cahiers français*, n° 305, « Mondialisations et inégalités », novembre-décembre 2001, p. 74-78.

PERLAS (Nicanor). - *La société civile* : *le troisième pouvoir. Changer la face de la mondialisation*. - Paris : Yves Michel, 2003. - 331 p.

POULIGNY (Béatrice). - « Acteurs et enjeux d'un processus équivoque ». - *Critique internationale*, n° 13, octobre 2001, p. 173-175.

SMOUTS (Marie-Claude), dir. - *Les nouvelles relations internationales. Pratiques et théories*. - Paris : Presses de Sciences Po, 1998. - 409 p.

SOMMIER (Isabelle). - *Les nouveaux mouvements contestataires : à l'heure de la mondialisation*. - Paris : Flammarion, 2001. - 128 p. - (Collection Dominos).

TUBIANA (Laurence). - « Une nouvelle gouvernance mondiale pour le développement durable ». - Paris : *Note de synthèse de l'Iddri*, 13-14 avril 2003. - 4 p.

ZEMOR (Pierre). - *Pour un meilleur débat public*. - Paris : Presses de Sciences Po, 2003. - 139 p.

ZEMOR (Pierre). - *Le défi de gouverner, communication comprise : mieux associer les citoyens* ? - Paris : L'Harmattan, 2007. - 270 p. - (Collection Communication et civilisation).

Mécanismes d'opinion

ALMEIDA (Nicole D'). - *La société du jugement. Essai sur les nouveaux pouvoirs de l'opinion*. - Paris : Armand Colin, 2007. - 256 p.

BEAUDOIN (Jean-Pierre). - *Etre à l'écoute du risque d'opinion*. - Paris : Editions d'Organisation, 2001. - 205 p.

BEAUDOIN (Jean-Pierre). - *L'opinion, c'est combien ? Pour une économie de l'opinion*. - Paris : Village mondial : Pearson Education France, 2005. - 237 p.

BEAUDOIN (Jean-Pierre). - *Le dirigeant à l'épreuve de l'opinion. Dix principes de communication à l'usage de ceux qui nous dirigent et de leur entourage*. - Paris : Village Mondial, 2008. - 185 p.

BLONDIAUX (Loïc). - *La fabrique de l'opinion. Une histoire sociale des sondages*. - Paris : Seuil, 1998. - 600 p. - (Collection Science politique).

BOURDIEU (Pierre). - « L'opinion n'existe pas ». - *Questions de sociologie*, Paris : Editions de Minuit, 1980, p. 222-235.

CAYROL (Roland). - *La revanche de l'opinion : médias, sondages, Internet*. - Paris : Jacob-Duvernet, 2007. - 205 p.

JULLIARD (Jacques). - *La reine du monde. Essai sur la démocratie d'opinion*. - Paris : Flammarion, 2007. - 125 p.

LANDOWSKI (Emile). - « L'opinion publique et ses porte-parole ». - *Langages*, n° 42 : « La mise en scène des sujets de pouvoir », Paris : Larousse, 1980, p. 5-35.

NARCISSE (Nicolas). - *L'entreprise face au tribunal de l'opinion* : *essai de modélisation des problèmes publics impliquant les entreprises*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication. - Paris : CELSA, 2002. - 340 p.

ROSANVALLON (Pierre). - *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*. - Paris : Seuil, 2006. - 344 p.

Philosophie du langage / linguistique

AUSTIN (John Langshaw). - *Quand dire, c'est faire*. (Traduit de l'anglais par Gilles Lane). - Paris : Editions du Seuil, 1970. - 183 p. - (Collection L'Ordre philosophique).

BAKHTINE (Mikhaïl). - *Le marxisme et la philosophie du langage. Essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*. - Paris : Les Editions de Minuit, 2003. - 233 p. - (Collection Le sens commun).

BOURDIEU (Pierre). - *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*. - Paris : Fayard, 1982. - 244 p.

JAKOBSON (Roman). - *Essais de linguistique générale*. (Traduit et préfacé par Nicolas Ruwet). - Paris : Editions de Minuit, 1963. - 260 p. - (Collection Arguments).

KERBRAT-ORECCHIONI (Catherine). - *Le discours en interaction*. - Paris : Armand Colin, 2005. - 365 p. - (Collection U. Lettres).

TODOROV (Tzvetan). - *Les genres du discours*. - Paris : Editions du Seuil, 1978. - 309 p. - (Collection Poétique).

■ Sciences de l'Information et de la Communication

Epistémologie des SIC

BENOIT (Denis). - « Vers une éthique communicationnelle ». - *Les recherches en information et communication et leurs perspectives. Histoire, objet, pouvoir, méthode*. Actes du XIIIe Congrès national des sciences de l'information et de la communication, 7-9 octobre 2002, p. 213-219.- Disponible sur :
http://aix1.uottawa.ca/~egeorge/textes_enligne/sfsic_2002.pdf

BOUGNOUX (Daniel). - *La communication par la bande. Introduction aux sciences de l'information et de la communication*. - Paris : La Découverte, 1991. - 280 p.

BOURE (Robert). - « L'interdisciplinarité en débat ». - *Sciences de la Société*, n° 50/51, mai-octobre 2000 : « La communication organisationnelle en débat », Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 5-19.

CABIN (Philippe), DORTIER (Jean-François), coord. - *La communication. Etat des savoirs*. - Auxerre : Sciences Humaines Editions, 2005, 2ème édition actualisée. - 353 p.

CAUNE (Jean), DARRAS (Bernard), HENNION (Antoine). - « Médiations et médiateurs » (Entretiens avec Marie Thonon). - *Médiation & Information*, n° 19, février 2004, p. 11-34.

DAVALLON (Jean). - « La médiation : la communication en procès ? » - *Médiation & Information*, n°19, février 2004, p. 37-59.

DAVALLON (Jean). - « Objet concret, objet scientifique, objet de recherche ». - *Hermès*, n°38, 2004 : « Les sciences de l'information et de la communication : savoirs et pouvoirs », CNRS Editions, p. 30-37.

GOODY (Jack). - *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*. - Paris : Editions de Minuit, 1979. - 274 p.

JEANNERET (Yves). - « Forme, pratique et pouvoir. Réflexion sur le cas de l'écriture ». - *Sciences de la société*, n° 63, 2004, p. 41-55.

JEANNERET (Yves), PATRIN (Valérie). « La métaphore du contrat ». - *Hermès*, n°38, 2004 : « Les sciences de l'information et de la communication : savoirs et pouvoirs », CNRS Editions, p. 133-140.

JEANNERET (Yves). - « Une monographie polyphonique. Le texte de recherche comme appréhension active du discours d'autrui ». - *Etudes de communication*, n° 27, février 2005.

JEANNERET (Yves). - « Paolo Fabbri, les profondeurs de l'apparence. La provocation sémiotique, 2. ». - *Communication et Langages*, n°148, juin 2006 : « Dialogues politiques : images et miroirs », p. 117-135.

JEANNERET (Yves). - « La prétention sémiotique dans la communication. Du stigmate au paradoxe ». - *Semen*, n°23, avril 2007 : « Sémiotique et communication. Etat des lieux et perspectives d'un dialogue », p. 79-92.

JEANNERET (Yves). - *Penser la trivialité. Volume 1 : La vie triviale des êtres culturels*. - Paris : Lavoisier : Hermès-science, 2008. - 267 p.

LAMIZET (Bernard). - *La médiation politique*. - Paris : L'Harmattan, 1998. - 416 p. - (Collection Communication et Civilisation).

LE MOIGNE (Jean-Louis), MORIN (Edgar), dir. - *Intelligence de la complexité : épistémologie et pragmatique : colloque de Cerisy (du 23 au 30 juin 2005)*. - Editions de l'Aube, 2007. - 457 p.

MATTELART (Armand). - « L'âge de l'information. Genèse d'une appellation non contrôlée ». - *Réseaux*, n°101, France Télécom R&D/Hermès Science Publications, 2000, p. 21-48.

MATTELART (Armand). - *La mondialisation de la communication*. - Paris : PUF, 2005, 4ème édition. - 126 p. - (Collection Que sais-je ?).

MIEGE (Bernard). - *La pensée communicationnelle*. - Grenoble : PUG, 1995. - 120 p. - (Collection La communication en plus).

MIEGE (Bernard). - « Les apports à la recherche des sciences de l'information et de la communication ». - *Réseaux*, n°100 : « Communiquer à l'ère des réseaux », CNET/Hermès Science Publication, 2000, p. 548-568.

MUCCHIELLI (Alex). - *Les motivations*. - Paris : PUF, 2001 (6ème édition mise à jour). - 127 p. - (Collection Que sais-je ?).

MUCCHIELLI (Alex). - *Les sciences de l'information et de la communication*. - Paris : Hachette, 2006, 4ème édition. - 160 p. - (Collection Les Fondamentaux).

OLIVESI (Stéphane), dir. - *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*. - Grenoble : PUG, 2006. - 286 p. - (Collection La Communication en plus).

PERRET (Jean-Baptiste). - « Y'a-t-il des objets plus communicationnels que d'autres ? » - *Hermès*, n° 38, 2004 : « Les sciences de l'information et de la communication : savoirs et pouvoirs », CNRS Editions, p. 121-128.

QUERE (Louis). - *Des miroirs équivoques. Aux origines de la communication moderne*. - Paris : Aubier Montaigne, 1982. - 214 p.

SEMPRINI (Andrea), dir. - *Analyser la communication*. II, *Regards sociosémiotiques*. - Paris : L'Harmattan, 2007. - 368 p. - (Collection Champs visuels).

SFEZ (Lucien). - *Critique de la communication*. - Paris : Seuil, 1988. - 400 p. -(Collection Empreintes).

WATZLAWICK (Paul), HELMICK BEAVIN (Janet), JACKSON (Don D.). - *Une logique de la communication*. (Traduit de l'américain par Janine Morche). - Paris : Editions du Seuil, 1979. - 280 p. - (Collection Points).

WINKIN (Yves). - *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain.* - Paris : Seuil, 2001 - 332 p. - (Collection Points).

WOLTON (Dominique). - « Les contradictions de l'espace public médiatisé ». - *Hermès*, n° 10, 1991 : « Espaces publics, traditions et communautés », p. 95-114.

WOLTON (Dominique). - *Penser la communication*. - Paris : Flammarion, 1997. - 410 p.

WOLTON (Dominique). - « Le moment de la communication ». - *Hermès*, n° 38, 2004 : « Les sciences de l'information et de la communication : savoirs et pouvoirs », CNRS Editions, p. 9-11.

WOLTON (Dominique). - « Information et communication : dix chantiers scientifiques, culturels et politiques ». - *Hermès*, n° 38, 2004 : « Les sciences de l'information et de la communication : savoirs et pouvoirs », CNRS Editions, p. 175-182.

WOLTON (Dominique). - *Il faut sauver la communication*. - Paris : Flammarion, 2005. - 224 p.

Rhétorique / pratiques discursives

BARTHES (Roland). - « Rhétorique de l'image ». - *Communications*, n° 4, 1964, p. 40-51.

BARTHES (Roland). - « L'ancienne rhétorique ». - *Communications*, n° 16 : « Recherches rhétoriques », Paris : Editions du Seuil, 1970, p. 172-223.

BOUTAUD (Jean-Jacques). - « La transparence, nouveau régime visible ». - *Médiation et Information*, n° 22, 2005 : « Transparence et communication », Paris : L'Harmattan, p. 1-7.

BRATOSIN (Stefan). - *La concertation : forme symbolique de l'action collective*. - Paris : L'Harmattan, 2001. - 286 p. - (Collection Logiques sociales).

BRETON (Philippe). - *La parole manipulée*. - Paris : La Découverte, 1997. - 220 p.

BRETON (Philippe). - « L'ancrage des sciences de l'information et de la communication dans l'histoire de la rhétorique et de son influence culturelle ». - *Les recherches en information et communication et leurs perspectives. Histoire, objet, pouvoir, méthode*. Actes du XIIIe Congrès national des sciences de l'information et de la communication, 7-9 octobre 2002, p. 17-23. - Disponible sur : http://aix1.uottawa.ca/~egeorge/textes_enligne/sfsic_2002.pdf

BRETON (Philippe). - *Eloge de la parole*. - Paris : La Découverte, 2007. - 190 p.

BRETON (Philippe). - *Convaincre sans manipuler : apprendre à argumenter*. - Paris : La Découverte, 2008. - 151 p.

CARDON (Dominique), HEURTIN (Jean-Philippe), LEMIEUX (Cyril). - « Parler en public ». - *Politix*, Année 1995, Vol. 8, N°31, p. 5-19.

CHARAUDEAU (Patrick), MONTES (Rosa), dir. - *La voix cachée du tiers. Des non-dits du discours*. - Paris : L'Harmattan, 2004. - 235 p.

CHARAUDEAU (Patrick). - *Le discours politique. Les masques du pouvoir*. - Paris : Vuibert, 2005. - 256 p.

DANBLON (Emmanuelle). - *La fonction persuasive. Anthropologie du discours rhétorique : origines et actualité*. - Paris : Armand Colin, 2005. - 224 p. - (Collection U. Philosophie).

GOFFMAN (Erving). - *La mise en scène de la vie quotidienne*. 1 : *La présentation de soi*. - Paris : Editions de Minuit, 1973. - 251 p. - (Collection Le Sens commun).

GOFFMAN (Erving). - *Les rites d'interaction*. - Paris : Editions de Minuit, 1974. - 242 p. - (Collection Le Sens commun).

GOFFMAN (Erving). - *Les cadres de l'expérience*. - Paris : Editions de Minuit, 1991. - 573 p.

JAILLET (Alain). - *La rhétorique de l'expert. Analyse de discours de consultants en entreprise*. - Paris : L'Harmattan, 1998. - 252 p. - (Collection Logiques sociales).

LIBAERT (Thierry). - « Faire accepter un projet : principes et méthodes ». - *Communication et Langages*, n° 117, 3ème trimestre 1998, p. 76-90.

LIBAERT (Thierry). - *La transparence en trompe-l'œil*. - Paris : Descartes & Cie, 2003. - 166 p. - (Collection Gouvernance et Démocratie).

NICOLAS (Loïc). - *La force de la doxa. Rhétorique de la décision et de la délibération*. - Paris : L'Harmattan, 2007. - 223 p. - (Collection Ouverture philosophique).

PERELMAN (Chaïm), OLBRECHTS-TYTECA (Lucie). - *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*. - Bruxelles : Edition de l'Université de Bruxelles, 2000. - 734 p.

REBOUL (Olivier). - *La rhétorique*. - Paris : PUF, 1998. - 127 p. - (Collection Que sais-je ?).

SOULEZ (Guillaume). - « Rhétorique, public et « manipulation ». - *Hermès*, n°38, 2004 : « Les sciences de l'information et de la communication : savoirs et pouvoirs », CNRS Editions, p. 89-95.

THOMAS (Fabienne). - « Dispositifs narratif et argumentatif : quel intérêt pour la médiation des savoirs ? » - *Hermès*, n° 25, 1999 : « Le dispositif. Entre usage et concept », p. 219-232.

Communication organisationnelle

ALMEIDA (Nicole D'), NUTKOWICZ (Alain). - *Projets d'entreprises dans la tourmente*. - Paris : Liaisons, 1993. - 267 p.

ALMEIDA (Nicole D'). - *L'entreprise à responsabilité illimitée* : *la citoyenneté d'entreprise en questions*. - Paris : Liaisons, 1996. - 225 p.

ALMEIDA (Nicole D'). - *Les promesses de la communication*. - Paris : PUF, 2001. - 264 p.

ALMEIDA (Nicole D'). - « Les organisations entre récits et médias ». - *Canadian Journal of Communication*, vol. 29, 2004, p. 25-46.

ALMEIDA (Nicole D'), ANDONOVA (Yanita). - « La communication des organisations ». - In : OLIVESI (Stéphane), dir. - *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*. - Grenoble : PUG, 2006, p. 129-143. - (Collection La Communication en plus).

BERNARD (Françoise). - « Le lien communicationnel en organisation ». - In : *Sciences de la Société*, n° 50/51, mai-octobre 2000 : « La communication organisationnelle en débat ». - Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 25-45.

BOUILLON (Jean-Luc), BOURDIN (Sylvie), LONEUX (Catherine). - « Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. Eléments de contextualisation. ». - *Sciences de la société*, n° 74, mai 2008 : « Approches communicationnelles des organisations », Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 3-9.

BOULARD (Anne-Sophie). - *Développement aéroportuaire et environnement* : *un contrat insoutenable ? Une approche de la problématique d'insertion des aéroports dans leur environnement naturel et humain au travers de l'analyse des relations entre l'aéroport de Lyon-Saint Exupéry et ses riverains*. Mémoire de DESS en Information et Communication. - Paris : CELSA, 2001. - 218 p.

BOURDIN (Sylvie), LONEUX (Catherine). - « Construction et modes de stabilisation ». - *Communication et Organisation*, n° 24, 1er semestre 2004 : « Coexister dans les mondes organisationnels. Actes du colloque du GREC/O, juin 2003 », p. 209-223.

BOUZON (Arlette), MEYER (Vincent), dir. - *La communication des organisations : entre recherche et action*. - Paris : L'Harmattan, 2008. - 230 p.

BROISE (Patrice de la), LAMARCHE (Thomas), éds. - *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* - Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2006. - 224 p.

DESMOULINS (Lucile). - *Le rôle des think tanks dans les processus de décision de politique extérieure. Analyse comparée, Etats-Unis, Royaume-Uni, France*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication. - Paris : CELSA, 2005. - 576 p.

ERRECART (Amaia). - *Du temps court au temps long* : *émergence des discours sur le développement durable dans l'entreprise*. Mémoire de DEA en Sciences de l'Information et de la Communication. - Paris : CELSA, 2002. - 217 p.

FAYET (Bertrand). - *Une communication spécifique pour une situation de crise ? Le cas d'Aéroports de Paris*. Mémoire de DESS. - Paris : CELSA, 1999.

GUERTON (Aline). - *Une communication collective est-elle envisageable pour un groupe d'acteurs hétérogènes ? Etude du discours des ONG sur les entreprises au Sommet mondial de Johannesburg*. Mémoire de Maîtrise en Information et Communication, option Communication des Entreprises et des Institutions. - Paris : CELSA, 2003. - 188 p.

LAVORATA (Laure), MORIN DELERM (Sophie), PIERRE (Fabienne). - « Les rapports de développement durable de deux majors de la grande distribution : comparaison des discours de Wal-Mart et Carrefour ». - Communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), 6 juin 2008, ESDES, Lyon.

LEBRUN (Adeline). - *L'éthique-option* : *le nouveau capital de l'entreprise* : *pour un développement durable de l'entreprise et de son environnement*. Mémoire de Maîtrise en Information et Communication. - Paris : CELSA, 2001.

LONEUX (Catherine), HUET (Romain). - « Une analyse communicationnelle des « écrits de la RSE » : le cas des chartes et codes de conduite ». - Communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), 6 juin 2008, ESDES, Lyon.

MOLINA-VEE (Chloé). - *La diffusion du message « commerce équitable » : un double défi pour le mouvement français : une notion complexe et déroutante, des acteurs multiples*. Mémoire de Maîtrise en Information et Communication. - Paris : CELSA, 2001.

OLIVESI (Stéphane). - *La communication au travail : une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. - Grenoble : PUG, 2006, 2ème éd. - 198 p. - (Collection La Communication en plus).

QUERE (Louis). - « Communication et organisation chez Habermas ». - In : *Sciences de la Société*, n° 50/51, mai-octobre 2000 : « La communication organisationnelle en débat ». - Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 297-301.

RENAULT (Sylvie). - *Dans quelle mesure le développement durable et l'éthique constituent-ils des enjeux incontournables pour la crédibilité de la marque Monoprix et quels bénéfices l'enseigne peut-elle tirer de cet investissement ?* Mémoire de DESS. - Paris : CELSA, 2005.

RICHARD (Véronique). - *Incidences des changements de l'organisation du travail et du management sur les fondements et les pratiques de l'éthique relationnelle*. Habilitation à diriger les recherches en Sciences de l'Information et de la Communication. - Paris : CELSA, 1994. - 444 et 402 p.

SEURRAT de la BOULAYE (Aude). - *La construction de l'exemplarité. Légitimation, mise en forme et en circulation de « bonnes pratiques » en gestion de la diversité dans l'entreprise*. Mémoire de Master Recherche en Sciences de l'Information et de la Communication. - Paris : CELSA, 2005. - 208 p.

TONNET (Peggy). - *Perception de la mobilité interne : pour une approche par l'identité et la temporalité. Le cas du groupe Lafarge*. Mémoire de Maîtrise. - Paris : CELSA, 1998.

TRAYNARD (Magali). - *Le partenariat des entreprises et des ONG dans le Contrat mondial des Nations unies : pour une meilleure valorisation mutuelle de leur image ?* Mémoire en Information et Communication. - Paris : CELSA, 2001.

WALTER (Jacques). - « Mondes professionnels de la communication et transparence. De la codification à la régulation ». - *Médiation et Information*, n° 22, 2005 : « Transparence et communication », Paris : L'Harmattan, p. 25-42.

■ Méthodologie

ADAM (Jean-Michel). - *Les textes : types et prototypes*. - Paris : Nathan Université, 2001. - 223 p.

AUGER (Nathalie). - « Une méthodologie interdisciplinaire afin de répondre aux exigences d'une problématique en SIC ». - *Les recherches en information et communication et leurs perspectives. Histoire, objet, pouvoir, méthode*. Actes du XIIIe Congrès national des sciences de l'information et de la communication, 7-9 octobre 2002, p. 323-328. - Disponible sur : http://aix1.uottawa.ca/~egeorge/textes_enligne/sfsic_2002.pdf

BARDIN (Laurence). - *L'analyse de contenu*. - Paris : Presses Universitaires de France, 2001. - 291 p. - (Collection Le Psychologue).

BAYLON (Christian), MIGNOT (Xavier). - *Initiation à la sémantique du langage*. - Paris : Nathan Université, 2000. - 255 p. - (Collection Fac. Linguistique).

BEAUD (Michel). - *L'art de la thèse*. - Paris : La Découverte, 2003. - 196 p. - (Collection Repères).

BECKER (Howard S.). - *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*. - Paris : La Découverte, 2002. - 352 p. - (Guides Repères).

BERNARD (Françoise), JOULE (Robert-Vincent). - « Le pluralisme méthodologique en sciences de l'information et de la communication à l'épreuve de la « communication engageante ». - *Questions de communication*, n° 7, 2005, p. 185-207.

BERTHELOT (Jean-Michel). - *Les vertus de l'incertitude. Le travail de l'analyse dans les sciences sociales*. - Paris : PUF, 1996. - 271 p. - (Collection Sociologie d'aujourd'hui).

BLANCHET (Alain), GOTMAN (Anne). - *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. -Paris : Armand Colin, 2006. - 127 p. - (Collection 128, Sociologie).

BONNAFOUS (Simone), JOST (François). - « Analyse de discours, sémiologie et tournant communicationnel ». - *Réseaux*, n°100 : « Communiquer à l'ère des réseaux », CNET/Hermès Science Publication, 2000, p. 524-545.

BONNAFOUS (Simone). - « L'analyse du discours ». - In : OLIVESI (Stéphane), dir. - *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline*. - Grenoble : PUG, 2006, p. 213-228. - (Collection La Communication en plus).

BONNEVILLE (Luc), GROSJEAN (Sylvie), LAGACE (Martine). - *Introduction aux méthodes de recherche en communication*. - Paris : G. Morin, 2007. - 283 p.

CHARAUDEAU (Patrick). - « Analyse du discours et communication : l'un dans l'autre ou l'autre dans l'un ? ». - *Semen*, n°23, avril 2007 : « Sémiotique et communication. Etat des lieux et perspectives d'un dialogue », p. 65-77.

DARDY (Claudine), DUCARD (Dominique), MAINGUENEAU (Dominique). - *Un genre universitaire : le rapport de soutenance de thèse*. - Paris : Presses Universitaires du Septentrion, 2002. - 134 p. - (Collection Lettres et Sciences humaines).

DELCAMBRE (Pierre). - « Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? » - *Sciences de la Société*, n° 50/51, mai-octobre 2000 : « La communication organisationnelle en débat », Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 69-86.

FRAENKEL (Béatrice), LEGRIS-DESPORTES (Christiane), dir. - *Entreprises et sémiologie. Analyser le sens pour maîtriser l'action*. - Paris : Dunod, 1999. - 243 p.

GARRIC (Nathalie), LEGLISE (Isabelle). - « Quelques caractéristiques du discours patronal français ». - *Mots*, « La ville entre dire et faire », n° 72, juillet 2003, p. 113-133.

GIROUX (Nicole), MARROQUIN (Lissette). - « L'approche narrative des organisations ». - *Revue française de gestion*, vol. 31, n° 159, novembre-décembre 2005 : « Récits et management », p. 15-42.

HUET (Romain), DELCAMBRE (Pierre). - « La recherche sur corpus comme intervention visible dans le jeu social. Questions de méthode : l'analyse du processus de production des documents comme structuration du jeu social ». - Communication aux Deuxièmes journées d'étude Org&Co : « Méthodologies et techniques de recueil des données en communication organisationnelle. La recherche-action en communication organisationnelle ». - Paris : CELSA, Université Paris-Sorbonne, 25-26 janvier 2007.

HUET (Romain). - « Proposition méthodologique pour saisir les dynamiques sociales de production des textes ». - *Sciences de la société*, n° 74, mai 2008 : « Approches communicationnelles des organisations », Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, p. 173-179.

LABELLE (Sarah). - « Médias informatisés, figures de la ville et approche communicationnelle des usages ». - *Les recherches en information et communication et leurs perspectives. Histoire, objet, pouvoir, méthode*. Actes du XIIIe Congrès national des sciences de l'information et de la communication, 7-9 octobre 2002, p. 173-179. - Disponible sur : http://aix1.uottawa.ca/~egeorge/textes_enligne/sfsic_2002.pdf

LALLEMENT (Emmanuelle). - « Faire de la communication sans le savoir » : pour une anthropologie descriptive des situations de communication ». - *Les recherches en information et communication et leurs perspectives. Histoire, objet, pouvoir, méthode*. Actes du XIIIe Congrès national des sciences de l'information et de la communication, 7-9 octobre 2002, p. 417-423. - Disponible sur : http://aix1.uottawa.ca/~egeorge/textes_enligne/sfsic_2002.pdf

MAINGUENEAU (Dominique). - *L'analyse du discours. Introduction aux lectures de l'archive*. - Paris : Hachette Université, 1991. - 268 p.

MAINGUENEAU (Dominique). - *Analyser les textes de communication*. - Paris : Dunod, 1998. - 211 p. - (Collection Lettres sup).

PAILLE (Pierre), MUCCHIELLI (Alex). - *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. - Paris : Armand Colin, 2005. - 211 p.

QUIVY (Raymond), VAN CAMPENHOUDT (Luc). - *Manuel de recherche en sciences sociales*. - Paris : Dunod, 2005, 2ème édition. - 287 p. - (Collection Psycho sup).

ROUVEYRAN (Jean-Claude). - *Le guide de la thèse, le guide du mémoire. Du projet à la soutenance, règles et traditions universitaires, techniques d'aujourd'hui : traitement de texte, cédérom, internet*. - Paris : Maisonneuve & Larose, 1999. - 249 p.

SCHOTT-BOURGET (Véronique). - *Approches de la linguistique*. - Paris : Nathan Université, 1994. - 128 p. - (Collection 128).

■ Dictionnaires / encyclopédies

BAUMGARTNER (Emmanuèle), MENARD (Philippe). - *Dictionnaire étymologique et historique de la langue française*. - Paris : Librairie Générale Française, Le Livre de Poche, 1996. - 848 p. - (Collection Encyclopédies d'aujourd'hui).

BOUDON (Raymond), BESNARD (Philippe), CHERKAOUI (Mohamed), LECUYER (Bernard-Pierre), dir. - *Dictionnaire de sociologie*. - Paris : Larousse, 1993. - 237 p.

CANTO-SPERBER (Monique), dir. - *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*. - Paris : PUF, 2001 (3ème édition). - 1809 p.

CHARAUDEAU (Patrick), MAINGUENEAU (Dominique), dir. - *Dictionnaire d'analyse du discours*. - Paris : Editions du Seuil, 2002. - 661 p.

Encyclopaedia Universalis. - Paris : Encyclopaedia Universalis France S.A., 1995.

GAFFIOT (Félix). - *Dictionnaire illustré latin-français*. - Paris : Hachette, 1963. - 1720 p.

LITTRE (Paul-Emile). - *Dictionnaire de la langue française*. (7 volumes). - Chicago : Encyclopaedia Britannica Inc., 1994.

MUCCHIELLI (Alex), dir. - *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. - Paris : Armand Colin, 1996. - 275 p.

Petit Larousse illustré. - Paris : Librairie Larousse, 1991.

REY-DEBOVE (Josette), REY (Alain). - *Le Petit Robert*. - Paris : Le Robert, 2002.

REY (Alain), dir. - *Dictionnaire historique de la langue française*. (3 tomes). - Paris : Le Robert, 2006. - 4305 p.

SILEM (Ahmed), dir. - *Encyclopédie de l'économie et de la gestion*. - Paris : Hachette Education, 1994. - 607 p.

SMOUTS (Marie-Claude), Dario BATTISTELLA, Pascal VENNESSON. - *Dictionnaire des relations internationales. Approches, concepts, doctrines*. - Paris : Dalloz, 2003. - 506 p.

Annexe 2 : Liste alphabétique des personnes rencontrées lors d'entretiens semi-directifs

Jean-François ALESANDRINI, Directeur de la Communication et des Relations extérieures, **Institut Curie**, chargé de cours sur la communication humanitaire au CELSA, le 24/02/2004.

Carole BALDUCCI, Département Communication, Chargée de mission auprès du Directeur Général, Executive Project Manager, **WWF France**, le 27/02/2004.

Jean–Pierre BEAUDOIN, Directeur général, **i&e** (leader français du conseil en relations publiques), le 9/04/2002 et le 17/02/2003.

Claire BOASSON, Manager, Responsable du développement de la responsabilité sociale des entreprises, **Caisse des Dépôts et Consignations / CSR Europe**, le 18/10/2004.

José COLL, Chef du Service Environnement Nord, et **Véronique LIONNET**, Responsable des Relations avec les Riverains, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles de Gaulle, **ADP**, le 11/04/2005.

Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, **Max Havelaar**, le 30/09/2004.

Jacqueline DUCEILLIER, Directrice Marchandises alimentaires, Produits frais transformés (fruits et légumes), **Monoprix**, le 17/08/2004.

Martine DUHAMEL, Service Presse, **CARE France**, chargée de cours au CELSA, le 15/01/2004.

Dominique FENECH, Directeur Groupe Marchandises, Produits de Grande Consommation (produits secs), **Monoprix**, le 13/08/2004.

Gérard GALLO, Directeur Marketing (jusqu'en 2001), **Monoprix**, le 21/05/2002.

Geneviève GARNIER, Département des Relations extérieures et du Développement durable, **Monoprix**, le 6/06/2002.

Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, **WWF International**, le 9/11/2004.

Olga GONTIER, Chargée de publication, Pôle Innovation sociétale, **IMS-Entreprendre pour la Cité**, le 13/03/2006.

Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, **ADP**, le 24/03/2005.

François JUNG-ROZENFARB, Responsable du développement, **CARE France**, le 16/02/2004.

Sylvie LABANSAT, Conseil en communication, **Labansat Conseil International**, le 3/06/2002.

Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, **Monoprix**, le 13/08/2004.

Michel-Claude LORRIAUX, Chef du Département Environnement, **ADP**, le 26/03/2003 et le 27/07/2004.

Valérie MARTIN, Chargée des relations avec les élus, Service Economie, **ADEME**, le 6/01/2003.

Gaëlle MONTEILLER, Directrice Affaires publiques et Environnement, groupe **Lafarge**, le 11/10/2004.

Nayla NAOUFAL, Chargée d'études, **ORSE** (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises), le 5/06/2002.

Claire PARDO, Consultante Stakeholder Relations, **Ecodurable-Man Com Consulting**, le 24/10/2003.

Nicolas PIAU, Chargé de mission à la Direction des Ressources Humaines, **Suez**, le 18/10/2004.

Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe **Lafarge**, le 12/06/2002, le 25/04/2003 et le 2/08/2004.

Françoise PICHON-MAMERE, Maître de conférences en Economie, **Université Paris IV-Sorbonne**, le 20/06/2002.

Françoise SELLIER, Section « Coopération décentralisée », **Ministère des Affaires étrangères**, le 13/12/2002.

Annexe 3 : Modèle-type du guide d'entretien

■ Historique du partenariat

- Pour commencer, pouvez-vous me présenter votre organisation ? Votre fonction ?
- Qui est à l'**initiative** du partenariat ? Quelles ont été les **premières démarches** ?
- Qu'est ce qui a motivé le **choix** de l'organisation **partenaire** (entreprise/ONG) ?
- Quelles ont été les grandes **étapes** de **construction** du partenariat ?
- Y'a-t-il un **contrat** de partenariat ? Que stipule-t-il ?
- Quels sont les **principes fondateurs** ?
- Y'a-t-il eu une **prise de risque** en phase initiale pour votre organisation ?
- Comment peut-on expliquer cette volonté de **rapprochement** avec le monde économique/associatif ? De quand date-elle ?
- L'évolution de l'**opposition** à la **concertation** est-elle perceptible dans les **discours** ?

■ Fonctionnement du partenariat

- Quels sont les **acteurs** du partenariat ?
- Comment **fonctionne** le partenariat au **quotidien** ? Y'a-t-il des **règles** ?
- Y'a-t-il des **différences** fondamentales de **culture** (entreprise/ONG) et quelles en sont les répercussions sur le partenariat ?
- Quelles sont les modalités de **dialogue**/**concertation**/**négociation** ? Laquelle de ces trois dimensions prédomine/est privilégiée ?
- Peut-on parvenir à construire un **langage commun** ? Si oui, comment ?
- Comment gérez-vous les points d'**opposition**/de **désaccords** entre partenaires ?
- Recherchez-vous le **consensus** dans la relation ?
- Comment peut-on parvenir à concilier des **intérêts** souvent contradictoires ?
- Sommes-nous, selon vous, dans le registre du **don** ?
- Quelle différence y'a-t-il entre le **mécénat** traditionnel et le partenariat ?
- Quel est le rôle du facteur **temps** dans le partenariat ?
- Quelle place occupe la **dimension financière** ? Induit-elle une dépendance ?

■ Résultats et perspectives du partenariat

- Quel **bilan** (coûts/avantages) peut-on dresser du partenariat ?
- Si le partenariat est une **transaction**, il y a sans doute un **prix à payer** de part et d'autre. Si oui, lequel ?
- Le partenariat peut-il être qualifié de **gagnant-gagnant** (*win-win*), selon vous ?
- Quels sont les facteurs de **pérennité** de la démarche ?
- Quels sont les principaux **freins** ou **obstacles** rencontrés ?
- Quelle est la **perception** du partenariat en **interne** ? Comment se fait la **pédagogie** sur le sujet en interne ?
- Y'a-t-il une volonté de **médiatiser** le partenariat ?
- Quelles sont les retombées du partenariat en termes de **communication externe** ?
- Y'a-t-il un risque pour les deux entités de perdre leur **identité** propre ?
- Quels sont les **objectifs** et **enjeux** pour l'avenir ?
- Pensez-vous que le partenariat apporte de la **crédibilité** à vos actions en matière de développement durable ?
- Croyez-vous au caractère **incitatif** de ces démarches **pionnières** de partenariat ?

Annexe 4 : Liste exhaustive du corpus

I. Le partenariat Lafarge /WWF : présentation du corpus et documents associés

► Productions discursives émanant des acteurs du partenariat (de 2000 à 2005) :

■ Rapports

Lafarge :

- *Lafarge et l'environnement*, mars 2000, 115 p.
- *Aménagement des carrières, principes et savoir-faire/Quarry rehabilitation, principles and know-how*, Lafarge, 2001, 28 p.
- *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, Lafarge, 2001, 58 p.
- *Construire notre valeur sur la durée, Rapport de développement durable 2002*, Lafarge, 56 p.
- *Lafarge s'engage à traduire ses valeurs dans ses actes, Rapport de développement durable 2003*, Lafarge, version courte, 21 p.
- *Lafarge et l'environnement*, 2003, 111 p.
- *Politique Environnement Groupe. Contribuer à la construction d'un monde meilleur/Group Environmental Policy, contributing to building a better world*, Lafarge, 2003.
- *Rapport de développement durable 2004*, Lafarge, 33 p.
- *Rapport de développement durable 2005*, Lafarge, 52 p.

WWF International :

- *Living Planet Report 2000*.
- *Living Planet Report 2002*.
- *For a living planet, WWF Annual Review 2003*, WWF International, 16 p.
- *Living Planet Report 2004*, WWF International, 40 p.
- *Working together. WWF Annual Review 2005*, WWF International, 24 p.

■ Documents produits par les organisations partenaires à visée de communication externe

Lafarge :

- « Nos Principes d'action », Lafarge, 2003.
- « Lafarge et la biodiversité », Lafarge, 2004, 6 p.

WWF International :

- Communiqué de presse : « Lafarge et le WWF : un partenariat mondial pour la protection de l'environnement », WWF International, 21 mars 2000.
- « Conservation Partner benefits to Lafarge », WWF International, 26 April 2001.

- « Cementing Corporate Partnerships », by Jean-Paul Jeanrenaud and Luc Giraud-Guigues, *World Cement*, November 2003, Vol. 34, 11, p. 199-204.
- « Corporate ethics and the Harris Superquarry », Luc Giraud-Guigues, Jean-Paul Jeanrenaud and Alastair McIntosh, *Ecos*, a review of conservation (the quarterly journal of the British Association of Nature Conservationists), volume 25, Issue N° 2, 2004 : «Conservation weighed down ? », p. 44-52.

Documents conjoints Lafarge/WWF International :

- Conférence de presse WWF/Lafarge, 6 novembre 2001 : communiqué de presse « Lafarge s'engage à réduire ses émissions de CO2 au plan mondial » et fiches d'informations.
- « Lafarge's new green building block », *EBF* issue 5, spring 2001, p. 71-73 : "View from WWF : a chance to assume industry leadership", by Kara Niles and Jean-Paul Jeanrenaud ; "View from Lafarge : the indicators show concrete progress", by Christopher Boyd.
- « Joint Q & A on the WWF/Lafarge partnership », WWF/Lafarge, 25 August 2003, 18 p.
- Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », WWF/Lafarge, juin 2005, 14 p.
- Communiqué de presse : « Partenariat renouvelé : le WWF et Lafarge renforcent leurs engagements pour l'environnement », WWF/Lafarge, 21 juin 2005.

■ Sites Internet

- Lafarge : www.lafarge.com Rubrique « Développement durable » > « Nos priorités » > « Agir sur le terrain » > « Partenariats globaux ».
- WWF International : www.panda.org Rubrique « About WWF » > « How we work » > « with Businesses » > « Lafarge ».
- WWF France : www.wwf.fr Rubrique « Espace Entreprises » > « Lafarge ».

■ Entretiens semi-directifs, enregistrés et retranscrits

- Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge (12/06/2002, 25/04/2003, 2/08/2004)
- Carole BALDUCCI, Département Communication, WWF France (27/02/2004)
- Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge (11/10/2004)
- Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International (9/11/2004)

■ Entretiens issus de la presse généraliste ou spécialisée

- « Lafarge's new green building block ». "View from WWF : a chance to assume industry leadership", by Kara NILES and Jean-Paul JEANRENAUD, WWF ; "View from Lafarge : the indicators show concrete progress", by Christopher BOYD, Lafarge, in : *EBF*, issue 5, spring 2001, p. 71-73.
- « Loin de coûter cher, l'éthique est un facteur de succès », Bertrand COLLOMB, in : *Les Echos*, 17 septembre 2001.
- « Bertrand Collomb, président du WBCSD. Les entrepreneurs du développement », Bertrand COLLOMB, in : *La Lettre de l'ORSE*, n° 40, avril 2004, p. 3.

- « L'entreprise est un acteur déterminant pour l'environnement », Dominique ROYER, directrice des partenariats, WWF France. Interview dans *La Lettre de l'économie responsable*, Novethic, novembre 2005.

■ Conférences / réunions

- Réunion de dialogue organisée par Lafarge dans la perspective de la publication de son deuxième rapport de développement durable, 19 juin 2002, bateau « Le Paris ».
- « Développement durable : vers une solidarité planétaire ? » : Bruno Rebelle, Directeur général de Greenpeace France ; Cédric du Monceau, Directeur général du WWF France ; Pierre Siquier, PDG de TBWA Corporate ; Pierre Tapie, Directeur général du groupe ESSEC, débat dans le cadre de la Cité de la Réussite, Université Paris-Sorbonne, 20 octobre 2002.
- « WWF : entre action militante, partenariat et action institutionnelle », par Daniel Richard, Président de WWF France ; Dominique Dupard, administrateur ; Thanh Nghiem, membre de la direction générale de WWF. Les Amis de l'Ecole de Paris, séance du 16 octobre 2003, compte-rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat.
- « L'entreprise au cœur du développement durable », avec Bertrand Collomb, Président du groupe Lafarge ; Richard Armand, délégué général de l'association Entreprises pour l'environnement ; Frédéric Tiberghien, président de l'ORSE ; Jean-Marie Chevalier, professeur à l'Université Paris-Dauphine ; Sylvaine Trinh, professeur à l'Université Paris-Dauphine. Les Entretiens de Dauphine, Université Paris Dauphine, 4 novembre 2003.
- « Management des *stakeholders* dans les cimenteries (outil Daisy) », intervention de Patrick Paris, Directeur du Développement et des Relations Extérieures de la Branche Ciment du groupe Lafarge. Réunion organisée par l'ADEME à l'occasion de la restitution des résultats d'une étude menée par le CGS (Centre de Gestion et de Sociologie de l'Ecole des Mines), portant sur « La concrétisation du développement durable dans l'entreprise », Ecole des Mines, Paris, 5 mars 2004.
- « ONG impliquées dans l'évaluation et la vérification », intervention de Gaëlle Monteiller, Directrice de l'Environnement et des Affaires publiques du groupe Lafarge, groupe ONG de l'ORSE, Veolia Environnement, Paris, 7 juillet 2004 : « Impliquer les ONG dans les démarches d'audit social et environnemental ».
- Compte-rendu du déjeuner présentant le partenariat WWF-Lafarge, Institut de l'entreprise, 21 septembre 2004 : Michel Bon, Président de l'Institut de l'entreprise, Claude Martin, Directeur général du WWF International et Bertrand Collomb, Président de Lafarge. Disponible sur : http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/Global_Compact/CR_manifestations/CRdej_wwfLafarge.pdf

■ Ouvrages

- *Les pionniers de l'entreprise responsable*, sous la direction de Patrick d'Humières et Alain Chauveau, Editions d'Organisation, 2001, 225 p : « La démarche de Lafarge », par Christopher Boyd, p. 67-68 ; « Les convictions d'un chef d'entreprise à l'épreuve du temps », par Olivier Lecerf, p. 169-176.
- *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, Pierre Delaporte, Teddy Follenfant, Le Cherche Midi, 2002, 225 p ; « Lafarge : Bertrand Collomb », p. 57-63.
- *Communiquer sur le développement durable*, Maud Tixier dir., Editions d'Organisation, 2005, 356 p. : « Le développement durable : du management à la

communication », texte rédigé à la suite d'un entretien à la chaire Communication et Management de l'ESSEC avec Bertrand Collomb le 9 janvier 2004, p. XIII-XXVI.

► Autres documents sur le partenariat Lafarge/WWF (non produits par les acteurs du partenariat et, à ce titre, ne faisant pas l'objet d'une analyse) :

■ Articles de presse, revues (2000 à 2005)

- Revue de presse du WWF International : presse professionnelle et généraliste (en anglais principalement)
- Articles de la presse généraliste portant sur le partenariat.
- « L'empreinte écologique », *Panda Magazine*, WWF France, juillet 2002, n°89, 35 p.

■ Etudes professionnelles

- *Développement durable et performance globale des entreprises. Premières analyses de stratégies et pratiques*. Entreprise&Personnel et CSR Europe, 2002, 54 p.
- *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003, 138 p : « Portrait de Lafarge », p. 54-57.
- *Le développement durable : nouvel horizon de l'entreprise ? Une analyse comparative de quatre entreprises en matière de développement durable*, Rapport final pour l'ADEME : « Lafarge et le développement durable », p. 30-64. Franck Aggeri, Eric Pezet, Christophe Abrassart et Aurélien Acquier, Centre de Gestion et de Sociologie de l'Ecole des Mines, mars 2004.

■ Etudes universitaires

- *Perception de la mobilité interne : pour une approche par l'identité et la temporalité. Le cas du groupe Lafarge*. Peggy Tonnet, mémoire de Maîtrise, CELSA, 1998.
- « La communication de la stratégie ou l'art de persuader. Le cas du groupe Lafarge. » Par Valérie Chanal et Franck Tannery. In : *Revue française de gestion*, volume 31, n° 159, novembre/décembre 2005 : « Récits et management », p. 165-186.
- *Partenariat ONG-entreprises : une construction de la responsabilité sociale des entreprises* : « Partenariat Lafarge/WWF », p. 13-30. Amina Bécheur, Faouzi Bensebaa, Université de Marne-la-Vallée, OEP/PRISM. Disponible sur : http://www.esdes-recherche.net/ESDES-GEMO(F)/docs/PDF/8_1.pdf
- *La responsabilité éthique des multinationales*, Cécile Renouard, PUF, 2007, 533 p.

■ Ouvrages

- *Au risque de gagner. Le métier de dirigeant*, Olivier Lecerf, Paris : Editions de Fallois, 1991, 249 p. (Entretiens avec P. de Woot et J. Barraux).
- *Soil and Soul. People versus corporate power*, Alastair McIntosh, Aurum Press, 2004, 326 p. (Traduction française : *Chronique d'une alliance : peuples autochtones et société civile face à la mondialisation*, Yves Michel, 2005, 349 p.)
- *Quand ONG et PDG osent*, Jean-Marie Aoust, Gilbert Canameras, Xavier Guilhou, Claude Revel, Eyrolles, 2004, 127 p : « Un partenariat pionnier : Lafarge/WWF », p. 67-76.

- *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Franck Aggeri, Eric Pezet, Christophe Abrassart, Aurélien Acquier, Paris : Vuibert/ADEME, 2005, 277 p.

II. Le partenariat Monoprix /Max Havelaar : présentation du corpus et documents associés

► Productions discursives émanant des acteurs du partenariat (de 2000 à 2005) :

■ Rapports

Monoprix :

- *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, Groupe Monoprix, 59 p.
- *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, Monoprix, 53 p.
- *Notre rapport d'activités 2001 pour un développement durable*, Monoprix, 32 p.
- *Notre rapport d'activités pour un développement durable 2002*, Monoprix, 46 p.
- *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2003*, Monoprix, 52 p.
- *Notre rapport d'activités pour un Développement durable 2005*, Monoprix, 29 p.

Max Havelaar France :

- *Rapport annuel 2001*, Max Havelaar France, 13 p.
- *Rapport annuel 2002*, Max Havelaar France, 14 p.
- *Rapport annuel 2003*, Max Havelaar France, 14 p.
- *Rapport annuel 2005*, Max Havelaar France, 32 p.

■ Documents produits par les organisations partenaires à visée de communication externe

Monoprix :

- « Contenu pour l'intervention sur le commerce équitable, colloque Alliances du 5/12/2000 », Direction du Marketing et de la Communication, Pôle Relations Extérieures, Monoprix, le 4/12/2000, 3 p.
- Texte d'une interview radiophonique de Claude Sendowski, Directeur Général Exécutif du groupe Monoprix, à BFM, le 21/05/2001, 4 p.
- « Monoprix pour l'Union Des Annonceurs. Partenariat Max Havelaar », par Stéphanie Levet, Directrice des Relations Extérieures, Groupe Monoprix, le 25/09/2001, 7 p.
- « Monoprix et le Développement durable : pour un commerce plus équitable et respectueux de son environnement », Stéphanie Levet, Directrice des Relations Extérieures et du Développement durable, groupe Monoprix, 2002, 2 p.
- « Développement durable : bien vivre dans la ville », Edition spéciale du journal *Le Parisien*, « 16 pages pour en savoir plus sur le développement durable », dont 3 pages de publicité du groupe Monoprix, mardi 3 juin 2003, 16 p.

- Catalogue « Du 15 au 22 juin : prix serrés. Sélection spéciale produits développement durable », Monoprix, mai 2004.
- Dépliant « Semaine du développement durable : du 16 au 27 juin », Monoprix, mai 2004.
- « Monoprix, un engagement pionnier pour un commerce durable de centre-ville » : présentation sous la forme de quatre fiches : « Semaine du développement durable » (3 p), « Nouveau sac sortie de caisse » (2 p), « Notre rapport d'activités 2003 pour un développement durable » (2 p), « Nouveaux produits pour la qualité de vie » (3 p), Direction des Relations Extérieures et du Développement Durable, groupe Monoprix, 14/06/2004.
- « Focus sur les articles équitables, juin 2004 », Monoprix, 6 p.

Max Havelaar :

- « Le défi Max Havelaar », Max Havelaar France, 2001, 13 p.
- « Fair(e) », Max Havelaar France, 2002, 8 p.
- « Valoriser votre démarche commerce équitable, propositions pour 2003 », Max Havelaar France, 2002, 5 p.
- « Fair(e) Actualités », le bimestriel de l'actualité du commerce équitable (disponible en ligne), Max Havelaar France, numéros 5 et 6, mai 2004, 24 p.

■ Sites Internet

- Monoprix : www.monoprix.fr, Rubrique « Le groupe Monoprix », puis « Développement durable ».
- Max Havelaar : www.maxhavelaarfrance.org

■ Entretiens semi-directifs, enregistrés et retranscrits

- Gérard GALLO, Directeur Marketing de Monoprix jusqu'en 2001 (21/05/2002)
- Geneviève GARNIER, du Département des Relations Extérieures et du Développement durable, Monoprix (6/06/2002)
- Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix (13/08/2004)
- Dominique FENECH, Directeur Groupe Marchandises, Produits de Grande Consommation (produits secs), Monoprix (13/08/2004)
- Jacqueline DUCEILLIER, Directrice Marchandises alimentaires, Produits frais transformés (fruits et légumes), Monoprix (17/08/2004)
- Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France (30/09/2004)

■ Entretiens issus de la presse généraliste ou spécialisée

- « Contribuer à améliorer la qualité de vie en ville est notre mission », Philippe Houzé, président du directoire de Monoprix, in : *Points de Vente*, n° 827, 1/11/2000, p. 42-44.
- « Le commerce équitable ou l'utopie réaliste », interview de Victor Ferreira, Directeur de Max Havelaar France, in : *Marketing Magazine* n° 59, 01/04/2001.
- « Trois questions à Victor Ferreira », interview de Victor Ferreira, Directeur de Max Havelaar France, in : *Télérama*, 25 avril 2001.

- « Monoprix et Max Havelaar, un engagement concret », Stéphanie Levet, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix, in : *Aventure* n° 93, La Guilde européenne du raid, automne 2001.
- « 500 000 familles bénéficient du commerce équitable », interview de Victor Ferreira, Directeur de Max Havelaar France, in : *Le Figaro*, 02/05/2002.
- « Un drôle d'oiseau écolo », interview de Stéphanie Levet, Directrice du département des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, in : *Stratégies* n° 1271, 7/03/2003.
- « Monoprix et le développement durable, agissons pour demain, chaque jour », Philippe Houzé, Président Directeur Général de Monoprix, in : *Industry and the Environment*, vol. 26, n° 1, « Shopping for a better world : Sustainability and Retailing », UNEP, Paris, 2003.

■ Conférences / réunions

- « Consommation durable ? », Compte-rendu de l'atelier J15, Assises Nationales du Développement Durable (ANDD) de Lille, 25/28 juin 2003. Intervenants : Jean-François Lancry, association Yamana ; Stéphanie Levet, Monoprix ; Catherine Rousseau, Centre de recherche et d'informations des organisations de consommation, Bruxelles ; Raymond Van Ermen, European Partners for the Environment. Disponible sur : http://www.cerdd.org/spip.php?page=imprimer_article&id_article=104
- Intervention de Stéphanie Levet, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix, lors des Rencontres Etienne Thil (qui réunissent professionnels et universitaires autour du thème de la distribution), table-ronde « Le développement durable est-il fait pour durer ? », Université de La Rochelle, 26 septembre 2003. Disponible sur : www.univ-lr.fr/gestion/programme2003.htm

■ Ouvrages

- *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, Pierre Delaporte, Teddy Follenfant, Le Cherche Midi, 2002, 225 p ; « Monoprix : Philippe Houzé », p. 127-132.
- *L'Aventure du commerce équitable. Une alternative à la mondialisation par les fondateurs de Max Havelaar*, Nico Roozen et Frans van der Hoff, Jean-Claude Lattès, 2002, 285 p.

► Autres documents sur le partenariat Monoprix/Max Havelaar (non produits par les acteurs du partenariat et, à ce titre, ne faisant pas l'objet d'une analyse) :

■ Articles de presse, revues (2000 à 2005)

- Dossier de presse de Monoprix sur le partenariat.
- Revue des médias de Max Havelaar France.
- « Dossier de presse de la Plateforme pour le commerce équitable, novembre 2001 », AFNOR, Groupe de réflexion « Normalisation et commerce équitable », 14/01/2002.

■ Etudes professionnelles

- *La demande verte : mythe ou réalité*, par Gérard Gallo, Directeur Marketing de Monoprix, août 1994, 9 p.
- *Les magasins populaires : du concept aux défis du temps présent*, Colloque du 17 mai 1995, par Gérard Gallo, Directeur Marketing de Monoprix, 17 p.
- *Développement durable et performance globale des entreprises. Premières analyses de stratégies et pratiques*. Entreprise&Personnel et CSR Europe, 2002, 54 p.
- *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003, 138 p : « Portrait de Monoprix », p. 58-61.
- *Les consommateurs français et le commerce équitable*, Alter Eco, mai 2004, 20 p.
- *Partenariats stratégiques ONG / Entreprises*, Rapport de mission remis au Ministre de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, ORSE, juin 2005, 128 p.

■ Etudes universitaires

- *La diffusion du message « commerce équitable » : un double défi pour le mouvement français : une notion complexe et déroutante, des acteurs multiples*. Chloé Molina-Vee, mémoire de maîtrise, CELSA, 2001.
- « Le commerce équitable », Elisabetta Bucolo, in : *Hermès*, n° 36, 2003 : « Economie solidaire et démocratie », p. 109-118.
- *Dans quelle mesure le développement durable et l'éthique constituent-ils des enjeux incontournables pour la crédibilité de la marque Monoprix et quels bénéfices l'enseigne peut-elle tirer de cet investissement ?* Sylvie Renault, mémoire de DESS, CELSA, 2005.
- « L'institutionnalisation du commerce équitable : au-delà d'une forme dégradée de l'action sociale », Corinne Gendron, Véronique Bisaillon et Ana Isabel Otero, Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable, ESG UQAM (Université du Québec à Montréal). *Les cahiers de la Chaire*, Collection recherche, n°11, 2006, 43 p. Disponible sur : http://www.crsdd.uqam.ca/pages/recherche.htm
- « La transformation du commerce équitable : de l'éthique relationnelle à l'éthique informationnelle. Avec des références particulières sur le cas français », Jérôme Ballet et Aurélie Carimentrand, Université de Versailles-Saint Quentin, communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, Lyon, 6 juin 2008.
- « Le positionnement des organisations de commerce équitable entre solidarité et marché : essai de typologie et illustrations en Belgique, en France et au Royaume-Uni », Benjamin Huybrechts, chercheur-doctorant au Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, communication au 3ème Congrès du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, Lyon, 6 juin 2008.

■ Conférences / réunions

- « Agir en entreprise responsable », intervention de Thierry Kazazian, Directeur de l'agence de conseil en environnement O2 France, sur le groupe Monoprix, 13 et 14 décembre 2000, Paris.

■ Ouvrages

- *L'entreprise et l'éthique*, Jérôme Ballet et Françoise de Bry, Paris : Editions du Seuil, 2001, 431 p. (Collection Points).

- *Monoprix, au coeur de la vie/ville*, Patricia Kapferer, Tristan Gaston-Breton, Paris : Le Cherche Midi, 2003, 155 p.
- *Max Havelaar ou les ventes de café de la Compagnie commerciale des Pays-Bas*, Multatuli, Arles : Actes Sud, 2003, 439 p. (Collection Babel).
- *Le commerce équitable*, Tristan Lecomte, Paris : Eyrolles, 2004, 191 p.
- *Quand ONG et PDG osent*, Jean-Marie Aoust, Gilbert Canameras, Xavier Guilhou, Claude Revel, Eyrolles, 2004, 127 p. : « Max Havelaar et le commerce équitable », p. 77-81.
- *Organiser le développement durable. Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Franck Aggeri, Eric Pezet, Christophe Abrassart, Aurélien Acquier, Paris : Vuibert/ADEME, 2005, 277 p.

III. Le partenariat ADP / associations de riverains de l'aéroport de Roissy-Charles de Gaulle : présentation du corpus et documents associés

► Productions discursives émanant des acteurs du partenariat (de 2000 à 2005) : documents produits par les organisations partenaires à visée de communication externe

■ Rapports

Aéroports de Paris :

- *Rapport annuel 2001*, Direction de la Communication et de l'Environnement, ADP, 2002, 101 p.
- *Pour un développement durable, Rapport Environnement et Partenariat 2001*, Direction de la Communication et de l'Environnement, ADP, 67 p.
- *Rapport d'activité et de développement durable*, 2003, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Direction de la Communication, ADP, 80 p.
- *La Fondation Aéroports de Paris, Rapport d'activité 2003*, Fondation Aéroports de Paris, 18 p.
- *Rapport d'activité de la Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, Année 2004*, Direction de l'Environnement et des Relations Territoriales, ADP, 78 p.
- *Présentation illustrée des flux de trajectoires. Année 2004*, Direction des Opérations Aériennes, Service Etudes Circulation Aérienne, ADP, 25 p.
- *L'impact territorial de Paris-CDG depuis 30 ans*, Direction de l'Environnement et des Relations territoriales, Département Coopération économique et sociale, ADP, janvier 2005, 53 p.
- *Rapport d'activité et de développement durable 2005*, Aéroports de Paris, 74 p.

■ Brochures / plaquettes de communication / présentations Powerpoint

Aéroports de Paris :

- « Aéroports de Paris et le développement durable », ADP, 2002, 2 p.
- *Le Pacte mondial. Pour une entreprise citoyenne du monde*, ADP, 2004, 15 p.

- *La Maison de l'Environnement,* Direction de la Communication et de l'Environnement, ADP, 12 p.
- *L'action du Département Environnement dans le cadre de la stratégie de développement durable,* Service Environnement Nord, ADP, 2005, 27 p. (présentation Powerpoint)

■ Journaux / bulletins de liaison

Aéroports de Paris :

- *Entre Voisins. Le magazine pour les riverains d'Aéroports de Paris*, n° 55, décembre 2002-janvier 2003, ADP, 15 p.
- *Entre Voisins. Le magazine pour les riverains d'Aéroports de Paris*, n° 56, février-mars 2003, ADP, 15 p.
- *Entre Voisins. Le magazine des aéroports franciliens pour leurs riverains*, janvier-février-mars 2005, numéro 2, ADP, 27 p.
- *Entre Voisins. Le magazine des aéroports franciliens pour leurs riverains*, avril-mai 2005, numéro 3, ADP, 27 p.

Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) :

- *ADVOCNAR infos*, n° 21, septembre 2004, 6 p. Disponible sur : www.advocnar.fr
- *ADVOCNAR infos*, n° 22, février 2005, 4 p. Disponible sur : www.advocnar.fr

Association pour le Respect de l'Environnement et du Cadre de vie (AREC) Plaine de France :

- *AREC Plaine de France – Pays de France,* bulletin trimestriel de liaison, janvier 2004, 5 p. Disponible sur : http://arec.free.fr
- *AREC Plaine de France – Pays de France,* bulletin trimestriel de liaison, juin 2005, n° 44, 4 p. Disponible sur : http://arec.free.fr

■ Articles / communiqués de presse

- « Roissy-CDG : le nouveau Plan de Gêne Sonore est une erreur », par Simone NEROME, présidente de l'ADVOCNAR, et Sébastien TROLLE, administrateur à l'ADVOCNAR, 12/06/2004, 3 p.
  Disponible sur : http://ufcna.net/Advocnar04-Roissy-PGS.pdf
- « Capitalisation boursière d'ADP : la grande dépression », par Sébastien TROLLE, administrateur à l'ADVOCNAR, 12/06/2004, 3 p.
  Disponible sur : http://ufcna.net/Advocnar-ADP.pdf
- « Transport aérien et développement durable : l'Etat français se trompe », par Sébastien TROLLE, administrateur à l'ADVOCNAR, 14/06/2004, 2 p.
  Disponible sur : http://ufcna.net/Advocnar-info2004-INVESTIR.pdf
- Communiqué de presse de l'ADVOCNAR, suite à la manifestation du 4 octobre 2002 : « Manifestation réussie ! », 1 p.
- Communiqué de presse de l'ADVOCNAR du 27 avril 2005 sur l'Airbus A380, par Simone NEROME, présidente de l'ADVOCNAR, présidente de l'UFCNA, 3 p.
  Disponible sur : http://ufcna.com/COM-A380-advocnar-270405.html

■ Documents servant de supports lors des réunions avec les communes riveraines

Aéroports de Paris :

- « Commune de Boissy-L'Aillerie. Visite du 8 mars 2005 ». Etude détaillée des survols. Service Environnement Nord, ADP.
- « Commune de Senlis. Visite du 3 mai 2005 ». Etude détaillée des survols. Service Environnement Nord, ADP. Participation à la réunion consacrée à la commune de Senlis, suivie d'une visite de la plate-forme de Roissy-Charles de Gaulle. Maison de l'Environnement de Roissy-Charles de Gaulle, ADP, 3 mai 2005.

■ Compte-rendus de Commissions Consultatives de l'Environnement (CCE)

Documents conjoints ADP/associations de riverains :

- Commission Consultative de l'Environnement de l'Aérodrome de Paris – Charles-de-Gaulle du 18 décembre 2003, 78 p. Disponible sur le site Internet d'ADP : www.adp.fr, rubrique Environnement – Riverains.

■ Sites Internet / blogs

- Aéroports de Paris : www.adp.fr, et www.aeroportsdeparis.fr (à partir de 2005), Rubrique « Groupe », « Engagements », puis « Responsabilité économique et sociétale ».
- Union Française Contre les Nuisances des Aéronefs (UFCNA) : www.ufcna.com
- Association Ville & Aéroport : www.villaeroport.org
- Association de Défense du Val d'Oise Contre les Nuisances Aériennes de Roissy (ADVOCNAR) : www.advocnar.fr
- Association pour le Respect de l'Environnement et du Cadre de vie (AREC) Plaine de France : www.arec.free.fr
- Association des communes d'Ile-de-France pour la Protection de l'Environnement et la Limitation des Nuisances Aériennes (APELNA) : apelna.over-blog.com
- Collectif Inter-associatif du REfus des Nuisances Aériennes (CIRENA) : www.cirena.net

■ Entretiens semi-directifs, enregistrés et retranscrits

- Michel-Claude LORRIAUX, Chef du Département Environnement, ADP (26/03/2003, 27/07/2004). NB : ces deux entretiens n'ont pas été enregistrés ni retranscrits. Ils n'ont donc pas pu être exploités en tant que tels, mais ont servi à la mise en place du terrain ADP.
- Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP (24/03/2005).
- José COLL, Chef du Service Environnement Nord, et Véronique LIONNET, Responsable des Relations avec les Riverains, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles-de-Gaulle, ADP (11/04/2005).

■ Conférences / réunions

- « Intégrer l'environnement dans une stratégie d'entreprise » : intervention de Didier Hamon, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP, lors de la Journée d'études organisée à l'occasion de la Semaine du développement durable :

« Enjeux et acteurs de la communication environnementale et du développement durable », CELSA, 4 juin 2003.

- Intervention de Didier Hamon, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP, lors du colloque de la Fondation Européenne pour des Territoires Durables (Fondaterra) : « Impacts du bruit des avions sur la santé. Certitudes et incertitudes scientifiques ? Vers quelles recherches s'orienter ? », Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 12 février 2005. Disponible sur : http://www.uvsq.fr/rech/colloques/fondaterra.html

■ Ouvrages

- *Développement durable : 21 patrons s'engagent*, Pierre Delaporte, Teddy Follenfant, Le Cherche Midi, 2002, 225 p ; « ADP : Pierre Chassigneux », p. 51-55.
- *Communiquer sur le développement durable*, Maud Tixier dir., Editions d'Organisation, 2005, 356 p. : « Les problèmes d'acceptabilité du développement durable », par Didier Hamon, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP, p. 33-38.

► Autres documents sur le partenariat ADP/associations de riverains (non produits par les acteurs du partenariat et, à ce titre, ne faisant pas l'objet d'une analyse) :

■ Articles de presse, revues (2000 à 2005)

■ Etudes professionnelles

- *Entreprises et développement durable*, guide du Comité 21, tome II, 2003, 138 p : « Portrait d'Aéroports de Paris », p. 18-21.
- « Les aéroports parisiens : pollution ou développement ? », dossier de Walter Bouvais, 02/04/2003, disponible sur le site de Novethic : http://www.novethic.fr/novethic/site/dossier/index.jsp?id=34134
- « Troisième aéroport : le rapport contesté », par Walter Bouvais, 22/07/2003, disponible sur le site de Novethic : http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=39298
- « De nuit, la Poste met la sourdine sur Roissy », par Laurent Campagnolle, 29/07/2003, disponible sur le site de Novethic : http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=39347

■ Etudes universitaires

- « Faire accepter un projet : principes et méthodes », Thierry Libaert, in : *Communication et Langages*, n° 117, 3ème trimestre 1998, p. 76-90.
- *Une communication spécifique pour une situation de crise ? Le cas d'Aéroports de Paris*. Bertrand Fayet, mémoire de DESS, CELSA, 1999.
- *Développement aéroportuaire et environnement : un contrat insoutenable ? Une approche de la problématique d'insertion des aéroports dans leur environnement*

naturel et humain au travers de l'analyse des relations entre l'aéroport de Lyon-Saint Exupéry et ses riverains. Anne-Sophie Boulard, mémoire de DESS, CELSA, 2001.
- « La délibération, norme de l'action publique contemporaine ? », Loïc Blondiaux, *Projet*, n° 268 : « Décider en politique », hiver 2001-2002, p. 81-90.
- « Lorsque les territoires locaux entrent dans l'arène publique. Retours d'expérience en matière de conflits aéroportuaires », Guillaume Faburel, Maître de conférences, Université Paris XII, Centre de Recherche sur l'Espace, les Transports, l'Environnement et les Institutions Locales (CRETEIL), publié in : *Espaces et Sociétés*, n° 115, 2003, coord. B. Barraqué et G. Faburel, p. 123-146.
  Disponible sur : http://www.urbanisme.univ-paris12.fr
- « Pour une territorialisation des aéroports. Acceptabilité politique du principe pollueur-payeur. Le cas du bruit des avions à Roissy-CDG », Rapport final du CRETEIL pour la Mission Bruit du Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, Guillaume Faburel, avril 2003, 140 p.
  Disponible sur : http://www.urbanisme.univ-paris12.fr
- « Roissy et le troisième aéroport : réalités économiques et manipulation géopolitique », Philippe Subra, géographe, Institut français de géopolitique, Université Paris VIII, in : *Hérodote*, n° 114, La Découverte, 3ème trimestre 2004, p. 122-180. Disponible sur : http://www.cairn.info/revue-herodote-2004-3-p-122.htm

■ **Ouvrages**

- *Projets d'entreprises dans la tourmente*, Nicole d'Almeida, Alain Nutkowicz, Liaisons, 1993, 267 p. : « ADP : le projet au service de la dynamisation sociale », p. 99-148.
- *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, Seuil, 2001, 357 p.
- *Etre à l'écoute du risque d'opinion*, Jean-Pierre Beaudoin, Editions d'Organisation, 2001, 205 p.
- *Pour un meilleur débat public*, Pierre Zémor, Presses de Sciences Po, 2003, 139 p.
- *Concertation, décision et environnement. Regards croisés*, Volume II, sous la direction de Raphaël Billé et Laurent Mermet. Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable. La Documentation française, 2003, 218 p : « Peut-on s'entendre autour des aéroports ? », Séance n° 7, mercredi 26 juin 2002, p. 123-168.

■ **Textes de loi / textes gouvernementaux**

- « Le Plan d'Exposition au Bruit au voisinage des aérodromes », Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, Direction de la Prévention des Pollutions et des Risques, Mission Bruit, novembre 2002. Disponible sur : www.environnement.gouv.fr
- « Le dispositif d'aide à l'insonorisation au voisinage des aérodromes », Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, Direction de la Prévention des Pollutions et des Risques, Mission Bruit, novembre 2002. Disponible sur : www.environnement.gouv.fr
- « Application de la récente directive européenne sur l'évaluation et la gestion du bruit dans l'environnement : perspectives nationales », Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, Direction de la Prévention des Pollutions et des Risques, Mission Bruit, juillet 2003. Disponible sur : www.environnement.gouv.fr

- « Le bruit des transports aériens », Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable, Direction de la Prévention des Pollutions et des Risques, Mission Bruit, 15 octobre 2003. Disponible sur : www.environnement.gouv.fr
- « Lettre de la Ministre : la relance de l'action de l'Etat contre le bruit », Roselyne Bachelot-Narquin, Ministre de l'Ecologie et du Développement Durable, 6 octobre 2003. Disponible sur : www.environnement.gouv.fr/dossiers/bruit/plan_national/

Annexe 5 : Partenariat Lafarge / WWF : extraits du corpus

I. Entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits :

- Michel PICARD, Directeur Environnement, groupe Lafarge (12/06/2002, 25/04/2003, 2/08/2004)
- Gaëlle MONTEILLER, Directeur Affaires publiques et Environnement, groupe Lafarge (11/10/2004)
- Carole BALDUCCI, Département Communication, WWF France (27/02/2004)
- Luc GIRAUD-GUIGUES, Manager, Corporate Partnerships, WWF International (9/11/2004)

II. Communiqués / dossiers de presse :

- Communiqué de presse : « Lafarge et le WWF : un partenariat mondial pour la protection de l'environnement », WWF International, 21 mars 2000, 2 p.
- « Conservation Partner benefits to Lafarge », 26 avril 2001, WWF International, 2 p.
- Conférence de presse WWF/Lafarge, 6 novembre 2001 : communiqué de presse « Lafarge s'engage à réduire ses émissions de CO2 au plan mondial » et fiches d'informations.
- Dossier de presse : « Deux mondes, une planète. WWF et Lafarge partenaires depuis 2000 », WWF/Lafarge, juin 2005, 8 p.
- Communiqué de presse : « Partenariat renouvelé : le WWF et Lafarge renforcent leurs engagements pour l'environnement », WWF/Lafarge, 21 juin 2005, 2 p.

III. Autres documents produits par les organisations à visée de communication externe :

Lafarge :

- *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, Lafarge, 2001, p.1 et 2 : « Pourquoi lire ce rapport ? » et « Table des matières ».
- *Construire un monde durable, Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale*, Lafarge, 2001, p. 18-19 : « Dialoguer avec les parties prenantes ». Outil « Daisy » mis au point par Lafarge Ciments, p. 19.
- *Principes d'action*, Lafarge, 2003, 10 p.

WWF International :

- *WWF Annual Review 2003*, WWF International, 2003, p. 2-3, 4-5, 12-13.

ENTRETIEN avec **Michel PICARD**,
Directeur Environnement du groupe LAFARGE. Le 12/06/2002

Quelles ont été les principales étapes de constitution de la direction Environnement chez Lafarge ?

Elle existe depuis 1991. Le président a été alors convaincu de sa nécessité. Il s'agit d'abord d'un poste d' « études économiques et environnement ». Puis, la même personne a fait évoluer le poste – qui était un peu bâtard au début. Il commence à prendre en compte notamment des préoccupations liées à l'effet de serre. Je suis à ce poste depuis 1995. Pour vous situer, la personne précédente avait un profil plutôt Sciences Po, moi j'ai une formation d'ingénieur.

Quels sont ses missions et objectifs principaux ?

L'objectif principal est de faire vivre la politique environnement du groupe : la faire vivre, la faire évoluer en interne. Ce qui passe aujourd'hui par un engagement sur le Co2, le partenariat avec le WWF : il y a plusieurs sujets et il faut décliner ces différents sujets. Il y a beaucoup de choses, et, croyez-moi, je suis bien occupé !

Dans quelle mesure la « culture Lafarge », humaniste, catholique, est-elle partie prenante dans cette démarche ?

Vous connaissez les Principes d'action du groupe ? Ils traduisent précisément cette culture.
Ils mettent en avant le respect de l'intérêt général.

Une entreprise de construction, du bâtiment telle que Lafarge est-elle, par la nature de ses activités, sensibilisée d'emblée à une démarche de temps long (la construction supposant une durée) ?

Attention : Lafarge n'est ni une entreprise de construction, ni une entreprise du bâtiment ! C'est une entreprise de matériaux, dont l'activité traditionnelle est le ciment. Le ciment est une activité de long terme : on raisonne sur 50 ans, pour donner un ordre de grandeur, et on amortit économiquement sur 20 ans. On est donc dans le temps long. Les cimenteries s'appuient sur des carrières. Actuellement on ferme des usines. L'usine la plus neuve a 27 ans ; nos usines sont rénovées tous les 20 ans. Il y a des usines qui datent d'entre les deux guerres…

Selon vous, qu'est-ce que le DD appliqué au monde de l'entreprise ?

Le DD, c'est global ; aucun acteur pris isolément ne peut faire grand chose. Nous, on a un contexte, Lafarge produit des matériaux de construction. Il faut partir de là. Mais le vrai progrès vient de la société. Le pouvoir politique a le vrai pouvoir, l'entreprise n'a qu'un pouvoir limité. Ce potentiel est limité, mais il existe.

N'y a-t-il pas un flou qui subsiste sur la définition précise du DD ?

Oui, c'est certain. Pour nous, il s'agit de créer de la valeur pour nos actionnaires tout en respectant les hommes et leurs cultures (dans les différents pays où Lafarge est présent), en protégeant l'environnement et en économisant l'énergie et les ressources naturelles.

D'où vient ce souci de prendre en compte le temps long dans le monde économique ?

On rénove nos usines tous les 20 ans. Quand on fait une modernisation d'usine, cela coûte quelques centaines de millions de francs…Il y a donc un coût énorme.
Il s'agit pour nous de mettre l'usine à un niveau tel qu'elle doit continuer à être compétitive dans les 20 ans qui viennent. Et quand on décide de réhabiliter les carrières, avant de pouvoir le montrer au public, il faut attendre 5 ans ! On n'est pas une entreprise speedée, qui vit au jour le jour. On est dans du temps long. Pour moi, l'entreprise, c'est comme un paquebot.

A votre avis, quel nouveau rôle attribue-t-on à l'entreprise ?

L'entreprise se rend compte qu'elle a plus de pouvoir. Mais c'est un rôle que la société n'est pas forcément prête à lui voir prendre…

Quel profit l'entreprise peut-elle tirer de la prise en compte du temps long, de la durée ?

Je crois que c'est surtout une question de risque. Le jour où la situation sera urgente, il sera trop tard…Donc s'il y a une menace, il faut être capable d'anticiper.

Pensez-vous que l'entreprise puisse se défaire du soupçon d'opportunisme autour de l'utilisation de ce concept à la mode ?

Nous avons deux parades à cela : dire : « on le fait, venez voir », démontrer que ça nous rapporte de l'argent : on part du principe que si l'entreprise démontre qu'elle gagne de l'argent, les gens ne peuvent plus la taxer d'opportunisme ! C'est le parti-pris qu'on a pris ; en interne, tout le monde n'est pas convaincu. C'est vrai qu'il y a un risque de cynisme.

Le développement durable, est-ce un risque, une contrainte ou une opportunité pour les entreprises qui s'engagent dans cette voie ?

Je dirai qu'il y a 4 choses différentes dans le DD : ce qu'on dit, ce qu'on fait, ce qu'on mesure, ce qu'on engage dans l'avenir. Il y a donc à la fois risque, contrainte et opportunité – si on est malin.

Comment peut-on communiquer sur le risque : par la transparence, l'humilité ?

Je crois qu'il faut avant tout le faire intelligemment. Les ONG cherchent nos faiblesses…

Qu'est-ce qu'un bon rapport de développement durable ?

Je n'en sais rien ! Si l'on se rapporte aux 4 piliers, il y a le contenu et la dimension processus, le dialogue, la gouvernance. C'est un rapport qui s'ouvre vers l'extérieur. On est modeste et on écoute le lecteur.

Peut-on dire que le développement durable est une tendance profonde dans le management, appelée à devenir un facteur de succès incontournable ?

Une tendance profonde… Je parlerai d'obligation, plutôt que de facteur de succès.

Entretien avec Michel PICARD,
Directeur Environnement du groupe Lafarge. Le 25/04/2003

(Présentation du sujet) **Je suis en première année de thèse au CELSA. Je fais une thèse en communication sur le développement durable. C'était déjà le sujet de mon DEA ; vous m'aviez accordé un entretien téléphonique en juin dernier. Mon sujet de thèse porte plus précisément sur la notion de partenariat entre entreprises et ONG.**

Vous n'êtes pas toute seule à travailler là-dessus ! J'en vois des gens !

L'idée de partenariat était la conclusion du DEA : il me semble que l'entreprise arrive à dépasser l'effet communication sur le DD par un « faire ensemble », et un faire ensemble avec une ONG. Le cas de Lafarge m'avait semblé très intéressant à ce niveau-là.

Et donc vous allez me poser des questions sur le partenariat ? C'est ça l'objet de la réunion ? D'accord. Alors moi, simplement pour que vous le sachiez, j'étais là quand on a commencé les négociations sur le partenariat en 1999. Les premiers contacts, c'étaient en juillet 1999 avec WWF International. Ensuite on est entré dans le gros de la négociation à l'automne ; et le partenariat était signé officiellement en mars 2000.
Donc il y a eu 9 mois comme d'habitude ! 9 mois de gestation, et moi j'étais là et je continue à suivre de très près le partenariat.

Qui est à l'origine de ce partenariat ?

L'origine, c'est la com. On l'a dit, donc c'est pas secret. Il y a les gens qui réécrivent l'histoire, mais nous on n'est pas du genre à réécrire l'histoire, d'accord ? Donc c'est la com.
A l'origine, c'est une opération de com, dont on peut dire qu'elle a été récupérée par l'Environnement, par moi donc, avec Chris Boyd à l'époque, parce qu'on ne pouvait pas imaginer que Lafarge fasse une opération de pure communication avec WWF. Pour moi c'était inconcevable, c'était le contraire de notre esprit, de l'esprit Lafarge.
Nous on a considéré que le Dir Com faisait fausse route en voulant faire une pure opération de communication et on a tenu absolument à ce qu'il y ait un contenu environnemental très fort dans le partenariat. Ca complique énormément les choses, parce que c'est plus facile de signer un chèque et puis de faire une affiche, c'est plus facile. Mais on pensait et on pense toujours que cela aurait été une erreur de faire simplement un mécénat environnemental avec une retombée communication.

Et pourquoi le WWF plutôt qu'une autre ONG ?

Alors là c'est complètement fortuit de la part de la Direction de la Communication. C'était le passage en l'an 2000. En juillet 1999, on préparait le passage en l'an 2000 et donc la direction de la communication a pris un cabinet de conseil pour lui trouver, dans le domaine de l'environnement, un partenaire pour faire une opération de mécénat-communication à l'occasion du passage en l'an 2000. Il se trouvait qu'à l'époque WWF était à la recherche de partenaires également. Donc il y a eu un concours de circonstances.
Par contre, vu par moi, Direction de l'Environnement, pourquoi est-ce que j'ai sauté sur l'occasion, je me suis attaché à donner un contenu à ce partenariat ? Parce que WWF pour moi c'était un partenaire de référence avec qui je rêvais depuis déjà quelques années de faire

quelque chose. Donc c'était une occasion que je ne pouvais pas laisser passer de construire quelque chose de fort, quelque chose d'important avec l'association de protection de la nature internationale la mieux connue au monde, non ? Parce qu'il y a d'autres associations, mais qui ne sont pas connues : l'UICN c'est pas connu…
Donc c'était vraiment le partenaire idéal pour Lafarge. Moi personnellement lorsque le Dir Com est venu et a commencé à me parler de cette affaire, je me suis dit : ça c'est une chose sur laquelle il faut absolument que je me penche, que j'y passe le temps qu'il faut pour qu'on en fasse quelque chose de bien.

Quelles ont été les grandes étapes pour donner un contenu concret au partenariat ?

La première chose, ça a été d'aller voir le Dir Com en lui disant : tu ne peux pas en faire qu'une opération de pub, il faut absolument qu'il y ait un contenu environnemental.
Ensuite, il y a eu des réunions avec le WWF. Vous savez quand on a quelque part la vérité, les choses se mettent en place toutes seules. Autrement dit, du côté du WWF c'est exactement la même chose qui s'est passée. C'est-à-dire que quand le bruit a commencé à courir au sein de WWF qu'il allait y avoir un partenariat avec Lafarge, ce grand pollueur devant l'Eternel, les gens – parce que WWF c'est aussi des individus – ont commencé à protester, en disant : vous n'allez pas faire un partenariat uniquement financier avec Lafarge, il faut absolument que vous en profitiez pour leur mettre la pression, pour qu'ils changent, etc.
Donc ma démarche chez Lafarge, en tant que Directeur Environnement, auprès du Directeur de la Com était complètement symétrique d'une autre démarche au sein de WWF. Parce qu'au sein de WWF c'était le Marketing ; c'était le Marketing de WWF qui était en relation avec la Direction de la Communication chez Lafarge. Au sein de WWF, il y a d'autres entités bien sûr : il y a ceux qui sont les protecteurs de la nature. Ces gens-là ont commencé à protester au sein de WWF pour dire : non, non, vous ne pouvez pas faire ça.
Lorsque Lafarge est revenu en disant : nous on voudrait donner un contenu environnemental au partenariat, WWF était forcément prêt à nous écouter, puisqu'ils avaient eu aussi de leur côté des échos comme quoi il fallait donner un contenu environnemental.

Donc cette étape-là a été assez décisive pour qu'ils acceptent de s'engager ?

Oui, oui. C'étaient deux démarches parallèles qui toutes les deux allaient dans le même sens et qui se sont rencontrées. C'est sûr que, comme à l'origine c'était quand même une opération de communication, ça n'a pas été évident du point de vue de la formalisation. Puisque c'est le Marketing chez WWF et la Communication chez Lafarge qui ont continué les négociations entre eux. Avec, chacun derrière lui, les gens qui s'occupaient de contenu environnemental.
Donc le contrat – qui n'est pas public – est complexe. Le contrat qu'on a, c'est un contrat marketing, mais on a rajouté quelques paragraphes, ça fait un peu bizarre, pour le contenu environnemental. Mais vis-à-vis du public, le contenu environnemental c'est ce qu'on met en avant. Et, dans les faits, il est aussi prédominant à la fois chez Lafarge et chez WWF.
Par contre, l'aspect mécénat et le million d'euros qu'on donne tous les ans, il a une réalité concrète sur le terrain par les opérations de restauration de forêts dégradées dans différentes parties du monde. Et ça, 4 fois par an, tous les trimestres, on a des réunions de suivi où WWF rend compte à Lafarge de comment l'argent est utilisé et comment les différents projets progressent.

Comment définiriez-vous l'expertise que vous apporte le WWF ?

C'est pas évident. C'est pas évident. Le fait que WWF soit une grande organisation internationale, qui est en fait un collecteur de fonds, et pour collecter des fonds, ils font du marketing, de la publicité, etc., ils travaillent assez peu eux-mêmes directement. Ils ont assez peu d'experts, et par exemple sur les sujets qui nous intéressent, qui sont la réhabilitation des carrières, ils ont un seul expert qui est en Australie, et donc sur lequel on ne peut pas s'appuyer parce que c'est trop loin l'Australie.
Et donc on n'est pas encore arrivé sur le terrain, sur les aspects très concrets, à bien utiliser leur expertise. La collaboration se fait plus à un niveau politique. Par exemple, on a fait cet engagement de réduction de nos émissions de CO2. Ca s'est fait par le truchement d'un cabinet de conseil hollandais. C'est une de leurs organisations basée à Bruxelles, qui s'appelle European Policy Office, ce sont eux qui s'occupent du changement climatique ; ils sont à Bruxelles mais en fait ils dépendent d'une autre direction de WWF qui est à Washington – ils ont une organisation qui est complexe. C'est avec eux qu'on a négocié notre engagement de réduction des émissions de CO2 : ça s'est fait par le truchement d'un cabinet de conseil hollandais qui est à la fois expert dans le domaine et qui a la confiance de WWF.
Donc on ne peut pas dire que WWF nous a aidés directement. Et sur tous les sujets sur lesquels on travaille, c'est un petit peu comme ça que se présente la relation. Ils nous proposent une piste d'amélioration, on identifie ensemble un sujet où il y a un impact réel, un sujet sur lequel Lafarge, parce que c'est Lafarge, parce qu'on veut rester les leaders, veut progresser, et ensuite on va probablement nommer un médiateur ou un intermédiaire qui va travailler avec nous et avec la bénédiction de WWF pour définir un objectif d'amélioration. Donc on a fait ça pour le CO2 ; en ce moment on est en train d'essayer de faire ça sur les polluants qui est un sujet très délicat. Voilà comment on travaille avec eux. On n'a pas accès directement à des experts de WWF pour nous aider. On le regrette un peu, parce qu'en termes de communication ce serait mieux ; c'est un peu ce que tout le monde attend, à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de Lafarge. Donc on y travaille et on ne perd pas espoir d'y arriver.

Ca ajoute de la complexité, j'imagine…

Le problème, c'est que…les progrès se font localement. Donc si on a une carrière à côté de Marseille et qu'on a besoin d'un expert, il faut que l'expert parle français, il faut qu'il puisse aller à Marseille, qu'il ait du temps, du budget et tout ça. En pratique, tous ces gens-là, c'est une structure…WWF n'est pas une structure de consultants, ils ne sont pas organisés pour faire des prestations, gratuites ou payantes. C'est pour ça qu'à chaque fois qu'on veut avoir une assistance, il y a un tiers qui se met entre eux et nous ; on va prendre un cabinet de conseil qui a une expertise et qui va travailler avec WWF et avec nous.
C'est pas vraiment direct, mais…on essaye, on est bien conscient, eux comme nous, que pour la perception externe et interne du partenariat, ce serait bien qu'on arrive à faire quand même des choses, qu'on travaille directement ensemble. On a quelques cas – je pourrais en parler si ça vous intéresse – où on y arrive, mais c'est loin d'être une généralité.

Et sur les grands thèmes, réhabilitation des carrières et émissions de CO2, là c'est plutôt indirect, justement…

Oui. On a un exemple en Autriche où on a réussi avec un cabinet de conseil autrichien, mais sous la bénédiction de WWF Autriche, à travailler à la mise au point d'un indicateur de biodiversité qui est conçu pour suivre l'amélioration de la biodiversité dans nos carrières après réhabilitation. C'est un petit truc très technique, mais c'est très intéressant quand même parce qu'à partir de cette expérience, on va essayer de la démultiplier et de faire la même chose dans d'autres pays. On va essayer par exemple cette année de reproduire ça en France.

Mais tout est à refaire parce que tous les consultants autrichiens ne parlent qu'allemand, tous les documents sont en allemand, et puis la biodiversité…à chaque fois il faut tout recommencer parce que chaque carrière est un cas d'espèce.
Mais de toute façon la biodiversité c'est, dans l'image et la perception du public, WWF avec le panda, le tigre, les ours et tout ça. C'est le point fort de WWF. Et donc pour moi, à la fois en termes d'image mais aussi en termes de terrain, c'est le sujet sur lequel moi j'attends le plus de changement chez nous. Et puis la biodiversité, le grand public n'y comprend rien, chez Lafarge personne n'y comprend rien. WWF est un expert, donc c'est vraiment là qu'on a le plus à attendre, et ça va prendre encore quelques années.
Mais petit à petit, les gens comprennent que c'est là qu'il faut travailler. Il y a vraiment tout un temps de latence qui est très long entre : moi j'ai une idée, cette idée ensuite j'arrive à la vendre, les gens – c'est-à-dire des centaines de gens – se l'approprient, comprennent, mais le comprennent intrinsèquement, au plus profond d'eux-mêmes, ensuite une fois qu'ils l'ont compris, à ce moment-là ça va être plus facile de lancer des opérations.
Il faut du temps. Il faut du temps : 3 ans, 4 ans. Donc là ça y est en Autriche on a fait quelque chose. On essaie de le reproduire en France, peut-être qu'on le reproduira aussi en Angleterre, aux Etats-Unis ça existe déjà, mais vous savez il y a les barrières culturelles, chaque pays a ses façons de travailler. Donc bon…on avance !

C'est sûr qu'entre Lafarge, entreprise multinationale, et WWF, organisation internationale, travailler sur du local ne doit pas être évident…

Voilà. Il faut passer du global au local. L'accord est global, si j'ose dire tout le monde est beau, tout le monde est gentil : on peut parler, on peut faire des conférences de presse et des belles plaquettes, mais après localement ce n'est plus du tout les mêmes personnes. Donc il faut que ça descende et il faut que ça descende en s'intégrant aux cultures, il faut que les préoccupations du global se retrouvent localement avec une déclinaison mais sans que ça s'écarte trop.
On a, parmi nos objectifs communs, de développer les partenariats locaux entre des sociétés Lafarge nationales et les bureaux nationaux de WWF. Donc il y a le partenariat en Autriche dont j'ai parlé, qui marche bien. On a un partenariat qu'on a signé aussi au Kenya pour l'Afrique de l'Ouest ; on a un partenariat en Chine qui est signé – donc là je parle des choses qui sont vraiment signées. On en avait signé un en Espagne ; le problème c'est qu'on a revendu (rires) la société Lafarge qui avait signé le partenariat avec WWF, donc là c'est tombé un petit peu à l'eau ! Et on a plein de choses dans les tuyaux, on a plein de projets, mais ça prend quelques années à signer.
On pense que c'est ça qui va assurer la réussite du partenariat : c'est que non seulement on arrive à travailler ensemble au niveau global, au niveau international – vous savez ce sont les réunions qui ont lieu en France ou en Suisse – mais que localement, dans peut-être une dizaine de pays, j'espère dans 3 ans, parce que le partenariat a été signé pour 5 ans donc il arrive à la fin en mars 2005, j'espère qu'en mars 2005 on aura une dizaine de partenariats locaux qui fonctionneront, qui donneront des résultats et dont les gens seront contents, mais localement. A ce moment-là ça aura permis d'enraciner la chose. Parce que si on arrive en mars 2005 et que ça ne reste qu'un partenariat entre 2 multinationales, on n'aura pas vraiment atteint nos objectifs.

Donc les objectifs essentiels dans l'avenir c'est surtout cette déclinaison du partenariat au niveau local ?

Oui…le grand objectif commun, c'est de garder le leadership. Donc Lafarge se veut le leader incontesté des matériaux de construction et le leader aussi dans les domaines développement durable-environnement. Pour ça, on se doit de prendre en mains des sujets, et sur des sujets importants, de se fixer des objectifs avec WWF, et ensuite de se donner les moyens de les atteindre. Donc on s'est fixé un objectif sur le CO2. Sur les carrières, on a déjà un objectif qui n'est pas très ambitieux, mais au moins on a quand même un objectif qu'on s'est fixé, qui est d'avoir des plans de réhabilitation des carrières. Ca semble évident, mais sur le terrain il faut fixer l'objectif, vérifier qu'on en ait. Un plan de réhabilitation maintenant c'est fixé, personne ne l'a au monde. On a défini un standard, un cahier des charges : qu'est-ce que c'est qu'un plan de réhabilitation ? A quoi doit-il répondre ? Parce que je prends une feuille de papier, je fais un dessin et je peux dire : voilà mon plan de réhabilitation…Non, non, on a un plan de réhabilitation défini en interne pour Lafarge, qui dit ce que ça doit être.
Là on est en train de réfléchir à peut-être se fixer un objectif sur l'eau, parce qu'on commence maintenant au bout de 3 ans à avoir une idée de la quantité d'eau qui est consommée dans le groupe Lafarge. Bien que ce ne soit pas énorme, c'est quand même important pour le monde : l'eau est un problème mondial. Donc on pense qu'il faut quand même qu'on étudie la possibilité de faire quelque chose.
Voilà, petit à petit on prend les sujets…Tout ça ce sont des sujets globaux . Une dimension de la réussite du partenariat, c'est avec WWF de se fixer des objectifs de progrès et puis de les atteindre. Mais il y a aussi localement arriver à travailler ensemble et à faire passer les expertises d'une société à l'autre, avec toujours l'idée de montrer l'exemple. Le leader montre l'exemple et la raison principale pour laquelle WWF s'est allié avec Lafarge, un leader, c'est pour entraîner les autres.

Avez-vous une idée de la perception en interne de ce partenariat chez Lafarge ?

On n'a pas fait d'étude de perception en interne. Nous on pense que la perception, la notoriété du partenariat est très moyenne, je ne dis pas qu'elle est nulle, non, non, parce que quand même on communique pas mal en interne dessus. Les gens, même s'ils ne lisent pas les articles, ils voient bien les titres. Le logo WWF dans le groupe Lafarge, je pense qu'il est quand même connu. Donc il y a une notoriété du partenariat. Par contre, la compréhension de qu'est-ce que c'est que ce partenariat, à quoi il sert, pourquoi on l'a signé, où est-ce qu'on va, je pense que c'est encore très très embryonnaire. Parce qu'on est dans un monde de communication, tout le monde est complètement débordé par l'information, et donc cette information-là est en concurrence avec toutes les autres, et donc…C'est aussi pour ça qu'on veut faire des partenariats locaux. Quand ça devient un partenariat local, à ce moment-là les gens commencent à comprendre.
Moi je suis allé au Maroc ; dans les partenariats qui sont dans le tuyau, on en a un qui est au Maroc. Je suis allé pour la première fois au Maroc avec des gens de WWF pour amorcer un dialogue entre Lafarge Maroc et WWF Méditerranée. Le directeur de Lafarge Maroc, après la réunion m'a dit : « c'est intéressant, ces gens-là sont pas mal, c'était une bonne idée de signer ce partenariat, on va pouvoir faire des choses ensemble ». Ce qui veut dire que ce type-là, qui est quand même très haut dans la hiérarchie de Lafarge, n'avait pas une perception de ce que recouvrait ce partenariat tant qu'on n'avait pas eu cette réunion. Ca avait duré 2 heures et demi, tout le monde s'était exprimé, on avait commencé à échanger et à voir quel contenu ce partenariat pourrait avoir pour le Maroc. C'est la vie. On est 75 000, dans 80 pays dans le monde. Les gens ne peuvent pas vivre localement tout ce que nous on vit ici à Paris. Le vécu, c'est le vécu local.
Et un de mes problèmes à moi, c'est : quel temps est-ce que je dois consacrer à faire avancer les dossiers dans les pays ? Sachant que je suis tout seul, que j'ai beaucoup de choses à faire.

Je sais qu'il faut que j'y consacre un certain temps, mais est-ce que je dois y consacrer une journée par pays, ou 10 jours par pays ? Je ne peux pas y consacrer 10 jours par pays. Le Maroc, j'y ai déjà consacré 2 jours. Donc là maintenant je les ai laissés, maintenant les choses se passent directement ; ce sont les gens de Lafarge Maroc qui continuent. En même temps, si je sens que ça ralentit, je m'en occupe un petit peu.
Donc aujourd'hui on a 3 partenariats qui sont vraiment signés, et une dizaine qui sont en cours. On a la Turquie, on a l'Inde, le Maroc dont j'ai parlé, peut-être qu'on va faire quelque chose en Italie, en Malaisie, en Australie aussi, dans presque tous les pays. Donc il y a plein de choses qui se passent. Moi mes problèmes c'est : est-ce que je peux aider ? Est-ce que je dois aider ? Qu'est-ce que je dois faire ?
On est très conscient nous ici, et WWF International aussi est très conscient que plus il y aura de partenariats locaux de signés, mieux ce sera pour le partenariat global.

Justement au sein de la Direction Environnement, j'imagine que le partenariat a pris une grande importance ; comment arrivez-vous à accorder une place à toutes les autres activités ?

Là on a un gros problème…On a très peu de ressources ici : la Direction Environnement c'est moi. Point. Vous avez connu Chris Boyd ? Chris Boyd a changé de fonction, il est remplacé par Gaëlle Monteiller qui a pris le même poste ; donc elle est Directeur Environnement et Affaires publiques. Et c'est tout. On est donc tous les deux. On se partage le travail sur le partenariat WWF comme sur tous les autres sujets. Elle s'occupe plus de la dimension politique, et moi de la dimension technique. Donc tout ce qui est environnement, c'est moi qui m'en occupe ; et tout ce qui est plus communication politique et négociation, c'est elle. Dans notre premier rapport de développement durable, on avait cette affaire dans l'île en Ecosse, qui est purement politique, donc c'est un sujet dont elle s'occupe. Et puis le changement climatique avec tous les aspects techniques de calcul, de simulation, etc., c'est moi.
Je ne peux pas dire combien ça occupe de mon temps, parce que mon temps est saucissonné, émietté, mais c'est sûr que ça occupe un temps important. Annuellement on a 4 réunions, donc ça fait déjà 4 jours de réunion qu'il faut préparer. Ensuite moi je participe à un certain nombre de séminaires et de colloques qui sont organisés par WWF pour faire de la communication, par exemple sur le changement climatique. On s'est engagé à participer à 3 réunions par an. Là j'ai une réunion à Varsovie, une à Vienne, qui sont programmées.
Le temps, c'est la clef ! J'y consacre peut-être 15 jours par an, ce qui est beaucoup.

Vous pensez justement qu'à terme il serait bon qu'il y ait une personne chargée de la gestion du partenariat ?

Oui…Oui, dans le meilleur des mondes…Dans le meilleur des mondes, il faut que ça descende dans l'organisation. Dans le meilleur des mondes, il faut qu'il y ait au moins une quinzaine de personnes chez Lafarge qui soit impliquée, chacun sur des sujets, et puis qu'il y ait quelqu'un pour coordonner tout ça. Ca c'est le meilleur des mondes.
Mais les temps sont durs. Les temps sont durs. Et Lafarge est une société extrêmement décentralisée ; on laisse beaucoup d'autonomie aux pays. On n'a pas d'organisation géographique forte, on a une organisation par branches, et après on tombe dans les pays. Lafarge est une société qui hésite beaucoup, qui refuse par principe de créer des postes au siège. Parce qu'à chaque fois qu'il y a des postes au siège, non seulement ça fait des frais fixes, qu'on fait supporter par la filiale ou par la holding c'est pareil, mais aussi on crée du travail pour les filiales. A chaque fois que vous avez une personne de plus au siège, elle va

réfléchir, lancer des projets. Et tous les projets qu'on lance au siège, c'est pour faire travailler les gens dans les filiales. Donc on joue avec ça, c'est pas évident.
De toute façon, le temps c'est la clef. Et le temps de quelqu'un comme moi, c'est pas la même chose que le temps de mon assistante ou d'un junior. On ne fait pas les mêmes choses. Et sur des sujets comme ça, il vaut mieux une personne d'assez senior, parce que c'est complexe, parce qu'il y a de la diplomatie, il y a des dimensions multiples. Ce n'est pas juste un problème environnemental à régler.

Si on considère que comme il y a contrat dans le partenariat il y a une transaction, pensez-vous que chaque partie doit céder quelque chose pour avoir un gain et dans ce cas, quel est-il ?

Oui, c'est assez fondamental. Une fois qu'on a conclu cet accord de mécénat, cet accord financier, il est ce qu'il est. Si on veut donner une dimension environnementale, ce qu'on a fait, on oublie un peu la partie mécénat, parce que sinon on est dans une relation mercantile qui est très malsaine. Donc on ne peut pas dire : on vous donne un million et vous nous laissez tranquilles polluer ! Voyez, on ne peut pas avoir cette relation-là. Donc le million qu'on leur donne, on leur donne pour restaurer les forêts dégradées, et puis sur des sujets comme le changement climatique, ça ne peut pas entrer en ligne de compte. Donc on l'oublie complètement. Bien qu'en termes de communication, c'est un petit peu difficile ; les gens peuvent attaquer WWF en disant : ils sont vendus, Lafarge les achète en leur donnant un million d'euros tous les ans.
Sur le changement climatique, on a eu une négociation. Il est certain que, si on veut que les choses soient équilibrées et c'est sain qu'elles soient équilibrées, dans la négociation, nous c'est clair ce qu'on va céder : on va s'engager à faire plus que ce qu'on aurait fait de toute façon. Donc on va fixer un niveau d'amélioration, un objectif de progrès, qui fait mal, qui va être difficile à atteindre, qu'on n'est pas sûr d'atteindre, pour lequel il va falloir qu'on fasse des efforts, des sacrifices sans doute financiers. Mais il faut qu'en contrepartie on identifie quelque chose qu'on va pouvoir gagner, qui ne soit pas seulement de la réputation, qu'on ait un levier de négociation avec WWF. C'est pas évident. On avait 2 leviers, si je ne parle que de la négociation sur le changement climatique – il ne faut pas trop insister là-dessus si votre travail devient public, ce que je vais vous dire, c'est public mais c'est plus direct que ce qu'on dit dans le public – : l'utilisation des déchets, parce qu'on utilise des déchets pour réduire nos émissions. Alors là on a eu une grande bagarre sur l'utilisation des déchets avec WWF qui a refusé que les déchets comptent dans le calcul de réduction de nos émissions de CO2. Ca, vous l'avez vu sans doute dans la communication qu'on a faite sur nos objectifs. En fait il y a 2 objectifs différents suivant si les déchets sont comptés ou ne sont pas comptés. Mais au moins ce qu'on a obtenu, c'est que WWF ne soit pas, contrairement à d'autres associations de protection de l'environnement, opposé à notre activité de brûler des déchets. Ils ont refusé de la comptabiliser, mais ils n'ont pas protesté du fait qu'on les brûlait. Ils n'ont pas dit que c'était bien, mais ils n'ont pas dit que c'était mal. Donc on s'est beaucoup bagarré avec eux, mais on a obtenu quand même qu'ils soient complètement neutres sur le fait que Lafarge brûle des déchets. Ils refusent de le comptabiliser, mais ils ne contestent pas, ils ne nous attaquent pas sur le fait qu'on brûle des déchets. En tout cas, on a quand même gagné quelque chose, parce que le fait qu'ils ne nous attaquent pas peut être interprété plus ou moins par le public comme le fait qu'ils nous soutiennent. Ils ne nous soutiennent pas, mais ils ne nous attaquent pas !
Et il y a un autre domaine où on a aussi obtenu quelque chose, c'est les permis négociables. WWF était complètement opposé à tout ce qui pouvait être permis négociables ; et nous, dans notre négociation, on a réussi, par la dialectique, à les convaincre, à leur expliquer que les

permis négociables c'était pas aussi diabolique qu'ils le pensaient a priori et on leur a exposé notre position, notre logique, etc. Et là encore, il n'y a rien d'écrit, mais dans toutes les discussions qu'on a eu avec eux, on a bien senti un changement de leur position qui était très arbitraire, dogmatique. Ils n'ont plus, sur le sujet des permis négociables, la position dogmatique qu'ils avaient. Voilà.
Sur chaque négociation, on est obligé d'avoir ce genre de relation, sinon ce n'est pas « win-win », à ce moment-là, on est perdant. Sinon, on va nous, en interne chez Lafarge, se faire accuser : vous vous vendez à WWF. De même que WWF va se faire accuser : vous êtes achetés par Lafarge, regardez ils ne font rien. Ce qui n'est pas le cas ; on fait plein de choses. Et ça c'est la dialectique interne de WWF pour défendre le fait que ce partenariat a un sens pour eux, ils peuvent montrer que depuis que Lafarge a signé, Lafarge a fait des progrès. Et nous pareil, de façon symétrique, on n'est pas vendu à WWF parce que, bien sûr on a pris un engagement de faire moins 20% de nos émissions de CO2, mais regardez WWF sur les déchets, sur le trading, ils ont changé…Donc c'est indispensable. C'est dur, c'est lourd, ça demande du temps, parce que la négociation ce n'est pas un e-mail ! C'est des réunions où on échange.
Et on travaille sur plein d'autres sujets. Il y a le sujet des carrières. Vous savez ce que c'est qu'une carrière ? Vous avez un milieu naturel, un écosystème – parce qu'une carrière, ça ne se fait pas au milieu de Paris, ça se fait forcément dans une campagne ou dans une forêt – Lafarge arrive, fait passer les bulldozers, il ne reste rien ! Donc vu par WWF, c'est catastrophique ! Donc la vision, c'est quoi ? Vision de WWF : Lafarge arrête d'ouvrir des carrières. Vision de Lafarge : WWF nous bénit à chaque fois qu'on ouvre une carrière parce qu'on va y restaurer après la biodiversité. Donc voyez, on part de 2 positions très très opposées, et on n'a pas encore travaillé sur ce sujet-là, mais ça y est…
C'est une grande richesse, ça demande beaucoup d'humilité, beaucoup de bonne volonté de part et d'autre, beaucoup d'écoute. Ce n'est pas facile. Franchement c'est difficile. Pour que ça dure, il faut qu'on obtienne des résultats. Un partenariat comme ça, si on n'obtient pas de résultats, ça se casse la figure. Mais si on obtient des résultats les deux – eux ils obtiennent des résultats et nous on obtient des résultats – ça permet de renforcer le partenariat et ça permet d'aborder des nouveaux sujets. Ce ne sont pas les nouveaux sujets qui manquent ; il y a plein plein de sujets sur lesquels on planche.

Y'a-t-il des domaines où c'est vous qui avez accepté de les rejoindre, c'est-à-dire où ils ont réussi eux à vous convaincre d'aller plus loin que ce que vous vouliez faire ?

Pas encore, mais on travaille. Oui. On travaille actuellement sur l'énergie renouvelable. C'est un sujet sur lequel on n'a rien fait. On n'a rien fait, et ils font actuellement pression sur nous pour qu'on avance sur les énergies renouvelables. Nous, on est un paquebot ; c'est-à-dire qu'entre le moment où quelqu'un nous parle d'un sujet et le moment où on va obtenir des résultats, c'est 3, 4, 5 ans qui se passent. Il faut qu'on arrive à se convaincre, à trouver des pistes de progrès, on ne peut pas tout faire, faire n'importe quoi, ensuite il faut qu'on identifie les personnes, qu'on les convainque, qu'on mette en place les programmes…C'est forcément long. Donc ça c'est un sujet, les énergies renouvelables.
Il y a une petite ligne dans l'engagement qu'on a pris en 2001 ; parce que dans le partenariat en 2000, il y avait une ligne sur le changement climatique, comme quoi on allait travailler ensemble sur le changement climatique. Et puis un an et demi après, en novembre 2001, on a fait un engagement de réduction de nos émissions de CO2. Et dans cet engagement qu'on a signé avec WWF, il y a une petite ligne sur les énergies renouvelables, du genre « on va travailler sur les énergies renouvelables ». Et là maintenant, un an et demi après, on n'a rien

fait, sauf qu'on a discuté, on a amorcé la pompe. Moi j'ai fait quelques réunions chez Lafarge sur ce sujet.
Compte tenu du nombre de sujets, on ne peut pas avancer sur tous. Il ne faut pas en lancer trop. Effectivement ils nous amènent sur des sujets sur lesquels on n'aurait rien fait.
En fait, Lafarge est quand même une société un peu particulière : on ne peut pas supporter de ne pas tenir nos promesses. Et ça rend les choses très difficiles ! Donc en fait la grande difficulté chez Lafarge, c'est de faire une promesse, ce n'est pas de la tenir. Parce que lorsqu'on fait une promesse, tous les gens sont intimement convaincus que si on fait une promesse, c'est pour la tenir. Donc on va avoir des négociations très dures au moment où on fait une promesse. Et WWF, c'est ça qu'ils n'avaient pas bien perçu chez nous ; ils pensaient qu'on faisait des promesses qu'on ne tenait pas. Donc il y a une différence de perception : à chaque fois qu'ils nous mènent sur un nouveau sujet, nous on freine des quatre fers, on met un temps fou, parce que le jour où on va avoir pris un engagement, c'est fini ! Ca veut dire que c'est très très important pour nous cet engagement. Et donc on est très lent ! Et là ils sont impressionnés parce que tous les engagements qu'on a pris, ils se rendent compte maintenant – parce que ça ne fait jamais que 3 ans, et pour nous 3 ans c'est très court – qu'effectivement on va les tenir. Ils sont surpris ! Ils sont surpris parce que pendant les 3 premières années ils n'ont rien vu. Ils n'ont pas vu qu'on y travaillait.

Pensez-vous qu'une conjoncture un peu difficile peut avoir des répercussions sur ces actions, ou bien seront-elles de toute façon préservées ?

Théoriquement oui, bien sûr. En pratique, dans la mesure où c'est du temps long, ce qu'on a lancé, ça ne peut plus s'arrêter. La conjoncture n'a pas d'effet sur ce qu'on a lancé. Ca va nous empêcher de lancer des nouveaux trucs. En 2003, on ne va sans doute rien lancer, parce que les gens ne sont pas prêts à penser, à dépenser plus, à lancer des nouveaux projets.
Par exemple, il y a un sujet qui est l'électricité verte : c'est une électricité qui coûte 3 à 5 % plus cher. Vu par Lafarge, avec la logique économique. Par des temps difficiles, il n'est pas possible qu'il y ait des gens qui décident de payer plus l'électricité, même si c'est pour WWF, pour l'environnement ou autre ! Donc sur ce genre de sujets, en 2003…Mais ce qui a été lancé, c'est impossible de l'arrêter en fait. Vu le nombre de gens, de processus qui sont lancés, du moment que c'est lancé, c'est lancé. C'est la force et la faiblesse du long terme. Tout ce qui est lancé est impossible à arrêter ; c'est comme un pétrolier. On a lancé une opération pour réduire nos émissions de CO2 ; il faudrait déployer beaucoup d'énergie pour l'arrêter, parce que tout est lancé, les gens travaillent dessus.

Vous arrivez à mesurer le coût de tout ça ?

En fait le secret, c'est d'avoir un retour qui soit en rapport avec le coût.

Et vous pensez que c'est une question de long terme, ou bien vous arrivez déjà à le mesurer ?

On travaille. En anglais, il y a un terme qui est *business case* que moi j'ai traduit par logique économique. Vous connaissez l'anglais ? *Business case*, vous voyez ce que ça veut dire ? C'est un mot anglais qui est intraduisible, sauf que moi je l'ai traduit par rationalité économique ou logique économique, ce qui est à peu près la même chose, et Lafarge travaille là-dessus. C'est-à-dire qu'on est convaincu qu'il est possible de démontrer la valeur économique de ce qu'on fait en matière d'environnement et de DD. C'est difficile, on n'a pas

les comptabilités pour le faire parce que c'est du long terme, mais on a déjà fait des opérations, des essais, on travaille avec des consultants là-dessus.
Par exemple, sur la réhabilitation des carrières, dans le rapport de DD qui va sortir dans un mois, vous verrez il y a quelques chiffres qui montrent la valeur économique des différents retours qu'on a, des différents avantages que nous procure notre politique de réhabilitation des carrières.
Et puis c'est Chris Boyd qui disait ça : nous ne sommes crédibles en tant qu'entreprise que si nous disons que nous gagnons de l'argent. Quand Lafarge dit : ça nous rapporte, personne ne va le mettre en doute. Et donc si on dit : le DD ça nous rapporte, les gens vont le croire. Donc il faut qu'on avance sur ce sujet. Après c'est difficile, mais c'est évident que ça nous rapporte.

Il me semble que c'est un peu la clef du DD : des intérêts réciproques qui peuvent se rejoindre…

Il y a des choses qu'on ne peut pas faire. On ne peut pas dire : on va tout transporter par train, par exemple. Il n'y a pas de train pour transporter nos matériaux. Il y a des impossibilités. Lafarge ne va pas se mettre à construire des voies ferrées ! Il n'y a rien à faire. Pareil pour la voie d'eau : on ne va pas se mettre à creuser des canaux (rires) pour mettre des péniches là où on a nos usines. Il y a des impossibilités. Donc sur un sujet comme le transport routier, on dit que nous aimerions bien réduire l'utilisation de la route pour transporter nos matériaux, mais on ne va pas pouvoir prendre des engagements, parce qu'on n'a aucun moyen. On a un client qui est là, on a une usine qui est là – bien sûr on peut changer de client, on peut changer d'usine, mais ça ne se fait pas du jour au lendemain – si entre les deux, il n'y a ni train ni rivière…Il y a des choses qu'on ne peut pas faire !
Il y a d'autres acteurs qui eux peuvent éventuellement faciliter les choses. C'est un peu ce qu'on explique aussi dans notre rapport de DD sur les granulats en région parisienne. Si, pour des raisons X, Y ou Z, on nous interdit d'exploiter des carrières près de la vallée de la Seine, de la vallée de la Loire ou de la vallée du Rhône, qui nous permettaient et nous permettent encore d'acheminer nos produits par des péniches, eh bien on va acheminer nos produits par des camions !

Oui, c'est toujours une question de choix, d'arbitrages…

Entretien avec Michel PICARD,
Directeur Environnement du groupe Lafarge. Le 2/08/2004

Lors de notre dernier entretien, il y a un peu plus d'un an, vous m'aviez dit que le partenariat Lafarge/WWF était un partenariat global et que l'enjeu était de le décliner localement. Vous essayiez de bâtir des partenariats locaux ; il y en avait trois à ce moment-là. Vous m'aviez dit que c'était la difficulté : décliner localement ce partenariat.

C'est une dimension et une difficulté. Disons que ce n'est pas l'objectif : l'objectif principal du partenariat, ce n'est pas de faire des partenariats locaux. C'est un souhait, un souhait assez fort, mais ce n'est pas un objectif. En tout cas dans le partenariat tel qu'il est en train de se terminer là. Les partenariats locaux, c'est une dimension qui avait été prévue, dans le sens où on avait prévu de gérer la question qui avait été soulevée. Mais ça ne faisait pas partie des objectifs du partenariat à l'époque, à l'origine. Je vous en ai parlé parce que c'est devenu un objectif en cours de route : on en a fait un objectif parce qu'on s'est dit que c'était souhaitable que ce partenariat fasse des petits au niveau local – quand on dit local, c'est local-national ; en l'occurrence c'est à peu près la même chose vu d'ici.
Ca n'a pas tellement évolué : quand les conditions ne sont pas réunies au départ, il n'y a pas de miracle ! Sur les partenariats locaux, on a très très peu évolué. Un partenariat, surtout un partenariat local, ça doit se cristalliser autour d'un projet : il doit y avoir un projet avec des intérêts communs. Les deux parties localement, WWF local et Lafarge local, doivent trouver un sujet avec des intérêts communs. Ce n'est pas évident.
La Chine marche très bien : ça s'est très bien développé, en particulier le programme des Ambassadeurs de l'Environnement. On avait quelqu'un de très dynamique avec plein d'idées. Lafarge a pris un peu la tête des sociétés occidentales pour travailler sur les questions de réduction des consommations d'énergie avec le WWF, comme sponsor. C'est assez unique la Chine. On ne peut pas reproduire ce qui s'est fait en Chine. Pourquoi ça s'est fait en Chine comme ça ? Je ne sais pas, probablement parce que le terrain était vierge, parce qu'il y avait moins d'antécédents, moins d'historique, moins de rigidités. En Chine, il y a à la fois très peu de liberté et des choses nouvelles qui ne sont pas encadrées puisqu'elles sont nouvelles. On n'encadre que les choses qui existent déjà. Donc il y avait une grande liberté à l'époque pour faire plein de choses. On a fait ces Ambassadeurs de l'Environnement : ce sont des employés de Lafarge qui vont dans les écoles enseigner l'environnement aux élèves. C'est bien parce que ça communique bien, mais c'est aussi bien parce que nos employés sont impliqués personnellement.
L'Autriche, ça évolue, mais c'est un tout petit truc à mon niveau, puisqu'il s'est agi de faire un travail pilote sur un site pour mettre au point des indicateurs qu'on a appelés des indicateurs de biodiversité long terme, des indicateurs de mesure de l'évolution de la biodiversité d'une carrière. Donc c'est quelque chose de très limité parce qu'il y a très peu de gens qui sont impliqués. Il y a un consultant qui fait le travail avec nous. Donc chez le consultant, c'est des consultants et chez Lafarge il y a deux-trois personnes qui sont impliquées sur le terrain à travailler avec le consultant. C'est assez limité. Lafarge Autriche finance l'affaire. C'est ultra limité en termes d'implication et de retombées de communication. Et puis c'est très technique.
Il y a le Maroc qui est tombé à l'eau. Je ne sais pas si je vous en avais parlé à l'époque…C'est tombé à l'eau. Ils n'ont pas mordu à l'hameçon. Que ce soit de notre côté ou du côté de WWF, les acteurs locaux n'ont pas compris ce qu'on voulait faire. C'est parti dans tous les sens et ça a capoté.

On est en train en ce moment, pour essayer d'impliquer davantage le personnel – ce n'est pas du partenariat local mais c'est plutôt de la sensibilisation du personnel – de préparer une version Lafarge du livre que WWF France a sorti cette année en avril, *Planète Attitude* de Thierry Thouvenot. Il y a une affiche derrière vous : « les 500 gestes au quotidien ». C'est un geste que l'on fait vis-à-vis de Thierry Thouvenot, puisqu'il est très content que l'on fasse ça, vis-à-vis de WWF France et puis vis-à-vis de tous nos employés francophones, français essentiellement, pour que notre partenariat mondial, global et assez abstrait se traduise par des choses concrètes au quotidien chez eux. Je suis en train de donner le bon à tirer, et avant la fin de l'année, si tout le monde est d'accord, tous nos employés en France vont recevoir un petit extrait du bouquin pour Lafarge, avec quelques mots de Lafarge et on parlera du partenariat.
Ce n'est pas un partenariat mais c'est quelque chose qu'on fait pour avancer toujours dans la direction de faire des choses au niveau local. Si jamais les gens dans d'autres pays voulaient le traduire, ils peuvent toujours. Mais comme le bouquin de Thierry Thouvenot était en français…
Sinon, dans les autres pays, il y a plein plein de contacts. Je ne vais pas les citer, parce que la dernière fois j'en ai cités et ça n'a pas débouché ! Il faut vraiment qu'il y ait deux personnes, d'un côté et de l'autre, qui toutes les deux voient l'intérêt de leur organisation – leur intérêt propre peut-être mais en général c'est l'intérêt de leur organisation – à développer un projet.
On avait fait quelque chose en Espagne ; c'est dramatique parce qu'on a vendu le site. Lafarge a dû se désendetter parce qu'avec Blue Circle, on était très endetté. Dans le cadre du désendettement de Lafarge, Lafarge Espagne a vendu deux usines, dont une usine où on avait un projet avec WWF Espagne. Ils l'ont eu un peu saumâtre parce qu'on ne les a pas prévenus, ce n'est pas stratégique. Alors ils l'ont su par la presse. En ce moment, on en parle, parce qu'en Espagne on a un autre projet : on aimerait bien faire quelque chose avec WWF, mais ils sont refroidis !
On a des contacts en Turquie. Pour la France, j'en ai parlé, c'est pas évident de faire quelque chose. En France, WWF est une ONG parisienne, pour caricaturer. En régions, comme on dit chez nous, ils ne sont pas présents. En régions, ils ont quelques projets pilote sur des sujets, mais WWF est une ONG qui fait de la *policy,* c'est-à-dire qu'ils travaillent avec les gouvernements pour développer des approches, pour développer des programmes. Quand ils sont sur le terrain, ils vont faire une opération pilote pour illustrer comment un programme pourrait fonctionner. Leurs actions de terrain sont plutôt des actions de démonstration ou des actions pilotes, s'ils voient que personne ne le fait, que des actions locales, inscrites dans le territoire, avec les acteurs, la durée, etc. C'est toujours un peu parachuté tout ce que fait WWF. Nous, nos gens, ils sont sur le terrain, ils sont dans les régions et dans les régions, ils n'ont jamais WWF en face d'eux. Exemple : on a voulu faire un truc à Toulouse. Le type était à Toulouse. C'est le syndrome parisien, maintenant il est à Macon. Donc, de Paris, on a eu un projet qui était de réduire les émissions de CO2 de la ville de Macon…C'est Chalon-sur-Saône qui est une ville pilote pour la réduction des émissions de CO2. Bon, c'est très bien ça. C'est un projet parisien. Le syndrome c'est : à Paris il y a un état major qui décide que c'est Monsieur Untel qui va être le chef du projet de Chalon-sur-Saône. Donc ce type qui était notre interlocuteur à Toulouse, avec qui on avait travaillé – ça n'avait pas marché mais… L'une des raisons pour lesquelles ça n'avait pas marché, c'est qu'il n'était pas vraiment implanté dans le truc et puis il y avait ce projet qui commençait à se profiler à l'horizon.
On va peut-être fermer la parenthèse sur les 5 ans passés. On est en train de travailler sur la suite. On va sans doute…Ca c'est confidentiel, mettons-le au conditionnel : si on renouvelait le partenariat, on envisagerait de faire deux choses : de faire un concours pour encourager les initiatives locales, et puis on réserverait dans le budget du partenariat de l'argent pour les initiatives locales, de façon à ce qu'il y ait un gâteau et que l'argent ne soit pas un obstacle.

Parce que parfois c'est un obstacle : chez WWF local, ils ont toujours besoin d'argent et ils ont du mal à voir qu'ils vont faire des choses avec Lafarge s'il n'y a pas de l'argent à la clef. Là on aurait une côte-part du budget du partenariat mondial pour les initiatives locales et éventuellement on ferait un concours s'il y en avait beaucoup et on sélectionnerait les meilleures. Là j'anticipe un petit peu…

Est-ce parce que vous faites le constat que la dimension financière est délicate à gérer ?

Oui, c'est un obstacle, mais ce n'est pas l'obstacle. C'est psychologique aussi : les gens ne comprennent pas qu'il y ait tant d'argent à l'international et qu'eux n'aient rien ! L'argent est plus un obstacle psychologique qu'un obstacle financier en l'occurrence. L'argent n'est jamais un obstacle quand les deux partenaires… Encore une fois, dans le partenariat qui se termine, avoir des initiatives locales n'était pas vraiment un objectif de départ. Ca l'est devenu par la force des choses. Pour faire descendre dans les deux organisations l'idée que ce partenariat est une bonne chose et apporte du concret. Et le concret c'est local.
Si on ferme la parenthèse là-dessus, tous les sujets sur lesquels on travaille avec WWF sont des sujets globaux. On travaille sur le changement climatique, on travaille sur le réaménagement des carrières, on va retravailler – mais c'est difficile – sur la biodiversité : c'est un sujet pour moi, un sujet corporate. On travaille sur un sujet qui est très difficile mais on y arrive : c'est *toxics*. C'est un sujet corporate. On va essayer aussi de travailler sur la construction durable avec WWF ; ça va être un sujet corporate. Par exemple sur la construction durable, ce qu'on envisage de faire, c'est d'identifier la construction durable comme un sujet potentiel pour développer des initiatives locales. Sur un sujet comme la construction durable, ce qu'il faut c'est construire. On ne va pas écrire un guide ou un manuel sur la construction durable. Il s'agit de faire des projets. C'est un sujet qui a débouché.
Nous on a beaucoup insisté – là encore j'anticipe : au cas où on renouvellerait le partenariat ! – pour essayer de mettre la construction durable parce que c'est un sujet qui est plus proche des activités de Lafarge que les autres sujets qu'on avait jusqu'à présent. C'est aussi un petit peu le problème. Le seul sujet qui était dans le partenariat et qui était proche de nos activités, c'était les carrières. Le problème c'est que les carrières ne sont pas un sujet de WWF. WWF n'a personne qui travaille sur les carrières, à part un Australien quelque part. Et quand on regarde leur organisation, la structuration de leurs thèmes, leur responsabilité, les carrières ça va nulle part. Donc dans un pays, quand on leur disait qu'on avait des carrières, ils répondaient : forêts. Les forêts c'est une activité chez eux. Mais pour nous, forêts et carrières, c'est pas la même chose ! Même si on plante des arbres, c'est pas les forêts qui nous intéressent. La réhabilitation des carrières, de façon générale, est diverse. La construction durable, c'est pire, parce qu'ils n'ont personne qui travaille sur la construction durable ! Mais en en parlant, on peut susciter des choses. Et ils ont une organisation internationale qui travaille sur la construction durable et qui cherche des projets.
Sinon, que dire d'autre sur le partenariat ? L'autre difficulté qu'on a, clairement, c'est d'impliquer d'autres gens que les gens du siège. Sans parler du local, en restant au niveau global, on a du mal à impliquer les gens des branches. Pour le changement climatique, c'est la branche Ciment qui est impliquée ; c'est la branche Ciment qui a mis en place tous les programmes pour obtenir les résultats de réduction des émissions. Malgré tout, lorsqu'il s'agit du contact avec WWF, ils préfèrent que ce soit moi qui le garde. Je continue quand même à avoir le contact avec WWF. En gros, c'est moi qui parle et puis c'est eux qui font. Sur les toxiques, c'est différent parce que j'ai refusé. Quand un projet est emmanché d'une certaine façon, il reste comme il a été démarré. Sur les toxiques, j'ai refusé de m'en occuper ; donc c'est la branche Ciment qui s'en occupe et qui travaille en direct avec WWF.

Sur le changement climatique, on travaille sur pas mal de sujets et c'est très très difficile. Par exemple on travaille sur les énergies renouvelables – qui est une voie de progrès. Parmi les sujets d'énergies renouvelables, il y en a deux : l'électricité verte et la biomasse. Sur l'électricité verte, j'ai dit et j'ai redit : ce n'est pas mon sujet. Ce n'est pas de l'environnement, l'électricité verte. C'est de l'achat d'énergie. On a un responsable d'achat d'énergie chez nous et je lui ai refilé le bébé. Mais lui, ce n'est pas dans ses objectifs, l'électricité verte ! Donc on a cette difficulté que WWF continue à me solliciter moi sur l'électricité verte, moi je transmets la balle à lui, qui lui-même la retransmet à d'autres. Donc aujourd'hui on a un acteur principal qui, un peu par le jeu des circonstances, travaille sur le sujet de l'électricité verte : c'est l'acheteur d'énergie pour le ciment français. C'est descendu sur lui mais ce n'est pas satisfaisant, parce que comme WWF s'adresse toujours à moi pour un niveau global, moi je vois ça par le petit bout de la lorgnette : j'ai un type qui fait quelque chose en France. On peut dire : c'est une opération pilote, après on va la généraliser…
Ca c'est un sujet ; l'autre est la biomasse. J'ai fait – donc c'est encore moi – j'ai fait faire une étude sur les possibilités d'utiliser du bois dans les cimenteries. Sachant que c'est pas possible, mais c'est pas parce que c'est pas possible qu'il faut dire que c'est pas possible ! On a fait l'étude de la faisabilité de la faisabilité d'utiliser du bois pour faire fonctionner les cimenteries. Alors bien sûr, entre utiliser 100% de bois et puis utiliser quelque chose qui est fait à partir de bois pour une certaine proportion, bon…On a fait une étude technico-économique. Et là ce qui se passe, c'est que sous l'effet des pressions diverses, de mon insistance et aussi de la réalité – qui est le CO2, etc. – on n'a pas décidé de faire une étude pilote mais enfin on a décidé d'étudier sérieusement le sujet dans un pays d'Afrique. Là maintenant ça y est, c'est plus chez moi ! Dans la région qui s'occupe de l'Afrique, il y a quelqu'un qui a dit : oui, on va le faire. Et il va y avoir quelqu'un en charge dans le pays en question. Ca c'est toute la difficulté qui est bien identifiée par les gens qui travaillent sur les partenariats : faire descendre le partenariat dans la structure des deux côtés. Des deux côtés. Et chez eux, chez WWF, c'est pas plus simple. Quand je parle du bois : ils n'ont personne ! L'étude, ce n'est pas WWF qui l'a faite ; on l'a fait faire par un consultant anglais. Dans ce pays d'Afrique, quand on va vouloir avoir de l'assistance, c'est pas WWF qui va nous aider. Quand on va demander à WWF, ils vont nous donner un document de 30 pages en nous disant : « voilà ce que c'est que la forêt durable, voilà ce que c'est que l'exploitation de bois durable, vérifiez que vous êtes conformes, que votre fournisseur de bois est conforme ».
C'est la grande grande difficulté. On arrive à faire durer ce partenariat, à le faire vivre, mais il ne descend pas rapidement dans les organisations. Et dans les autres branches, c'est pareil, ça descend. On a eu cet épisode de Rodel : on a fini par abandonner le projet de Rodel. Et un peu comme contrepartie de l'abandon de ce projet, on a demandé et obtenu que WWF Angleterre entre avec Lafarge Granulats en Angleterre dans une discussion sur l'avenir des granulats en Angleterre. Donc là ça y est : il y a deux personnes qui se parlent. Ca va durer. Même s'ils ne parlent pas du partenariat, parce qu'ils parlent d'un sujet concret, technique, politique, économique, local, on a au moins deux personnes de deux organisations qui, à un niveau relativement bas, se parlent.

Quel était le point litigieux exactement à Rodel ?

C'est compliqué, c'est compliqué. Le point litigieux c'était l'environnement : l'impact environnemental de la carrière. Ca c'était le point litigieux tel qu'il apparaissait. Mais derrière il y avait, comme toujours dans les grands conflits – il n'y a pas une cause dans un grand conflit – une multitude de causes. L'une, en particulier, était le colonialisme dont les Ecossais souffrent vis-à-vis de l'Angleterre. Les Ecossais ont un Parlement, maintenant ils ont pris un peu d'indépendance. Depuis 4-5 ans, il y a quelque chose qui s'appelle en anglais *devolution* :

à Edimburg, il y a un Parlement écossais. Donc il y a un gouvernement écossais qui a des pouvoirs limités. Les Ecossais veulent montrer qu'ils sont autonomes, libres, et ils mettent un point d'honneur à se battre contre les projets anglais. Ca c'était un projet anglais en Ecosse. Ca n'a rien à voir avec WWF mais avec Lafarge : Lafarge est une boîte anglaise là-bas. Je ne sais même pas si on a un bureau à Glasgow ou à Edimburg… Nous avons annoncé que finalement on se retirait et à cette occasion on a obtenu un dialogue local.
L'autre partenariat dont j'ai oublié de parler c'est le Kenya. Le Kenya, quand on parle aux gens, c'est pas ça. C'est un partenariat d'assistance technique sur la restauration d'une zone dégradée pas très loin de notre usine, mais l'usine n'est pas du tout impliquée, ça ne concerne pas l'usine. On a simplement une ou deux personnes de chez nous qui participent à la définition des modes de réhabilitation de la zone. Et puis il y a de l'argent qui est échangé. Mais on voit bien que faire un partenariat sur un sujet technique, dans lequel il y a un nombre limité d'employés impliqués, ça n'atteint pas les objectifs qu'on s'est fixés.

Entre un partenariat très technique sur un point précis et un partenariat sur des notions plus abstraites, ce doit être difficile de déterminer la bonne échelle…

En Chine, on est arrivé à faire des choses où les employés se sentent vraiment impliqués.

Vous diriez que cela tient aux personnes dans ce cas ?

C'est plutôt les circonstances. C'est les personnes et les circonstances. Quand on est dans un pays comme la Chine, on a le sentiment d'être dans un pays neuf, un pays où beaucoup de choses ne sont pas structurées. On est dans un vide total : la chose n'existe pas, personne ne s'y intéresse, il n'y a pas de réglementation, donc on peut donner libre cours à son imagination, à sa créativité, on peut faire plein de choses. Dans les pays vieux, tout est codifié, tout a déjà été dit, il y a toujours quelqu'un qui l'a fait avant vous, on doit prendre en compte tout un tas de considérations de toute sorte qui font qu'on n'a pas de liberté.

Au niveau de la concertation, comment voyez-vous l'évolution par rapport au début du partenariat ? Comment arrivez-vous à vous accorder sur ces sujets complexes ?

Ca reste global. Il faut bien comprendre que le partenariat reste global. Il n'y a pas de concertation au niveau global ; la concertation c'est du local. Au niveau global, c'est de la négociation, ce n'est pas de la concertation. De toute façon on a toujours été d'accord pour ne pas être d'accord sur certains sujets. Il y a des sujets où on n'est pas d'accord et on reste chacun sur nos positions. Récemment, on s'est trouvé en conflit sur des institutions de lobbying à Bruxelles. WWF défendait un texte et nous on combattait ce texte. C'est comme ça, c'est la dialectique. C'est ce qui fait avancer le monde. Il y a des positions opposées et des gens qui arrivent à trouver des justes-milieux. Et le juste-milieu c'est pas WWF qui va le trouver, c'est pas Lafarge. Chacun a sa position et après ce sont les législateurs qui vont faire les compromis. Les textes de compromis, ce sont les législateurs. Pas nous.

Ces situations de désaccords où chacun reste sur sa position n'altèrent pas le partenariat ? Vous arrivez malgré tout à continuer à travailler ensemble ?

Oui. C'est intéressant, c'est très intéressant. Au niveau local, ça crée des frictions. Mais au niveau international, non.

Mais par quel miracle ?

C’est parce qu’on a la sagesse, on a la vision. Alors que les gens au niveau local, ils ont le nez dans le guidon. Eux ils défendent leur bout de gras, vaille que vaille ! Ils prennent ça très à cœur et ils ont tendance à s’emporter.

Là aussi c’est donc une question de personnes ?

On a souvent eu des petits conflits, des anicroches localement, où les gens prétextaient du partenariat pour prétendre se dispenser de respecter…pas de respecter la loi, mais bon… « On a un partenariat avec WWF, laissez-nous tranquilles. On a un partenariat, donc ne venez pas nous chercher des poux dans la tête ». Ca a créé des irritations chez WWF forcément. Les gens, chez nous, on les a réprimandés ; on a dû remettre les choses au point à plusieurs reprises. C’est arrivé à plusieurs reprises.

Est-ce que cela peut amener la culture de l’entreprise et celle de l’ONG à évoluer, en interne, de part et d’autre ?

Pour les gens qui ont été concernés, oui. C’est pas l’ensemble. C’est pas l’ensemble, la masse. Ca reste quand même un partenariat global, avec beaucoup d’initiatives qui sont au niveau global, avec des efforts de part et d’autre d’impliquer les gens toujours à un niveau assez élevé, d’élargir de part et d’autre la population de ceux qui sont concernés par ces négociations globales. A chaque fois qu’il y a un nouveau qui arrive, il faut un temps d’adaptation, il faut expliquer les choses. C’est pas évident. Par contre au niveau local, il y a quand même un gap, une grande distance.

Vous m’aviez parlé des réunions de suivi du partenariat, une par trimestre. Comment s’organisent-elles : autour de thèmes précis ? Vous demandez des comptes à WWF pour savoir ce qu’ils font de l’argent versé ?

Pas trop. On avait voulu à une époque mais ce n’était pas passionnant. On fait le point sur les projets en cours. Ces projets peuvent donner lieu à des sous-projets. On les suit ; les chefs de projets sont présents. Ces réunions sont indispensables pour recadrer les urgences, les priorités, pour que chez Lafarge les gens se rendent compte qu’ils doivent rendre des comptes. On se met sur les bras des projets difficiles ; ils se heurtent à de nombreux obstacles. Il faut savoir qu’on doit rendre des comptes. Les gens des branches sont invités, dans le cadre de la transparence. Chaque réunion a son « contenu programmatique », avec par exemple la construction durable.

Qu’en est-il de la médiatisation du partenariat ? Il me semble que le partenariat avec WWF est très médiatisé par rapport au partenariat avec CARE qui lui l’est très peu. Est-ce une volonté de la part de Lafarge ?

On n’a pas souhaité médiatiser le partenariat avec CARE. Sur le sida, on est modeste, on n’a pas envie de communiquer sur le sujet. La médiatisation du partenariat Lafarge s’est faite d’elle-même. On envisage de communiquer à l’avenir, surtout sur le fonctionnement du partenariat, parce que c’est ce qui intéresse les gens.
Un certain Roger Pudney de l’Ashridge Management College a travaillé sur les critères de succès des partenariats. Il m’a envoyé ce qu’il a fait sur Lafarge et WWF.

Avez-vous avancé sur la notion de business case dont vous me parliez la dernière fois ?

On peut faire le business case des engagements CO2. On peut faire le business case projet par projet. Cela entre dans la valorisation du partenariat, en termes de presse. Mais on ne le fait pas seulement pour la communication. On le fait pour progresser, pour être en avance, pour éviter les risques, plutôt que pour l'image. C'est anticiper les problèmes, se préparer, avant que les problèmes ne deviennent des problèmes. Le partenariat oblige à réfléchir différemment, à se mettre en cause.

Entretien avec Gaëlle MONTEILLER,
Directeur Affaires publiques et Environnement de Lafarge.

Le 11/10/2004

J'étais à la réunion du groupe ONG de l'ORSE en juillet où vous avez fait une intervention qui m'a beaucoup intéressée. Selon vous, Lafarge est engagé dans le DD depuis longtemps : la recherche d'une vision de long terme s'inscrit dans l'activité même de l'entreprise. Mais ce qui change maintenant, c'est qu' « on ne peut plus le faire seul ». Qu'est-ce qui vous amène à vous rendre compte que vous avez besoin de vous associer à d'autres parties prenantes pour cela ?

Aujourd'hui, si on regarde un peu l'évolution de la société, il faut vraiment être aveugle ou ne regarder que sa propre activité pour ne pas s'apercevoir qu'on est dans un monde où les gens se parlent, où les gens ont envie de savoir, où il y a une demande de transparence, de connaissance, d'ouverture générale qui est flagrante. Jusqu'à une période très récente, il y a une dizaine d'années, le monde économique et le monde politique étaient assez cloisonnés, avec des entreprises qui produisaient, des gens qui consommaient. On ne s'intéressait pas beaucoup à comprendre l'interaction entre les différents mondes, jusqu'à ce qu'éclate – les scandales économiques sont arrivés beaucoup plus tard – un certain nombre de prises de conscience qu'il y avait des évolutions qui n'étaient pas forcément les meilleures pour la Terre et donc des réflexions qui ont débouché sur un certain nombre de revendications d'ONG, de gouvernements. Il y a eu le Sommet de Rio en 1992 et ensuite celui de Johannesburg. Rio, c'était essentiellement sur l'environnement en disant : « la planète est en danger, que faites-vous ? » et en portant un peu beaucoup l'attention sur les multinationales, le diable de la mondialisation : « tout ce qui va mal c'est à cause d'eux ». Donc un appel à la réaction des entreprises qui étaient montrées du doigt de partout, sur tous les sujets, que ce soit les sujets environnementaux ou les sujets sociaux. C'est vrai que cela été appuyé, illustré par un certain nombre de catastrophes environnementales liées à l'activité industrielle. Mais ce n'est pas parce qu'il y a quelques catastrophes liées à l'activité industrielle que les entreprises sont à l'origine de tous les maux de la Terre ! Mais c'est un peu le message ambiant qui a été véhiculé pendant un certain nombre d'années.
Face à cela, nous Lafarge, on a un certain nombre de valeurs qui ne s'inscrivaient pas du tout dans cette logique-là. On a des valeurs qui sont inscrites et très profondément ancrées dans la culture du groupe depuis sa création, donc pratiquement depuis deux siècles, de contribution au développement de la société, en disant que notre développement ne sera pérenne que s'il apporte quelque chose à la société. Chez Lafarge, je pense que c'est ce déclic de se dire : nous on a toujours essayé de faire en sorte de participer au développement de la société et on se trouve entraîné dans une société qui nous renvoie à notre propre image en disant : « regardez ce que vous faites, vous polluez, il y a des accidents dans vos carrières… » Donc on nous renvoie une image qui n'est pas celle qu'on avait nous. Effectivement on aurait très bien pu se dire : tous ces gens-là n'y comprennent rien, continuons à travailler comme on l'a toujours fait parce qu'on a notre intime conviction pour nous que nous oeuvrons pour le bien de la Terre. Ce n'est quand même pas satisfaisant ! Alors on s'est dit : on va essayer de comprendre pourquoi les gens nous regardent comme ça, on va essayer de dialoguer avec eux pour leur montrer l'autre côté, celui qu'ils ne voient pas.
Ca c'est l'aspect Lafarge, mais de façon générale, il y a quand même eu un certain nombre d'évolutions. Quand on regarde la différence entre Rio et Johannesburg, à Johannesburg le message n'était pas du tout le même. C'était de dire : toutes les grandes institutions internationales, la Banque mondiale, les Nations unies ont essayé de faire beaucoup de choses

pour réduire la pauvreté, et finalement les résultats ne sont pas à la hauteur des sommes engagées par ces organismes internationaux. Il reste énormément de défis : la lutte contre la pauvreté, la lutte contre le Sida, l'accès à l'eau, à l'énergie, l'accès aux soins, tout ce pour quoi la Banque mondiale était mandatée, qui finalement ne faisait pas beaucoup de progrès. Et l'on s'apercevait que ceux qui faisaient avancer un peu les choses, c'était justement ces multinationales qui avaient été très très attaquées et que finalement sur le terrain, dans les pays en voie de développement, c'était quand même les multinationales qui apportaient le plus de choses, par les moyens qu'elles avaient, par leur intérêt direct à ce que les populations autour de leurs sites d'exploitation augmentent leur niveau de vie. En est donc ressortie l'idée : les entreprises ont un rôle à jouer dans la société, montons des partenariats, faisons des ponts entre les entreprises, les ONG, les pouvoirs publics, pour que l'on trouve justement une certaine synergie d'action et qu'il y ait enfin des progrès réels et visibles sur tous ces chantiers de développement. Donc les entreprises ont été montrées beaucoup plus positivement à Jo'burg. On a commencé à reconnaître leur apport, leur action.
Donc il y a deux choses : l'agenda de Lafarge et l'agenda de la société : il y a une société qui demande de plus en plus de choses, qui pose de plus en plus de questions, qui s'interroge. Et nous on s'est dit qu'il fallait répondre à toutes ces questions. Visiblement, nous-mêmes nous ne nous voyons pas tels que les autres peuvent nous voir, donc il y a un décalage et la seule façon d'avancer et de progresser c'est de réduire ce décalage et pour réduire ce décalage, il faut s'associer, il faut écouter, il faut regarder l'entreprise d'une autre façon. La politique générale c'est ça. Le DD chez Lafarge, au-delà de la prise en compte environnementale, la prise en compte de considérations sociales qui ont toujours été au cœur même de l'entreprise, aujourd'hui c'est regarder l'entreprise avec un autre regard, avec un regard beaucoup plus complet pour s'assurer que l'entreprise répond bien à un certain nombre d'attentes de la société en général et qu'elle fait de la valeur pour tout le monde. La seule façon de faire et d'en avoir la certitude, c'est justement de travailler avec les parties prenantes avec qui on veut créer de la valeur. Mais on veut que cette valeur soit reconnue par les deux côtés. Donc si on le fait tout seul, ce n'est pas possible : n'ayant pas la même vision des choses, on ne va pas avoir la même évaluation de la valeur créée. On va être persuadé qu'on crée de la valeur, mais si celui pour qui on cherche à la créer n'est pas d'accord, cette valeur n'a aucune valeur réelle. C'est véritablement se rendre compte qu'on arrive à un point où il peut y avoir un décalage entre notre propre perception de notre activité et la perception qu'en ont les autres. Dans un monde où tout le monde se parle, où la communication est partout, on ne peut pas se permettre de donner une image fausse, en tout cas une image qui n'est pas en ligne avec notre propre perception. Comme notre slogan c'est « des matériaux pour construire le monde » et si possible pour construire un monde meilleur, ce monde on ne le construit pas pour nous. C'est vraiment la grande évolution : le passage d'une entreprise qui essayait de faire bien mais toute seule, en bonne entreprise d'ingénieurs qui améliorait ses performances tous les jours mais sans prendre la peine de l'expliquer à l'extérieur et sans prendre la peine de s'assurer que les améliorations que nous recherchions répondaient bien à des améliorations souhaitées, soit par les voisins, soit par les ONG, soit par les clients, soit par les actionnaires. Donc c'est véritablement une démarche d'ouverture en se disant qu'en s'associant avec d'autres, on va avoir un regard beaucoup plus ouvert et beaucoup plus divers et donc créer beaucoup plus de valeur et donc asseoir véritablement la légitimité de l'entreprise sur le long terme. C'est une question de légitimité de l'entreprise : on ne peut pas se donner soi-même sa propre légitimité. C'est exactement ça.

Est-ce que vous pensez que la légitimité de l'entreprise bénéficie de la légitimité de l'ONG, en l'occurrence le WWF ? Est-ce que ça apporte de la crédibilité à l'entreprise ?

Ca apporte de la crédibilité aux deux, en fait. Ca apporte de la crédibilité aux deux, dans la mesure où on est capable de publier des résultats. C'est-à-dire qu'il ne suffit pas de dire : Lafarge et le WWF sont partenaires, qu'est-ce qu'on est content, on travaille ensemble, on s'aime bien. Parce que ça ne dure pas longtemps et en plus c'est souvent très critiqué. Au départ, quand on a conclu notre partenariat avec le WWF, on a été extrêmement critiqué et le WWF a été très critiqué de son côté aussi. A partir du moment où ce partenariat a permis de faire des choses et de donner des résultats concrets, notamment notre engagement de réduction d'émissions de CO2, ça donnait beaucoup plus de valeur au partenariat et ça a crédibilisé les deux parties. Ca a crédibilisé Lafarge dans sa volonté d'avoir une véritable démarche d'amélioration de ses performances environnementales puisqu'on les publie, et on voit que d'année en année elles s'améliorent, donc qu'il y a une réalité derrière. Le WWF a garanti son côté indépendant – même si à travers nous ils veulent montrer qu'on peut être partenaires sans vendre son âme au diable – donc capable de garder son regard extérieur sur Lafarge pour garantir que ce que l'on publie est bien conforme à la réalité. Quand on publie des choses qui ne sont pas forcément en ligne avec ce que eux auraient voulu qu'on publie, ils le disent et on publie leurs remarques. C'est vraiment un effort de transparence et de progression en commun. Donc c'est vrai que ça crédibilise l'approche de Lafarge en matière environnementale. Mais ça crédibilise aussi le WWF dans sa véritable volonté d'améliorer les choses, parce qu'effectivement l'ONG en elle-même ne fait rien : une ONG défend des causes, mais concrètement ce n'est pas elle qui travaille. L'ONG toute seule ne peut rien faire à part crier et souvent elle crie et elle est beaucoup plus entendue que l'entreprise. Paradoxalement, elle a souvent moins de moyens mais elle est beaucoup plus entendue. Donc ça la crédibilise parce que, par ce partenariat, elle fait progresser les standards d'un secteur industriel et donc elle contribue à la protection de la nature. Parallèlement, c'est sûr qu'elle obtient des fonds beaucoup plus importants – il ne faut pas négliger cet aspect financier important – qui lui permettent de financer des programmes qu'elle ne pourrait pas financer sans l'apport des entreprises. Le succès du partenariat Lafarge-WWF repose vraiment sur un engagement réel des deux parties avec une volonté d'apporter des performances environnementales et des résultats. Et le partenariat, uniquement à cette condition de véritable recherche du résultat tangible du partenariat, bénéficie effectivement aux deux partenaires. Un partenariat qui va dans un sens, ce n'est pas un partenariat !

Le partenariat doit s'inscrire dans une démarche gagnant-gagnant…

Exactement. Sinon ça ne marche pas, moi je n'y crois pas ! Nous on considère qu'on ne fait pas de mécénat, parce que le mécénat ce n'est pas dans les deux sens. On fait peu de mécénat, on préfère consacrer nos moyens à améliorer et à lutter contre un certain nombre de fléaux ou de défis, et toujours en partenariat parce qu'on considère qu'on n'est pas des spécialistes. A la limite, l'environnement c'est l'endroit où l'on s'y connaît le mieux : c'est très technique. Comment réduire les émissions de CO2 du ciment ? A part les cimentiers, il n'y a pas grand monde qui sera plus qualifié que nous pour faire ça. Là c'est vraiment une recherche de crédibilité, mais surtout d'identification des véritables attentes extérieures que nous n'avons pas forcément perçues : en matière d'atteintes à l'environnement, qu'est-ce qui est le plus visible, qu'est-ce qui effraie les gens ? C'est vraiment plus sous cet angle-là qu'on voyait le partenariat WWF : pour nous ouvrir les yeux d'une autre façon sur nos propres activités. Mais sur plein d'autres sujets, ce n'est pas du tout le cœur de métier de Lafarge de s'occuper de réduire la pauvreté, de combattre le sida, alors que l'on considère que c'est dans notre responsabilité, dans une certaine mesure, pour une certaine catégorie de population qui vit autour de nos usines, pour nos employés. C'est de notre responsabilité mais ce n'est pas notre savoir-faire. Là c'est un autre volet de la nécessité de s'associer avec des ONG ou d'autres

partenaires qui ne sont pas forcément des ONG : s'associer avec des gens compétents. Il y a un certain nombre de sujets, notamment les sujets sociaux, où le fait d'avoir une autre vision du monde que celle de l'entreprise apporte de la compétence, parce qu'on voit les choses beaucoup plus proches des gens, plus culturelles, parce qu'on rentre véritablement dans les problématiques sociales du pays. Il y a un certain nombre de données que Lafarge n'a pas forcément sur les populations, sur leurs façons de vivre. C'est pour ça qu'on fait avec d'autres, dans un objectif commun qui est toujours d'améliorer telle ou telle chose.

Pensez-vous que la culture Lafarge qui est très forte, faite d'imprégnation chrétienne et de tradition sociale, a contribué à vous porter vers le dialogue avec la société civile ?

Je pense. Oui et non. La culture oui, mais pas forcément la culture telle qu'elle est réellement vécue. C'est une culture d'ingénieurs, très technique, où on est là pour améliorer le bien-être du monde et on sait comment on va faire. Donc pas forcément sur l'ouverture vers l'extérieur. Ce qui a aidé, c'est le fait qu'on a expliqué aux gens en interne que c'est justement pour atteindre ces objectifs d'amélioration du monde, de respect d'un certain nombre de choses, qu'il faut s'ouvrir, qu'il faut répondre à des questions auxquelles on ne répondait pas avant et que ce n'est pas parce que ces questions nous on les trouve idiotes qu'elles sont idiotes. L'ouverture n'est pas forcément dans la culture du groupe. Par contre, la sensibilité au progrès social et environnemental, la croyance en l'homme et en ses capacités, la croyance dans le progrès, ça c'est sûr que oui. Donc c'est plus : oui il faut qu'on bouge, oui on a une responsabilité, on est prêt à s'engager. Ensuite leur dire que l'engagement passe par le dialogue, là c'est un pas de plus qui n'est pas facile. Qui est passé très bien mais qui n'est pas naturel, qui n'est pas dans la ligne de la culture du groupe. Par contre, c'est tout à fait dans la ligne de dire : le monde évolue, on a une responsabilité vis-à-vis de ce monde, regardons comment regarder tout ça. Moi je peux en parler librement, je suis dans le groupe depuis deux ans seulement. Donc j'ai encore un regard extérieur sur le groupe.

Sur le partenariat en lui-même, vous avez dit à la réunion de l'ORSE que dans le contrat signé en 2000 il n'y avait pas grand chose, il y avait surtout l'envie de travailler ensemble. Le contrat se limitait vraiment à cela ?

Oui, c'est très clair, le contrat se limitait à ça. Pas forcément dans les dialogues : on avait déjà dit qu'on travaillerait sur le changement climatique. Mais le contrat était un contrat de sponsorship où Lafarge s'engageait à verser tous les ans tant d'argent au WWF. Il devait y avoir une phrase ou deux disant qu'on allait travailler ensemble sur les sujets environnementaux et puis c'est tout. Il y a un truc très très léger sur le contenu du partenariat. Il n'y avait aucun objectif affiché. Lafarge et le WWF ont un certain nombre de sujets communs, que ce soit la biodiversité, le changement climatique ; on va travailler ensemble là-dessus et puis c'est tout. Pas d'objectifs, pas de programme clairement affiché. Il y avait toutes les modalités de paiement, toutes les modalités juridiques, mais le contenu même non ! Je pense qu'on n'aurait pas été capable de faire un programme il y a cinq ans, parce que faire un programme avec quelqu'un qu'on ne connaît pas du tout – on ne sait pas comment il travaille, on ne sait pas ce qu'il sait faire, on ne sait rien – c'était quasiment impossible.
En revanche, le deuxième partenariat qu'on va signer d'ici la fin de l'année, pour trois ans, est très très différent. On dit à l'extérieur aussi que la signature est très probable pour trois ans, mais tant que ce n'est pas signé….On n'a pas trouvé de date d'annonce avant début janvier, donc ce ne sera pas annoncé officiellement avant début janvier. Mais la décision maintenant est prise, on a défini toutes les modalités. Ce deuxième partenariat est très différent : le contrat est un contrat de partenariat et de sponsorship. C'est sûr qu'il y a quand même une dimension

de soutien « désintéressé » aux activités de WWF. Donc sur la part qu'on va donner au WWF, il y en a une partie qui va servir à financer leurs programmes sans qu'on ait notre mot à dire sur la façon dont ils utilisent leurs fonds pour tel ou tel programme de protection de la nature. Mais il y a toute une partie, celle qu'on a appelée « partenariat », qui définit un programme relativement précis. Dans le texte même c'est précis avec des montants alloués à chaque programme, mais en fait cela réfère à des documents qui ne sont même pas annexés au contrat mais on a déjà réfléchi ensemble exactement sur ce qu'il y aura dans chaque thématique sur laquelle on veut travailler ensemble. On a commencé à travailler sur le contenu avant de regarder quel montant on allait mettre dans le nouveau partenariat. Au début, WWF – ça montre qu'ils ont évolué mais quand même pas tant que ça – nous disait : « combien vous voulez mettre dans le prochain partenariat ? » Non, ce n'est pas du tout comme ça qu'on veut faire. Que veut-on faire ensemble ? Faisons nos programmes d'action avec des objectifs précis et ensuite on verra ce que ça veut dire en termes de moyens, en termes de coût et de financement des projets. Mais ça ce n'est possible qu'une fois que vous connaissez le partenaire, que vous savez ce qu'il sait faire, que vous savez comment il travaille.

Cette phase d'apprentissage, comment l'avez-vous perçue à votre arrivée ? Les choses se sont-elles faites naturellement ?

Ce n'est pas naturel du tout ! C'est tout sauf naturel. C'est tout sauf naturel et ça continue, parce que c'est clair que dans un partenariat on garde sa propre nature, on garde sa personnalité et il ne s'agit pas d'abandonner tout au motif qu'il y a un partenariat. C'est sûr que les relations ne sont pas toujours faciles, parce qu'on a d'un côté une entreprise qui a des règles, qui a un certain nombre de limites financières, qui ne peut pas faire tout du jour au lendemain ; et de l'autre côté, vous avez une ONG qui considère que Lafarge a tous les moyens d'agir et d'obtenir des résultats dans la semaine. Et puis quand on fait du travail en commun avec eux, nos ingénieurs qui travaillent sur les programmes de travail de WWF ne sont pas à plein temps là-dessus, ils ont plein d'autres choses à faire. Donc des choses toutes simples : si on ne répond pas dans la semaine à un mail, c'est une catastrophe ! C'est parce qu'on n'a pas envie de progresser, c'est parce que ci, c'est parce que ça. C'est en permanence. En même temps, maintenant on le sait. Je pense que la difficulté c'est d'arriver à faire progresser les choses tout en ne renonçant pas à un certain nombre de règles, de positionnements : on a dit qu'on ferait ça, on s'y tiendra, on ne fera pas autre chose. On a une ligne de conduite bien claire, et eux aussi de leur côté.
Non ce n'est pas naturel et j'espère que ça ne le deviendra jamais, parce que le jour où ça devient naturel, ça casse l'esprit même du partenariat. Dans ce cas-là, on embauche les gens chez Lafarge et c'est fini ! Ce n'est pas du tout ce qu'on cherche.

C'est comme s'il fallait que subsiste une tension entre les deux partenaires ?

Ce n'est pas une tension ; je dirais plutôt une confrontation permanente de deux points de vue. A côté de ça, au bout de cinq ans, on se connaît très bien. Il y a tout un côté relationnel, émotionnel, qui est très fort, qui n'est pas du tout le cas d'une relation professionnelle avec un consultant et c'est normal. Justement par ce côté émotionnel, amical qu'on cultive, dans nos réunions il y a toujours des échanges personnels très forts, parce que tout ça repose quand même sur des convictions. C'est là où l'on rejoint les valeurs de Lafarge : ce n'est possible qu'avec des gens convaincus, avec des gens qui veulent que ça avance, qui croient en ce qu'ils font. Il ne font pas ça pour faire plaisir à l'ONG, ou parce que c'est bien de protéger la planète. Donc il faut qu'il y ait des gens convaincus derrière, parce que c'est ça qui fait le ciment du partenariat. Les gens de l'ONG savent bien qu'on travaille dans une entreprise avec

des critères de rentabilité, avec un certain nombre de choses. Mais ils ont compris, après quelques années, qu'au-delà de ça on avait des vraies valeurs. Ces vraies valeurs sont des valeurs partagées et donc il y a tout une question de relations humaines très très fortes dans le partenariat. Je crois que ça c'est important : avoir un socle humain très fort permet de se dire tout ce qu'on a à se dire, de s'affronter de face, sans que ça remette en question le partenariat.

Autrement dit, il n'y a pas vraiment une recherche de consensus ?

Il n'y a jamais de recherche de consensus…Enfin ce n'est pas qu'il n'y a jamais de recherche de consensus. C'est un consensus permanent, parce que si on ne cherche pas de consensus, on n'arrivera à rien, mais chacun garde quand même ses motivations. Il ne s'agit pas de dire : « oui, oui, c'est bon, vous avez raison ». Il y a une recherche d'une situation médiane où on va répondre en partie à leurs attentes et où on va continuer à progresser, mais toute la question est de garder la maîtrise du rythme de progression.

Dans cette dimension humaine forte, les acteurs sont très importants, j'imagine ?

Les acteurs sont très importants. Ca tient à ça, du coup quand il y a des changements de personnes, ça peut poser des problèmes, il y a toujours un petit flottement. La continuité est très importante.

Vos interlocuteurs sont au niveau international ?

Oui, tout à fait. Le partenariat est au niveau international.

Sur les cas de conflit, Monsieur Picard m'avait parlé notamment des permis d'émissions. Sur cette question, je crois que vous avez amené le WWF à évoluer par rapport à leur opposition de principe du début…

Oui, c'est sûr qu'il y a eu des évolutions des deux côtés. Mais on ne calcule pas les émissions de la même façon. Il reste des points sur lesquels on a des désaccords importants. Ce ne sont pas des désaccords de fond, ce sont des désaccords de présentation. Sur le calcul des émissions, le désaccord porte sur le fait que nous, quand on brûle des déchets, on considère qu'on n'est pas redevable du CO2 associé, parce que ces déchets auraient été de toute façon brûlés dans un incinérateur et donc le CO2 aurait de toute façon été émis pour la collectivité publique. Donc à partir du moment où c'est brûlé en cimenterie, on considère qu'on évite une double émission de CO2 et donc qu'on n'est pas redevable. De leur côté, ils disent : oui mais vous émettez quand même du CO2, donc dans vos émissions on vous les compte. Ce sont des choses comme ça. C'est vraiment politique et stratégique, une affaire de positionnement et d'affaires publiques. Mais sur le fond en général, les désaccords portent sur le périmètre de la performance environnementale : ils veulent toujours qu'on aille plus loin, qu'on en fasse plus.

Mais qu'est-ce qui, selon vous, permet cet accord ? Est-ce que ce sont de grands principes qui vous guident de part et d'autre, ou plutôt une négociation au cas par cas ?

Le fonctionnement de tous les jours : il y a un certain nombre de groupes de travail sur un certain nombre de sujets, ce sont des experts qui se réunissent au gré des besoins des programmes en cours ; et tous les trimestres on a ce qu'on appelle un *quarter limiting*. C'est dans ce *quarter limiting* que, quand il y a un problème, on l'évoque, on tranche, éventuellement on fait une réunion spécifique du groupe de travail avec un niveau de décision

supérieur pour trancher. Il y a des réunions pour trancher selon les programmes, on suit les programmes en parallèle et on fait des points de management du partenariat tous les trimestres. Mais pour être claire, quand je suis arrivée, il y a deux ans, il y avait les *quarters limiting* mais il n'y avait pas clairement établi qui faisait quoi, comment on décide, donc un peu une structure de management du partenariat, pour le cadrer un peu plus, se donner des objectifs plus précis et les suivre. Il est de plus en plus cadré. Mais pour éviter qu'il ne devienne une machine administrative lourde, parallèlement à ça on s'efforce de maintenir le côté relation particulière ONG par des relations humaines très fortes. Il ne faut pas que ça devienne une relation professionnelle réglementaire, parce que ça ne marchera pas : ce n'est pas l'esprit du partenariat, ce n'est pas l'esprit du WWF et ce n'est pas l'esprit dans lequel Lafarge s'investit dans le partenariat. Mais à côté de ça, il ne faut pas non plus au titre de l'esprit du partenariat faire n'importe quoi. C'est pour ça qu'il y avait quand même besoin de cadrer le partenariat pour lui donner un côté un peu plus professionnel et lui donner les moyens de produire des résultats. Ce n'était pas du tout l'objectif du départ, en tout cas ce n'était pas la façon dont le partenariat était géré ; ce n'était pas dans un objectif d'efficacité. On est passé d'un objectif de crédibilité, d'affichage commun, à un objectif d'efficacité en matière de performance environnementale.

Sur cet affichage commun, quelle évolution voyez-vous de part et d'autre ? Lafarge a beaucoup communiqué sur ce partenariat ; il a été aussi très médiatisé. Y'a-t-il eu, selon vous, un changement dans la perception des médias, du public ?

Oui, oui, tout à fait. On est passé d'une image très négative à une image extrêmement positive du partenariat. Mais ça s'est fait sur la durée, pas du jour au lendemain. Ca s'est fait au fur et à mesure des annonces qu'on pouvait faire sur la réalité des engagements et des résultats que l'on pouvait donner. C'est la publication des rapports DD, c'est un certain nombre de choses qui montrent la réalité de l'engagement de Lafarge.

Le partenariat a donc eu une image très négative au départ ?

Au départ, c'était « Lafarge s'achète une image verte et WWF vend son âme au diable ». C'était vraiment ça. Dès qu'il y a eu une crise comme en Ecosse pour la carrière de Rodel, les attaques des Amis de la Terre anglais ont été vraiment très très dures et violentes contre WWF. C'était plus contre WWF que contre Lafarge qui de toute façon était le diable dès le départ donc…(rires). Il y a eu une évolution très nette entre il y a cinq ans et aujourd'hui.

Avez-vous des objectifs précis en termes de communication ?

Il faut le demander à la communication !

Vous souhaitez communiquer davantage sur des actions précises du partenariat ?

Oui et non. On veut communiquer plus pour mieux bénéficier des retombées du partenariat, mais communiquer sur des résultats, sur des engagements, sur des performances. On veut le faire savoir, pour obtenir plus de retombées positives du partenariat. Autant l'exploiter en termes d'image, aujourd'hui on ne l'a pas encore forcément exploité en termes d'image ; les autres l'ont exploité pour nous. Vous dites qu'on a fait beaucoup de communication mais ce n'est pas vrai : les autres ont fait de la communication pour nous. C'est très bien, mais nous on n'a pas fait beaucoup de communication sur le partenariat. On a fait beaucoup de communication envers les entreprises ; moi personnellement, Michel Picard, sommes

beaucoup intervenus dans un certain nombre de journées de réflexion, de séminaires pour témoigner du partenariat. Mais on n'a pas fait de communication en tant que telle. Moi je ne m'occupe pas du tout de communication. Enfin, il ne faut pas que j'exagère : je travaille quand même beaucoup avec la com. Mais on ne fait pas de communication en tant que telle sur nos réalisations DD. On préfère dépenser notre argent à d'autres actions : des actions sur le terrain, des actions concrètes. Il n'empêche que, pour ce deuxième partenariat, on voudrait avoir une action de communication plus offensive pour bien valoriser tout ce qu'on a pu faire jusqu'à présent. L'idée de ce deuxième partenariat, c'est un partenariat beaucoup plus dense, avec une déclinaison plus importante sur le terrain, dans les différents pays, pour que ce ne soit pas uniquement un partenariat international mais qu'il se traduise par des partenariats locaux sur le terrain. Il y en a un peu mais pas assez selon nous. Pour notre prochain partenariat, on a mis en place des mécanismes qui devraient faciliter ça.

Y'a-t-il des documents accessibles ?

Sur le partenariat, non. Non justement, on n'a même pas de brochure, on n'a rien sur le partenariat même. On a les présentations power point qu'on fait, mais on les change à chaque fois. On n'a pas de document conjoint sur le partenariat même. Moi je peux donner les rapports DD, les choses précises qu'on fait sur la politique environnement, mais ce n'est pas lié au partenariat. Ca a été insufflé, c'est sorti plus ou moins du partenariat, mais ce ne sont pas des communications conjointes. Effectivement, si vous me demandez une brochure, je n'ai pas ! Je pense qu'il faut maintenant formaliser, comme on a vraiment beaucoup de contenu à mettre, y compris au niveau outils de communication.
Il y a plein d'études de cas sur le partenariat ; vous les trouverez sur Internet. Il y a des livres, il y a des tas de choses, comme *Quand ONG et PDG osent*, de Jean-Marie Aoust, Gilbert Canaméras, Xavier Guilhou, Claude Revel (Eyrolles, 2004). Il y en a d'autres, comme celui-ci sur l'histoire de Rodel : *Soil and Soul*, d'Alastair McIntosh (Aurum, 2004) qui va sortir en français bientôt : il y a tout un chapitre sur la façon dont Lafarge a traité le problème de la carrière de Harris. Ce n'est pas sur le partenariat mais il doit en parler quand même. Il y a plein d'articles où l'on parle du partenariat ; il y a pas mal d'articles d'étudiants aussi que vous trouverez sur Internet. Parce que finalement, des partenariats, il n'y en a pas tant que ça : il n'y a même pas d'autre grand partenariat sur l'environnement. Il y en a quelques autres : le partenariat de Carrefour avec les Droits de l'Homme…C'est assez rare en fait.

Surtout des partenariats qui s'inscrivent ainsi dans la durée et sont reconduits…

Mais c'est difficile qu'on se retire aussi ! C'est difficile : pourquoi on ne renouvellerait pas ? On n'a pas fini tout ce qu'on voulait faire ensemble ; ça n'aurait pas de sens de sortir maintenant. Mais on se dit : dans trois ans, si on veut s'arrêter, comment on va le justifier ? Ce n'est pas facile. Là on est très content parce qu'on a un gros programme de travail à venir, donc on n'a pas de soucis, mais ce n'est si évident que ça d'en sortir.

Avez-vous pensé à changer de partenaire ?

Oui, oui, tout à fait. On n'avait pas de partenaire en tête, on n'avait rien. On s'est posé la question de l'opportunité de renouveler le partenariat. De toute façon c'est une question qu'il fallait qu'on se pose : est-ce qu'on renouvelle, est-ce qu'on ne renouvelle pas ? Si on ne renouvelle pas, qu'est-ce qu'on fait ? Le fait de continuer tout seul est un peu un retour en arrière, donc qu'est-ce qu'on peut faire à la place ? C'est une vraie question. On se la reposera dans trois ans !

A propos du WWF, vous disiez à la réunion de l'ORSE que c'était un partenaire qui vous avait semblé constructif au départ…

Au départ, c'était pour planter des arbres pour l'An 2000. En gros, c'est une idée de Lafarge et le WWF a dit qu'on pouvait faire plus que ça. C'est vrai que c'est un partenaire très constructif. C'est vraiment un partenariat qui marche bien. Qui n'est pas facile tous les jours – vous verrez ce que vous en dira Luc Giraud-Guigues – mais qui marche bien.

Pouvez-vous me parler des autres partenariats, notamment celui qui est avec Care ?

Ce n'est pas du tout la même chose : ce n'est pas la même ampleur, pas le même sujet, on ne se parle pas du tout de la même façon. C'est lié au sujet : le sujet n'est pas le même donc on ne peut pas l'aborder de la même façon. C'est un sujet beaucoup plus terrain, beaucoup plus local, qui ne s'aborde pas du tout de la même façon. C'est un partenariat qui nous permet d'évaluer, d'identifier la façon d'aborder le problème du sida autour de nos sites d'opération en Afrique, qui nous aide à trouver les bons interlocuteurs pour monter des partenariats public-privé sur place, pour aller au-delà en termes de périmètre de distribution des antirétroviraux : pour l'instant on les distribue à nos employés et à leur famille. Mais le problème c'est que la communauté est souvent de la même famille et que ce n'est pas la volonté de Lafarge de se substituer aux pouvoirs publics pour faire une politique de santé publique. Donc il faut trouver des relais pour faire en sorte que ce que peut faire Lafarge soit repris pour tous ceux qui n'ont pas accès à ce système-là par des pouvoirs publics, par des ONG…Donc c'est complètement autre chose. Ca marche très bien mais c'est complètement autre chose.

Le point commun serait peut-être que Lafarge étend sa responsabilité à des domaines qui ne sont pas de sa responsabilité première ?

Si, si. Ca c'est faux, parce que c'est de notre responsabilité première de protéger nos employés, de faire en sorte qu'ils soient en bonne santé pour travailler. L'idée première est que les ressources humaines sont la première ressource de l'entreprise. Donc il est de la responsabilité de l'employeur de les protéger – c'est vrai pour notre programme de sécurité – mais aussi d'assurer leur santé. Dans la plupart des cas, dans les pays développés, ça passe par les cotisations sociales et ce sont les politiques publiques qui protègent la santé des salariés, parce qu'il y a un système derrière et que l'entreprise paie très cher pour ça. Mais dans les pays où il n'y a pas de politique publique de santé, c'est à l'entreprise de protéger elle-même ses salariés. C'est ça la logique. Donc c'est tout à fait dans notre responsabilité. Nous on considère que c'est tout à fait dans notre responsabilité. Alors vous me direz : pourquoi est-ce qu'on ne le faisait pas avant ? Avant on protégeait et on soignait les maladies opportunistes. Le sida est un peu particulier parce que vous pouvez être séropositif et être en pleine forme jusqu'au jour où le sida se déclare. Alors, c'est trop tard. C'est sûr que c'est une autre logique que les maladies classiques, mais en termes de responsabilité c'est la même logique.

Donc pour vous il n'y a pas eu extension de la responsabilité de l'entreprise ?

Non. C'est de la responsabilité de l'entreprise ; on ne l'assume pas aujourd'hui comme on l'assumait hier. Tout ce qui a un lien avec les opérations, et même ensuite avec les résultats de l'entreprise, c'est de la responsabilité des entreprises. Un employé qui est malade c'est de l'absentéisme, c'est de la formation à faire, c'est un remplacement, c'est des frais d'obsèques, c'est des tas de choses ! On est un métier où en usine les qualifications sont relativement

faibles au démarrage, en revanche il y a un savoir-faire énorme qui s'apprend sur la durée. Quelqu'un qui meurt, c'est dramatique : on va mettre un ou deux ans à le remplacer en termes d'efficacité.

C'est votre vision de la responsabilité qui a évolué ?

Non. D'abord on ne peut pas penser à tout ! On assumait notre responsabilité en soignant les gens, mais on s'est dit qu'on pouvait peut-être les soigner, prévenir et les soigner plus en amont. C'est tout. Ensuite on verra peut-être notre responsabilité d'une autre façon mais aujourd'hui c'est ça. Le sida devient un vrai problème, c'est la première cause de mortalité chez nos employés : qu'est-ce qu'on fait ?
Toute la difficulté du DD aujourd'hui est vraiment de savoir où est la limite, où s'arrête la responsabilité de l'entreprise. Pour l'instant personne ne peut répondre. C'est à nous de la définir et de faire ce qu'on pense devoir faire. Il y a des choses qui sont évidentes et des choses qui le sont beaucoup moins. C'est vrai que ce n'est pas évident. La notion de famille en Afrique est très très délicate à définir : ils sont tous frères, tous cousins, tous de la même famille ! Donc on est obligé de dire : vous déclarez une femme et trois enfants, ou deux femmes et cinq enfants…Ensuite comme il n'y a pas de photo, pas de carte d'identité, nos cliniques accueillent énormément de gens. Mais pour le sida, on ne peut pas se le permettre, c'est vraiment un suivi personnalisé. C'est une maladie qui se traite différemment parce qu'elle se traite beaucoup par de la prévention.

C'est sûr que cette question du périmètre de la responsabilité est essentielle…

C'est la question essentielle. C'est la seule d'ailleurs, parce qu'une fois qu'on y a répondu, on met en place les programmes qu'il faut pour y répondre. Il ne peut pas y avoir de cadre parce que ça dépend des secteurs, ça dépend des pays, d'énormément de choses. C'est à chacun de se forger un certain nombre de cadres, de critères sur ce qu'on fait et ce qu'on ne fait pas.

Entretien avec Carole BALDUCCI,
Département Communication du WWF. Le 27/02/2004

Je m'occupe des partenariats médias ici. Je ne m'occupe pas du partenariat avec Lafarge. On va voir ce dont vous avez besoin, et après je vais vous aiguiller vers les personnes qui seront plus adéquates.
Le WWF est une organisation mondiale de protection de la nature. C'est une ONG, organisation non gouvernementale, qui a 40 ans maintenant. Au niveau de notre structure, il y a un Département Conservation : grosso modo, ce sont les scientifiques, les techniciens des missions sur lesquelles nous travaillons. On a des missions prioritaires qui sont l'eau douce, les océans, la forêt, les espèces, les toxiques, les changements climatiques et le développement durable – on inclut le développement durable aux changements climatiques. Donc on a des équipes scientifiques qui travaillent vraiment sur le terrain sur tous ces domaines-là. Il y a un Département Partenariats, en fait Corporate : dans ce service, les gens travaillent sur des partenariats corporate ou des produits sous licence avec des entreprises. Il y a le Département Communication, dont je fais partie, où on travaille sur la communication mission : sur les programmes, sur plein de sujets…Là on lance une campagne sur l'Outre-Mer. Et puis on a une Direction générale.
Au niveau du Département Corporate, il y a deux types de partenariats. Il y a ceux qu'on appelle les partenariats « de conservation » : des vrais partenariats où il y a une vraie implication dans l'évolution au sein de l'entreprise avec laquelle on est partenaire. C'est le cas de Lafarge, de Canon, au niveau international. Ce qu'il faut savoir, c'est que Lafarge est un partenaire international. Nous, au sein du WWF France, on vient de signer deux gros partenariats avec des entreprises qui sont Gaz de France et la Caisse d'Epargne. Ce sont des partenariats importants ; il y a vraiment une volonté de faire évoluer les modes de production. Et puis il y a aussi ce qu'on appelle les partenariats de « produits sous licence ». Par exemple, on travaille pas mal avec Lafuma sur des produits cosignés, cobrandés WWF-Lafuma. On a plein de partenaires : Pimkie… En France, on a beaucoup de partenaires entreprises.
En fait, la démarche que le WWF a depuis très très longtemps c'est vraiment – à part certaines entreprises qui sont sur la liste rouge et avec lesquelles on ne veut pas travailler – de travailler avec les entreprises et de faire évoluer leurs modes de fonctionnement. C'est évident que ce sont les entreprises qui a priori polluent le plus qui peuvent avoir un impact important si elles modifient leurs modes de production. C'est important de travailler avec les entreprises. Donc c'est vrai que par rapport à d'autres ONG, même si on a vraiment des actions de conservation, on est connu pour travailler avec les entreprises. On peut donc peut-être aussi être dénoncé par des entreprises style Greenpeace qui sont beaucoup plus activistes et avec qui on travaille. On est tous interdépendants ; il n'y a pas des ONG qui sont mieux que les autres ! Tout ce petit monde est interdépendant et chacun dans son périmètre d'activité fait du lobbying auprès des publics avec qui il est en contact.

Vous parliez d'entreprises « sur liste rouge »…

On ne travaille pas par exemple avec le nucléaire. Le nucléaire et les pétroliers a priori. Enfin… C'est compliqué…Le nucléaire, c'est clair qu'on ne travaille pas avec eux. D'ailleurs on a des procès en cours avec Areva : c'est nous qui leur avons fait des procès sur des pubs qu'on estimait fausses. Donc on ne travaille pas a priori avec ces gens-là. Et je crois qu'au niveau pétrole, on ne travaille pas non plus avec eux.

En fait, il y a une logique internationale : le WWF c'est un réseau, présent dans 100 pays. Après il y a les NO, les *national offices* ou bureaux nationaux. Ce sont des grosses structures, même si on n'est pas beaucoup en France : on est 60. On est une petite structure par rapport à l'Angleterre ou la Hollande où les gens naissent avec le WWF dans le sang ! Ce ne sont pas du tout les mêmes logiques et on est beaucoup moins avancé sur le plan environnemental en France au niveau du comportement consommateur. C'est assez impressionnant.
Au WWF US, ils travaillent beaucoup plus facilement avec des entreprises avec lesquelles on ne voudrait pas travailler. Je sais qu'il y avait des pourparlers entre WWF US et Nike. Coca Cola aussi…Le WWF International n'était pas très chaud à ce qu'on travaille avec des entreprises comme ça. En fait, on est très approché par les entreprises et on refuse des partenariats parce qu'on ne travaille pas avec tout le monde. Les partenariats, quand ils sont développés, c'est autour d'un thème. Par exemple, on est partenaire avec Carrefour et Champion. Le partenariat avec Champion se fait autour de l'eau douce. Donc le deal, à savoir l'argent qui est reversé au WWF par Champion, est reversé directement à la mission Eau douce du WWF. Ils ne font pas que ça : ils sont en train de travailler sur les sacs plastiques en ce moment. Et dans toutes les actions de communication qui sont faites, il y a tout un effort qui est réalisé autour de l'eau : la diminution de la consommation d'eau par les magasins, etc.
Donc chaque partenariat porte sur un thème. Gaz de France, c'est sur l'empreinte écologique qui a été portée par le WWF. Et la Caisse d'Epargne c'est sur la forêt.

Pour une entreprise, l'empreinte écologique représente quelque chose de moins concret que l'eau ou les sacs plastiques…

En fait, non, parce que l'empreinte écologique c'est essayer de diminuer son impact au niveau de la planète. Donc c'est diminuer son impact au niveau de sa consommation de papier, au niveau de sa consommation d'énergie…

C'est très global.

Oui. C'est une approche très globale. Je ne connais pas le détail. Je pense qu'avec la Caisse d'Epargne il y a vraiment une belle dynamique qui est en train de se mettre en place, intéressante en contenu : empreinte écologique et forêts (la Caisse d'Epargne a des forêts).
Vous pouvez contacter de ma part la personne qui chez nous s'occupe de Lafarge : c'est Thierry Thouvenot. Ce serait intéressant que vous rencontriez Dominique Royet qui est la responsable du Département Partenariats Entreprises. Elle a des études. Elle a beaucoup de travail mais vous lui dites que vous l'appelez de ma part. Je ne connais pas sa ligne directe mais vous appelez le standard : 01 55 25 84 84 et vous demandez Dominique Royet. Son e-mail est droyet@www.fr. Thierry Thouvenot vous dira qui s'occupe du partenariat Lafarge au niveau international – quand je dis international, c'est en Suisse : notre siège est en Suisse.

Ces politiques de partenariat sont-elles décidées par les bureaux nationaux, ou bien y'a-t-il des directives du WWF International que vous devez suivre ?

Je ne sais pas. Je ne vais pas vous répondre, mais Dominique Royet pourra vous le dire. Thierry Thouvenot suit au jour le jour le partenariat et Dominique Royet suit tout ça.
Nos partenariats avec Gaz de France, Carrefour et la Caisse d'Epargne sont des initiatives France. En fait, on est démarché mais on démarche aussi. Parce qu'on se rend compte que certaines entreprises ont commencé à avoir des démarches d'avenir et qu'elles sont intéressantes. C'est pour ça qu'on travaille avec Gaz de France mais qu'on ne travaillera

jamais avec EDF, parce qu'il y a le nucléaire derrière. On a un lobby nucléaire assez impressionnant en France. Et nous faisons partie de collectifs anti-nucléaires…

Ce serait un peu contradictoire…

Complètement. Moi je ne suis ni au Département Conservation ni au Département Entreprises, je suis à la Com, donc je vois ça de manière plus dégagée. Mais je pense que c'est toujours très difficile. Il y a de très très bonnes volontés de monter des partenariats en aidant les entreprises à avoir des démarches d'avenir. Mais ce n'est pas si facile que ça à faire, parce qu'il y a des bonnes volontés mais au niveau de l'application ce n'est pas forcément toujours facile. Après, je pense que les entreprises avec qui on travaille ont de vraies démarches de DD. Mais c'est vrai qu'il y en a certaines qui en ont moins et qui travaillent avec le WWF parce que…pas toutes, mais tous les produits sous licence c'est clair que c'est du co-branding. On étudie quand même comment ces entreprises travaillent, si elles suivent une logique. Mais c'est toujours très délicat. Parfois on est associé à plusieurs partenaires sur des programmes de conservation ou autres et il y a des partenaires avec qui on ne travaille pas. Par exemple, EDF a une grosse fondation qui finance pas mal de projets et on se retrouve parfois à travailler avec eux. Mais c'est la fondation ; ce n'est pas un partenariat WWF-EDF. Il y a eu par exemple un projet d'exposition photographique dans lequel on était très engagé. Au dernier moment, on nous a dit qu'il y avait telle organisation, telle entreprise, et on a tout lâché.
On est très critiqué sur ce qu'on fait avec les entreprises en France. Parce qu'en France, on est très comme ça : on critique les démarches différentes. On préfère ne rien faire, on préfère critiquer. Je souhaite que vous rencontriez des gens du WWF International. Il y a vraiment des démarches différentes entre la France et l'international où c'est une démarche anglo-saxonne. Nous, déjà au sein du réseau, on est particuliers, on est à part en France. C'est super pesant parfois. C'est fatigant. Mais je pense qu'on a des démarches très intéressantes. On a des super partenaires : Gaz de France et Caisse d'Epargne ce sont des énormes partenariats qu'on vient de mettre en place. Il y a vraiment des bonnes volontés ; on verra comment ça va fonctionner.

Vous voyez une évolution depuis quelques années chez ces entreprises dans leur attitude, leur engagement et dans le fait qu'elles vous sollicitent ?

Dominique vous répondra mieux. Au niveau du grand public, le DD est un mot qui est galvaudé, qui ne veut plus rien dire. C'est exaspérant, d'ailleurs. Je pense qu'il y a de plus en plus de démarches d'entreprises qui vont vers ça et ce n'est pas plus mal. Enfin…Le fait que des entreprises utilisent d'un point de vue marketing le mot DD quand elles font des rapports annuels et de DD où il n'y a que du vernis, je ne dis pas que c'est bien. Mais je dis qu'au moins elles commencent à intégrer cette donnée-là qui est super importante et que maintenant toutes les organisations, les entreprises, les gouvernements doivent obligatoirement la prendre en considération parce qu'on court à la catastrophe. Donc c'est bien qu'il y ait cette démarche, mais il faut bien sûr aller au-delà et qu'il y ait de vraies démarches de DD qui soient engagées dans les organisations. Je vous conseille Nature&Découvertes : ils sont vraiment géniaux. Lemarchand, le président, est un visionnaire. On a travaillé avec eux ; on a eu un partenariat ensemble sur un programme de protection des baleines dans la mer des Ligures. Il y a aussi la créatrice de The Body Shop qui est géniale.
Donc oui, il y a de plus en plus d'entreprises qui vont vers le DD, c'est clair. Même au niveau des bureaux de conseil, ils font maintenant du conseil en DD. Ce n'est pas plus mal, parce que ça fait avancer le cheminement de cette obligation de faire attention à tout. Evidemment il y en a plein pour qui c'est du pipeau...Mais ce n'est pas grave : tout ça est dans une logique qui est un bon mouvement.

Il y a encore une autre démarche qui est très intéressante : la démarche « biorégionale ». En Angleterre, il y a un projet qui s'appelle Bedzed où on se rend compte qu'être écologique, avoir une démarche de DD et faire attention, ça rapporte de l'argent. C'est super intéressant. C'est une partie très très intéressante à mettre en valeur. Les visionnaires – parce que ce sont des visionnaires qui ont compris tout ça – se font de l'argent. Bedzed est un homme qui a eu l'idée de construire des appartements avec un minimum d'impacts sur l'environnement et avec une logique de développement économique à proximité, sur une zone de 50 kilomètres. Toujours avec cette logique de produire localement donc il y a moins de transport et donc moins de gaz à effet de serre. C'est une logique économique, sociale, artistique. Ce projet, à 50 kilomètres de Londres, est hallucinant. Ils ont diminué leur consommation d'eau à 60% je crois, et leur consommation d'énergie de façon assez hallucinante. Et ça marche ! Et ça rapporte de l'argent ! Ce sont des projets qu'on va essayer de mettre en place également en France avec la personne qui s'occupe du partenariat Caisse d'Epargne. Ce sont vraiment des projets innovants.
Nous on va développer un projet de conservation qui va durer 3 ans, en Camargue, sur une zone de marais : reprendre une activité touristique qui existe en améliorant les bâtiments pour qu'il y ait le minimum d'impacts, tri des déchets, filtrage de l'eau, utilisation des énergies les moins polluantes, et en faisant travailler les gens d'un petit village qui est à côté où il y a 90% de chômage (enfin j'exagère !). L'idée est de former ces gens, de les aider au développement touristique, social. Il y a vraiment impact social, impact économique, impact artistique. Toujours en se positionnant sur des petites zones, en travaillant localement et régionalement. Et ça c'est super intéressant.

Vous disiez que vous étiez critiqué par d'autres ONG à propos de ces partenariats. Comment arrivez-vous à communiquer dessus, à les justifier ?

En fait, depuis la création du WWF, l'idée est d'aider les entreprises…enfin de faciliter le travail de non-pollution des entreprises. Donc on a toujours été clair là-dessus. C'est vrai qu'on est très pointé du doigt sur notre partenariat avec Lafarge, parce que c'est quand même un énorme pollueur. Mais je crois que c'est plutôt bien vécu. On se fixe des challenges : au lieu de dénoncer et de dire « c'est pas bien », on travaille avec eux et on essaie de les faire évoluer. C'est mieux de les faire évoluer de l'intérieur en leur expliquant qu'il peut y avoir d'autres modes de production qui sont tout aussi efficaces et tout aussi économiques.
On le vit plus ou moins bien. Quand je suis arrivée, ça me choquait qu'on ait certains partenariats avec certaines entreprises au sein de la structure. Mais en fait, en réfléchissant, il faut aussi mettre les pieds dedans pour pouvoir faire évoluer les choses. Il ne faut pas non plus être ONG sur la défensive, entreprises sur la défensive et il n'y a personne qui avance. Surtout dans l'urgence où est la planète actuellement, le degré de péril. Il faut avancer, parce qu'on va arriver à des catastrophes comme on en a connues cet été. Il faut avancer.
Les gouvernements doivent aussi prendre leurs responsabilités.

Les critiques sur ce partenariat viennent surtout du financement par Lafarge ?

Je ne suis pas spécialiste là-dessus ; il faudrait demander à Thierry et à la personne qui en est chargée à l'international. Mais je pense qu'on nous critique parce qu'on travaille avec un pollueur. Et c'est l'histoire de dire « vous vous faites acheter, on vous donne de l'argent ». Mais bon, il faut faire avancer le schmilblick. C'est vrai que les organisations évoluent. Et puis de toute façon il y a toujours des gens qui sont là pour critiquer.

Et en interne, comment est-ce que cela a été amené ?

Je n'étais pas là au moment de la mise en place du partenariat avec Lafarge. Pour les autres entreprises, la Caisse d'Epargne et Gaz de France, c'est plutôt bien vécu. Avant que les partenariats ne soient officiels, les gens de la Conservation et de la Com rencontrent les entreprises et on voit comment on peut travailler ensemble. On se retrouve vraiment face à des gens super. La personne qui est responsable de la Fondation Gaz de France est une femme fabuleuse. Ils sont parfois beaucoup plus visionnaires que nous pour certains développements.
Je me rends compte que le partenariat Lafarge est beaucoup moins emblématique. On en entend beaucoup moins parler en développement d'activités au sein du WWF que des partenariats comme GDF ou Carrefour. Est-ce que c'est parce que rien n'est fait ? Je n'en sais rien, il faut voir avec T. Thouvenot. La démarche qui est réalisée concrètement, je ne sais pas du tout. Est-ce que toutes les démarches évolutives sont faites par le WWF International et que nous c'est plus du suivi du modèle d'information international entre les bureaux ? Je n'en sais strictement rien.

En tout cas, c'est un partenariat qui a une visibilité médiatique énorme…

Enorme. Je ne sais pas et ça m'intéresserait de le savoir. Par rapport aux autres partenaires, on communique très très peu sur le partenariat Lafarge. Pourquoi ? Est-ce qu'on est mal à l'aise ? C'est plus un partenariat qui est managé par l'international.

Et pour vous, à la communication, quels sont les grands travaux ?

Nous, en fait, on ne travaille pas sur la communication des partenariats. Très très peu. On va commencer à travailler en partenariat avec les entreprises parce qu'on va développer des projets de communication ensemble. Par exemple en télévision, GDF va nous aider à financer des projets de com, des projets audiovisuels, etc. Autrement, on travaille sur la médiatisation des actions de conservation. Par exemple, on a lancé cette campagne sur l'Outre-Mer ; j'ai travaillé particulièrement dessus. Il y a Pascal Légitimus, Maréva Galanter et Lilian Thuram comme personnalités. On est au lancement de la campagne. Mais c'est super difficile : on n'a pas d'argent. Même si on a des partenaires entreprises, on n'a pas beaucoup d'argent pour communiquer. Donc tout est de la négociation. C'est toujours compliqué parce que c'est un peu des bouts de ficelle ! C'est d'autant plus difficile d'avoir des communications cohérentes. Si je ne me trompe pas, l'argent des membres donateurs de Greenpeace va aux actions de communication. Eux n'ont pas d'actions de conservation ; ils dénoncent. D'où leurs super actions de com où ils déploient des trucs énormes. Chez nous, l'argent va vraiment aux actions de conservation : la Camargue, la Loire, la Nouvelle Calédonie, le programme de préservation de la tortue…L'argent va aux actions de conservation. Du coup, ce n'est pas forcément simple d'avoir un impact.
Le WWF est dans une phase de développement : on en entend de plus en plus parler. Maintenant, au sein de notre Département de Com, ce sont des professionnels de la communication. Avant, il n'y avait pas forcément des gens qui avaient de l'expérience, qui avaient déjà travaillé en agences, en entreprises. Les ONG se professionnalisent. Le WWF, en tant que grosse organisation, se professionnalise et c'est vrai qu'on est toujours critiqué par des petites associations qui nous disent « vous avez beaucoup d'argent, vous pouvez faire plein de choses ». Evidemment on a plus d'argent qu'une petite structure, mais ça ne veut pas dire qu'on est très libre et que c'est la fête pour communiquer !
Les ONG anglo-saxonnes ont des démarches beaucoup plus entrepreneuriales, professionnelles. Parce que c'est normal dans le monde anglo-saxon. On y arrive en France, mais c'est un peu difficile. C'est difficile mais c'est passionnant.

Ce n'est pas facile non plus parce qu'on travaille avec les gouvernements. Par exemple sur cette campagne Outre-Mer, on a le soutien du Ministère du DD, on est allé au patronage de Chirac. C'est parfois mal compris par certains, mais on est obligé de travailler aussi avec les institutions, de faire du lobbying. C'est aussi reconnaître la place des ONG en France. Le WWF est la seule ONG présente au niveau de la Commission à Bruxelles ; on a une trentaine de personnes qui font du lobbying.
L'environnement est à la mode en ce moment. C'est très enrichissant d'être dans cette démarche, parce qu'il y a des gens visionnaires qui portent des projets. On peut mettre en valeur ces projets-là parce que l'environnement est à la mode. Enfin, à la mode entre guillemets parce qu'une de mes fonctions est d'essayer de développer des visibilités en télévision et je vous garantis que ce n'est pas encore intégré au niveau des chaînes. France Télévision, ce sont les plus ouverts au niveau du DD : il y a eu une émission l'été dernier qui s'appelait Climaxion, sur le calcul de l'empreinte écologique. D'ailleurs je vous conseille de les rencontrer : c'est une petite structure qui s'appelle Be Citizen. Entre nous – ça c'est en off – ils travaillent avec tout le monde : avec le nucléaire…Nous on les connaît très bien parce que c'est un petit milieu où on se connaît tous, mais…France Télévision ce sont donc les plus ouverts, mais c'est la galère pour créer des émissions, même des reportages sur des sujets super intéressants, hyper grand public. Je pense qu'ils sont encore dans l'idée de dire « l'environnement c'est chiant ». Non. Dans l'environnement, il y a des gens fabuleux, qu'on peut suivre, qui ont des démarches hyper innovantes, au sein de l'entreprise, sur le terrain. Mais c'est super dur, même au niveau de la presse : la presse féminine c'est une catastrophe ! Il y a l'entrée santé, qui est une entrée assez large, mais c'est loin d'être gagné.
Je pense que le grand public commence à être prêt à recevoir un discours plus éducatif sur les problématiques environnementales et sur tout ce qu'on peut développer. Ce qui se fait de plus en plus ce sont les « gestes au quotidien » : qu'est-ce qu'on peut faire dans la vie de tous les jours pour diminuer son impact ? Thierry Thouvenot sort un bouquin le 4 avril sur ces gestes au quotidien, dans sa salle de bains, à l'école, dans le jardin, etc. Mais avec les médias, surtout la télévision, c'est loin d'être gagné et c'est une de mes priorités : développer une visibilité du WWF évidemment et de l'environnement en télévision. C'est exaspérant de voir EDF avec son programme court avant le journal de France 2, avec les photos de Yann Arthus-Bertrand. Ce n'est pas à EDF de faire ça, c'est à une ONG. Qu'ils se prennent la légitimité de parler de certains sujets alors que ce sont des super pollueurs, ça m'exaspère ! C'est là aussi où c'est délicat, parce que si on avait énormément d'argent, ce qu'on n'a pas, on serait déjà en télévision, on aurait déjà ces programmes courts, etc. Ce qu'on va essayer de développer en partenariat avec des entreprises qui pourraient nous financer, donc nos partenaires actuels. L'émission E=mc2 sur M6 est sponsorisée par Areva. Ce n'est pas simple…Il y a plein de petites émissions sur France 5 ou France 3, mais pas une grosse émission impactante environnement. Il y a parfois certains sujets qui sont traités comme le nucléaire. Au niveau médiatique c'est très dur, à part des journalistes avec qui on travaille tout le temps et qui sont hyper pro environnement : en JT Agnès Monteux qui est madame environnement de France 2, on la connaît très bien, on travaille avec elle, elle nous soutient. TF1, si ça ne fait pas du Star Ac'…Ils ne sont pas dans ces démarches évolutives. Il y a des médias plus ou moins ouverts.

Et en presse ? J'ai rencontré une pub de la campagne WWF sur l'Outre-Mer dans Télérama dernièrement…

Oui. En fait, on travaille avec une agence d'achat d'espaces publicitaires qui s'appelle Carat qui nous place de l'espace gracieux. C'est de l'espace gracieux, on ne pourrait pas financer.

C'est nouveau ?

Non. Moi ça va faire deux ans que je suis au WWF. Les magazines sont de plus en plus ouverts à l'environnement. Avant c'était l'humanitaire et le sida, maintenant on commence à ouvrir à l'environnement. On est plus visible maintenant parce que les gens nous connaissent plus et qu'on développe plus d'actions aussi. C'est dans une démarche de développement.

Votre mission essentielle est de développer cette visibilité…

Complètement, en télévision et en presse. Je fais aussi un peu d'événementiel. Vous connaissez peut-être le film *La Planète bleue* ? On est partenaire de ce film et c'est moi qui me suis occupée du partenariat de ce film. On a une visibilité en début de film : il y a un écran avec le WWF. Je m'occupe aussi un peu de la partie ciné quand on développe des partenariats avec des films. Dans notre conseil d'administration, il y a Jacques Perrin qui a fait *le Peuple migrateur, Himalaya*, etc.

Combien êtes-vous ici ?

60 en France. A Paris, on doit être 40. On a un bureau à Marseille ; c'est l'équipe Océans et Côtes. On a des gens au niveau de la Loire, dans le sud-est, le sud-ouest, en Bretagne.
En France, par rapport à l'international, on est une petite entité. Mais on grossit, on est dans une démarche d'évolution, d'augmentation.

Vous parliez de la professionnalisation des ONG. Tout le personnel du WWF France vient-il du monde associatif ou bien y'a-t-il des gens qui viennent de l'entreprise ?

Au niveau de la Conservation, ce sont des scientifiques, des océanos, des biologistes. Quand je dis qu'il y a professionnalisation, c'est au niveau des fonctions Com. Dans notre service de com, on n'a jamais travaillé dans d'autres associations. Moi c'est la première fois que je travaille dans une ONG. J'ai travaillé en agence, j'ai travaillé en entreprise. On est assez jeune aussi : la moyenne c'est 25-35 ans. En dehors de quelques personnes, c'est la première ou deuxième expérience professionnelle. La responsable des partenariats entreprises vient de chez Disney. Notre président travaillait au Groupe Galeries Lafayette. Cédric du Monceau vient du conseil. C'est très axé entreprises, peut-être parfois un peu trop, c'est ce que pensent les gens de la Conservation. Il ne faut pas non plus se perdre. C'est bien de travailler avec les entreprises, mais il ne faut pas oublier nos valeurs fondamentales qui sont quand même la conservation de la nature. C'est très bien de travailler avec les entreprises, de développer plein de choses, de faire de la communication, etc. mais il ne faut pas oublier nos valeurs. On les a bien ancrées nous, à la Com. Moi je suis très ouverte sur tout ce qu'on fait, mais il ne faut pas oublier que…Je trouve que c'est très bien de travailler avec les entreprises et je suis la première à le faire, mais il faut garder ses valeurs.

Pour vous, étant passée par l'agence et l'entreprise, c'était un choix délibéré, j'imagine, de travailler en ONG ?

En fait c'est un choix et c'est une opportunité. J'ai toujours eu cette volonté de m'engager. Dans quoi ? Je ne savais pas bien. Dans l'humanitaire ? Dans l'environnement ? Oui, pourquoi pas, mais je n'étais pas non plus une folle dingue de l'environnement. J'ai eu cette opportunité. Et maintenant je ne peux pas m'imaginer retravailler dans une entreprise normale, c'est impossible ! C'est passionnant de travailler dans une ONG, on travaille avec des gens fabuleux, des gens qui sont super passionnés, qui ont un côté pas conventionnel, et ça fait vraiment du bien. Des visionnaires, des gens qui sont très bien. On peut ne pas être

conventionnel et être super bien avancé. Pour moi, c'est impossible, je ne pourrais pas retravailler dans une entreprise normale !
Mais c'est fatigant. Je pense qu'il ne faut pas rester trop longtemps dans une ONG. On donne beaucoup. On est très mal payé. C'est une volonté quand on arrive dans une ONG : moi j'ai diminué mon salaire par rapport à avant. Mais on ne travaille pas de la même façon. C'est lourd parce qu'on donne beaucoup : on donne de notre temps, on donne de soi. C'est ambigu l'ONG : c'est le monde associatif, donc on est tous potes. Mais non, on n'est pas forcément potes. C'est difficile. C'est très soudé, c'est normal : pour certaines actions, il faut qu'il y ait une mobilisation. C'est intéressant, c'est vraiment super intéressant. Je me dis que j'ai peut-être rencontré ça trop tôt et que je suis jeune…Sinon, je bosserais dans d'autres ONG, dans d'autres domaines d'activité, dans des fondations, des structures qui développent des nouveaux projets biorégionaux – je trouve vraiment cette démarche géniale – ou dans des directions de DD où ce n'est pas du pipeau.
C'est surtout qu'il y a des situations vraiment catastrophiques dont on entend parler tous les jours. Et parfois le comportement des individus, leur égoïsme, ça fait super bizarre parce nous on est vraiment au milieu. Quand on dit « vous ne vous rendez pas compte de ce qu'on est en train de faire au niveau de la planète, qu'il y a vraiment des urgences et qu'on est en train de se saborder ; qu'en sabordant les espèces, en sabordant les milieux, on est en train de nous mettre en péril », on se demande comment les gens ne comprennent pas ça. Mais c'est là aussi où l'environnement c'est difficile, par rapport à l'humanitaire. Quand il y a des catastrophes humaines, c'est visible : des enfants qui meurent de faim, on le voit, ça touche, ça a un impact sentimental énorme. Alors que voir des arbres cramer…On n'arrive pas à se projeter à 10-20 ans. On trouve très mignon que le WWF protège le panda, mais au-delà de ça il y a plein de choses : la forêt, les changements climatiques. Pourquoi on a eu de telles chaleurs cet été ? Pas parce que c'est exceptionnel : la calotte glaciaire est en train de fondre, des espèces disparaissent. C'est délicat la communication au niveau de l'environnement, parce qu'il ne faut pas trop culpabiliser les gens. Si on les culpabilise, ils bloquent, ils rejettent. Donc il faut trouver la bonne façon de le faire. Il ne faut pas les culpabiliser, mais il faut quand même leur dire qu'il faut commencer à se bouger : en finançant des ONG, ou déjà rien qu'en faisant attention dans la vie de tous les jours à plein de petites choses. C'est marrant parce que les Américains sont beaucoup plus écolos que nous dans la vie de tous les jours, alors que l'Etat américain est le plus gros pollueur au monde. Les Américains sont beaucoup plus éduqués que nous sur le plan de l'environnement, au niveau du respect d'un endroit, des sacs plastiques… En France, il y a un énorme travail à faire ; on n'est pas de trop avec toutes les ONG. C'est une démarche qui est intéressante, mais on est loin d'avoir fait le tour.
Il y a un DESS qui vient de se créer à l'IAE de Paris qui s'adresse à des gens qui sont dans des associations pour les aider à se professionnaliser. Je le sais parce que j'ai donné un cours sur la com et je me suis dit : c'est pas gagné. D'une manière générale, il faut qu'il y ait une évolution des mentalités au niveau des ONG. Pour être impactant, il faut être gros, il faut se professionnaliser. Autrement, on ne fait pas le poids par rapport aux institutions ou au grand public. C'est bien de se professionnaliser. On ne se vend pas à Satan quand on apprend des méthodes de marketing ! Toutes les associations les utilisent : la Ligue contre le cancer, le WWF. J'ai oublié de vous dire qu'on avait un Département Marketing pour tout l'appel à dons. Il est indépendant de la com ; c'est un particularisme en France, parce qu'en général les responsables de la com et du marketing, c'est la même entité.
Je pense que les ONG sont un cinquième pouvoir. On s'en rend compte aussi avec tout le mouvement antimondialiste. On est un poids et les institutions commencent à s'en rendre compte. C'est pour ça que nous avons un bureau de lobbying à Bruxelles – je crois qu'on est la seule association –, qu'on commence à siéger dans des commissions. On est là pour dénoncer, pour mettre en place des programmes, pour donner de bonnes impulsions. Parfois

on se substitue aux institutionnels. On a un rôle au niveau de la sensibilisation du grand public qu'on devrait ne pas être les seuls à porter. Le Ministère de l'Environnement commence à le développer : il y a la Semaine du DD qui a été créée. Ce sont des démarches intéressantes.

Vous avez donc constaté dans ce DESS que certains associatifs n'étaient pas encore ouverts à ces démarches ?

On sent ceux qui comprennent qu'il faut évoluer et puis ceux qui sont complètement dans le négatif. On se demande même pourquoi ils ont eu cette démarche de reprise d'étude pour faire ce DESS, peut-être que les objectifs n'avaient pas été bien définis.
Je pense que ce serait bien qu'au CELSA on intègre ces notions de DD dans les cours. Moi je me souviens qu'il y avait des cours de com des entreprises, des institutions, mais qu'on ne parlait pas de toute la logique associative. Le DD peut être un outil de communication, si c'est bien fait et pas que du blablabla.

Ca se développe au CELSA : il y a de plus en plus de mémoires sur le sujet, Nicole d'Almeida a organisé une après-midi sur le DD lors de la Semaine du DD qui sera renouvelée cette année…

Je ne savais pas. Je crois vraiment qu'il y a une super mobilisation de notre génération. Quand je dis où je travaille à des amis ou des amis d'amis, ils me disent « ouah ! ». Ce n'est pas si facile que ça non plus. Mais c'est clair que les gens s'engagent. Je pense que c'est en contrecoup par rapport à la génération de nos parents où on se donnait pour l'entreprise, où la vie personnelle était mise de côté. Parce qu'en ONG on travaille, mais on ne travaille pas comme des malades comme en agence, ça permet d'avoir une vie personnelle. Je pense qu'il y a aussi le contrecoup des élections quand Le Pen a été au deuxième tour : cette prise de conscience qu'il fallait s'engager. Moi j'ai eu un choc à ce moment-là. Plein de gens ont engagé des démarches, dans des domaines différents. Ils ont fait la même chose que moi en se disant : « voilà, on est maître de son destin, c'est bien de s'engager ».

Entretien avec Luc GIRAUD-GUIGUES,
Manager, Corporate Partnerships, WWF International. Le 9/11/2004

NB : Notre interlocuteur a d'emblée proposé le tutoiement, qui a donc été de rigueur pendant l'entretien.

Pour commencer, peux-tu me présenter le WWF International ?

Le WWF est une ONG d'environnement, la première historiquement : elle a fêté ses 40 ans en 2001. C'est la première organisation de défense de l'environnement. A l'époque, elle se focalisait sur la préservation des espèces animales, d'où le logo. Depuis les choses ont changé. Maintenant, on a un positionnement qui est beaucoup plus large : c'est l'environnement au sens large, d'où les six programmes qui structurent les activités du WWF, des programmes qui sont classiques : forêts, espèces, milieux marins, eau douce, et deux programmes qui sont plutôt des problèmes : le changement climatique et les substances toxiques (les produits chimiques persistants, etc.). Or il s'avère qu'avec les entreprises, notamment avec Lafarge, c'est plutôt les deux derniers qui vont nous intéresser. Depuis une dizaine d'années, le réseau du WWF est fédéré par le secrétariat international du WWF qui est basé en Suisse. C'est une organisation qui est assez décentralisée. Elle a été plus centralisée dans le passé, maintenant elle est assez décentralisée, il y a une forte autonomie des organisations nationales, telles que le WWF France, WWF Turquie ou WWF Etats-Unis. Nous avons un rôle de coordination, d'impulsion et de standardisation de la communication, mais les organisations nationales sont assez autonomes. Certaines ont des collaborations, des coopérations, des partenariats avec des entreprises au niveau national : par exemple le WWF France avec Carrefour, Gaz de France, la Caisse d'Epargne. Et puis il y a des partenariats qui ont été initiés au niveau du secrétariat, ce sont des partenariats internationaux, parce que dès que des activités ont lieu potentiellement dans plusieurs pays, ça vient chez nous. C'est le cas du partenariat avec Lafarge, avec Nokia, avec Canon Europe. D'un point de vue de communication, on travaille avec Ogilvy : c'est une aide à la publicité, aux efforts publicitaires. Récemment, on a signé un contrat avec Wallenius Wilhelmsen Lines, une société suédoise de fret maritime, sur des problématiques émergentes de milieux marins. Chacun de ces partenariats a une spécificité. Dans le cas de Lafarge, c'est à ce jour le plus grand en termes de programme de travail, en licence de programme de travail ; c'est aussi le plus ancien puisqu'il a 4 ans. Tous ces partenariats résultent d'une stratégie relativement nouvelle qui a une dizaine d'années et qui a été impulsée par le secrétariat du WWF International, pour s'engager auprès des entreprises. L'idée c'est « *changing the way business does business* » : avoir un impact direct sur la manière dont les multinationales opèrent, parce que si on regarde le poids économique des multinationales, on s'aperçoit qu'il est souvent supérieur à celui de pays entiers ou de régions entières. Donc si on a à avoir un impact plus direct sans passer par la case gouvernementale, sans passer par la case changement des lois, des régulations environnementales, on peut aller directement taper à la porte des entreprises. On est sorti de la logique de confrontation. Il y a certaines ONG d'environnement qui considèrent toujours qu'on peut éventuellement parler à une entreprise, mais s'engager avec elle dans un programme de travail conjoint et en parler en public, c'est aller au lit avec le diable ! C'est pactiser avec le diable, c'est dangereux, ça doit être évité. Nous avons une position opposée à ça : on pense au contraire qu'en étant à l'intérieur on a plus d'impact.

C'est donc une stratégie qui est nouvelle ? Il me semblait que depuis l'origine le WWF avait plutôt une culture de coopération avec les entreprises…

Oui, il y a eu un changement. On est passé depuis une dizaine d'années d'une posture de dénonciation, qui est un peu commune à toutes les ONG d'environnement, à une posture un peu plus constructive. Cela dit, traditionnellement le WWF, parce qu'à l'origine il a été sponsorisé à titre privé par des millionnaires, par des familles royales – la famille royale de Hollande, la famille royale britannique – a toujours eu une espèce d'aura un petit peu VIP. Mais là, il ne s'agissait pas du monde de l'entreprise, même si par exemple la famille Hoffmann, qui est un sponsor historique du WWF à titre personnel, est par ailleurs l'actionnaire principal de Roche, la société de fabrication de produits pharmaceutiques. On ne s'était jamais engagé directement dans un programme de travail avec les entreprises, entreprises avec lesquelles par ailleurs on n'avait pas échangé auparavant, on n'avait pas spécialement d'atomes crochus, ni a priori de points communs, d'objectifs communs.

J'imagine que ce changement émanait de la direction du WWF…

C'est Claude Martin, l'actuel Directeur général qui a impulsé ça. Le WWF, c'est un mélange de différentes cultures. Moi j'ai travaillé dans le service pour les entreprises avant, je suis arrivé dans le milieu de l'ONG dans le cadre de WWF International. Evidemment, il y a quelques écologistes purs et durs mais il n'y en a pas tant que ça en fait ; c'est une culture qui existe mais qui est assez minoritaire finalement. Il y a beaucoup de gens qui viennent du secteur privé, de la fonction publique, qui se retrouvent dans ce milieu et apportent chacun leur vision. C'est une espèce de mélange de cultures. Cela dit, il y a une base scientifique très très prononcée, avec des spécialistes – des zoologistes, des toxicologistes – des experts, des gens avec des doctorats dans des disciplines de sciences dures. Ce sont eux qui sont l'épine dorsale en termes de conservation de l'environnement. En général, les directeurs de programmes, les directeurs de projets à un niveau assez élevé sont des gens avec ce profil. Et puis, pour tout ce qui est administratif, direction, etc. il y a eu ce mélange. Par exemple, le numéro un, Claude Martin, est zoologiste à la base et a fait toute sa carrière au WWF ; mais le numéro deux est quelqu'un qui a travaillé pour le secteur des colas avant : il a travaillé chez Pepsi, chez Virgin, il vient du monde de l'entreprise. Le baba-cool, c'est plutôt une image ! Mais aux postes de lobbying, il y a des gens un peu plus radicaux, ce sont eux qui vont se confronter, affronter les ONG contraires, etc. Voilà pour l'introduction…

As-tu suivi le partenariat avec Lafarge depuis le début ?

Non, je ne l'ai pas suivi depuis le début. J'ai remplacé en tant que *Relationship Manager* une Américaine qui occupait le poste avant et qui était là depuis le début. Le partenariat a commencé en 2000, je suis arrivé en 2002, je n'ai fait que deux années passées. Là on va bientôt recommencer, prolonger pour trois ans. Mais je connais l'histoire parce que je travaille en étroite relation avec le Directeur des relations avec les entreprises qui lui a été plus ou moins l'initiateur de ce partenariat.
En 1999, Lafarge est venu voir le WWF en disant : « c'est bientôt l'An 2000. On a 78 000 employés, on aimerait planter un arbre par employé, est-ce que ça vous intéresse ? » pour faire une opération de communication. Le WWF a répondu : « le programme Forêts est intéressé par cette initiative, mais il ne s'agit pas de planter des arbres, il s'agit de voir dans quelle stratégie cela peut s'inscrire, dans quelle stratégie d'amélioration de vos pratiques comme la réhabilitation de carrières, et avec un bénéfice et des échanges de savoir-faire ». Nous, ce qui nous intéresse, c'est la restauration des paysages forestiers. Il y avait là un lien. Très vite, lorsque le partenariat a commencé à prendre forme sur le papier, on s'est aperçu avec les experts de WWF en changement climatique que le processus cimentier, qui est le cœur de métier de Lafarge, pose de gros problèmes en termes d'émissions de CO2, de rejets,

etc. et qu'on ne pouvait pas travailler avec eux sans trouver un programme de travail qui soit aussi accès dans le sens d'une amélioration de leurs pratiques de ce côté-là. S'est adjoint le deuxième volet qui est maintenant central : leur objectif de réduction de CO2. Pour nous, il s'agit d'avoir des objectifs chiffrés, donc la garantie qu'ils ont un objectif, une barre à dépasser qui est au-delà du minimum requis par les lois et les règlements de tel ou tel pays, et ensuite de pouvoir faire un compte-rendu sur les progressions à travers notamment le rapport DD. A l'époque ce n'est pas nous qui les avons aidés à écrire leur rapport DD, mais on les a encouragés à le faire, et à ne pas juste faire de l'environnement, mais de parler aussi du social et de l'économie, faire les trois éléments classiques. Alors qu'avant ils ne faisaient rien, il y avait le rapport financier annuel, c'est tout. Ca a été aussi un pas important dans leur démarche. Avec, de notre point de vue, un objectif très clair qui est d'avoir un effet d'entraînement sur le secteur, le secteur cimentier, l'industrie de la construction. D'ailleurs on estime maintenant que ça a porté ses fruits parce que Holcim, numéro deux mondial, entreprise suisse, a emboîté le pas et deux ans après a pris le même objectif d'engagement de réduction. Lafarge et Holcim sont de grands acteurs sur le marché et aussi de grands acteurs au WBCSD, ils en sont un peu les locomotives.
Ensuite, on continue à discuter, les programmes de travail se mettent en place et on voit qu'il y a peut-être dans le processus de fabrication cimentier des questions de substances toxiques : le mercure, les dioxines, les choses comme ça. Donc on a commencé un dialogue sur le niveau de connaissances de Lafarge sur ces questions-là, avec à terme l'idée de fixer aussi si ce n'est des objectifs de réduction, au moins des objectifs d'amélioration de leur système de contrôle, puisque le WWF est très engagé dans un programme d'élimination des produits chimiques, nocifs à l'homme, aux milieux naturels et aux animaux.

Pour en revenir au début du partenariat, on m'a dit chez Lafarge que c'était au départ un contrat de sponsorship, autrement dit une opération de communication, et que la Direction Environnement, en la personne de Michel Picard, avait souhaité donner un contenu environnemental au partenariat. Est-ce que la démarche a été conjointe ?

D'après ce que j'en ai entendu – parce que je n'étais pas là – cela a été conjoint. Du point de vue du Directeur de la communication, c'est la communication qui compte. La communication, c'est la communication ! De leur point de vue, étant donné que ce sont eux qui sont en rapport avec les gouvernements, avec les parties prenantes, ils ont quand même intérêt à ce qu'il y ait de la substance dans cette relation. Surtout qu'en passant dans le domaine public et en commençant à en parler, une multinationale comme Lafarge prend des risques. Nous aussi nous prenons des risques évidemment, parce qu'on nous a beaucoup critiqués pour parler avec les entreprises. Mais pour eux, ça peut être la porte ouverte à plus de suivi de la part de la presse, des entreprises, à poser des questions, alors que s'ils restaient en vase clos, ils prenaient beaucoup moins de risques. Donc il était essentiel pour eux qu'il y ait un contenu solide de DD et une démarche de progrès. Ca c'est sûr d'un point de vue stratégique : ce n'est pas un hasard si tous les évaluateurs spécialistes du DD disent qu'en général les rapports de Lafarge sont basés sur des choses assez solides par rapport à d'autres. Ce n'est pas le cas de toutes les multinationales, qui ont juste un discours qui n'est pas nécessairement suivi d'actes.
C'est la question de qui a commencé quoi…Moi je n'ai pas la mémoire institutionnelle pour répondre à cette question. En ce qui concerne le premier volet : restauration, réhabilitation, forêts, c'est Lafarge qui a fait le premier pas. Mais en ce qui concerne le second volet : le CO2, etc. c'est nous qui avons fait le premier pas. Donc c'est un processus d'accumulation, de retours. Ce n'est pas quelque chose de fixe, c'est quelque chose de dynamique. Le menu, le

programme est amené à changer de temps. C'est d'ailleurs ce qui est petit à petit en train de se passer maintenant.

Au niveau du contenu, le partenariat qui va être renouvelé part sans doute sur des bases beaucoup plus précises, avec des objectifs plus clairement définis que le premier ?

On a quatre ans d'expérience : on se connaît mieux, on sait ce qu'on veut, ce qu'on peut demander, ce qu'on peut faire et ce qu'on ne peut pas faire, on est plus à l'aise. Si on se place du point de vue de WWF, on a acquis une expérience qu'on utilise maintenant dans les rapports avec d'autres entreprises. On sait ce qui est réaliste. Là je parle du niveau institutionnel. Maintenant au niveau local les choses sont différentes : l'entreprise est malheureusement trop souvent vue au niveau local comme une pompe à finance, un sponsor philanthropique, alors qu'ici il ne s'agit pas d'une relation philanthropique, il s'agit d'une relation d'amélioration, de progrès. On n'est pas dans du mécénat, on n'est pas dans de la philanthropie. Sinon, nous on considèrerait que pour une entreprise ultra polluante telle que Lafarge c'est du *greenwashing*, du verdissement. Ce serait très dangereux pour notre image. Il s'agit de s'assurer effectivement qu'il y a vraiment des fondations solides, qu'il y a des résultats qui arrivent régulièrement.

Y'a-t-il eu une phase d'apprentissage qui a permis le rapprochement entre les deux cultures : la culture entreprise et la culture ONG ?

Oui, il y a eu une phase d'apprentissage. Evidemment d'un côté, il y a les gens qui exploitent les ressources naturelles ; de l'autre, il y a ceux qui les protègent. On se dit qu'il n'y a pas beaucoup de lien ! Mais, en même temps, il y a des points communs entre les deux organisations : on travaille sur des bases scientifiques, on est aussi « multi-local », c'est-à-dire qu'on est assez décentralisé : il y a plusieurs centres de décision, donc il faut partager l'information, il y a une habitude de partage de l'information, d'implication de différentes parties même en interne pour que les choses se réalisent. Eux sont pas mal accès sur le développement social, le bien-être de leurs salariés ; pour nous le positionnement du WWF c'est qu'on ne peut pas sauvegarder l'environnement sans inclure les hommes. Les hommes font partie de l'environnement, ils sont un des éléments, et donc si on parle de protection, on parle aussi du développement. Je donne un exemple un peu absurde : on ne va pas protéger une zone naturelle en expulsant les hommes, comme on le faisait il y a cent ans. Au Congo belge, quand le roi de Belgique créait des parcs en Afrique, on expulsait les villageois ! Il s'agit de trouver un équilibre entre ces milieux naturels et la manière dont les gens y vivent. De ce point de vue, on est quand même sur la même longueur d'onde.
Alors, les différences de culture…Evidemment, dans les différents groupes de travail qu'on a, parce qu'on a beaucoup de choses qui sont en train, le niveau humain – je ne sais pas s'ils vous ont dit ça, Michel et Gaëlle – est très très important. Si on ne travaille pas sur des bases de confiance, de partage de l'information, en sachant que ni l'un ni l'autre ne va aller en faire un usage malhabile…S'ils partagent avec nous des données disons confidentielles, des données internes sur telle ou telle question, c'est parce qu'ils savent qu'on ne va pas aller voir les journalistes, Greenpeace ou je ne sais pas qui pour dire « regardez ! » et pointer le doigt. Ca reste une relation basée sur la confiance. Ca c'est le point de départ. Si on n'a pas cette relation de confiance, on ne peut pas entamer un processus de négociation, on ne peut pas arriver à un compromis constructif qui satisfasse les deux parties. La base, c'est la confiance. Lorsque c'est établi au niveau du haut, il faut aussi que ça s'établisse au niveau du bas. Donc la question dont on parlait aujourd'hui c'est de faire descendre ça. De notre côté et du leur, en interne, c'est une question très épineuse. On a quelques exemples où ça s'est bien passé, mais

ça ne se passe pas de manière naturelle. D'un côté, les managers de Lafarge ont des priorités économiques, des priorités de rendement qui passent avant tout autre chose, dans tel ou tel pays. De l'autre côté, les gens qui travaillent sur le terrain ont aussi des objectifs de développement de tel ou tel programme ; c'est difficile de sortir et de penser un peu en dehors du quotidien de ce point de vue. Et en plus quand on leur demande d'aller travailler avec une entreprise, souvent au WWF il y a le défaut « c'est du mécénat, je leur demande de l'argent ». Evidemment, Lafarge n'aime pas ça. De l'autre côté Lafarge ne voit pas forcément toujours les intérêts en termes de communication, en termes de positionnement DD, qu'ils pourraient avoir au niveau local, avec tel ou tel gouvernement par exemple s'ils s'alliaient ou faisaient un projet local avec nous. Il faut expliquer les potentiels et l'intérêt, parce que des deux côtés il y a le syndrome « je n'ai pas inventé ça donc…Ce n'est pas moi qui ai eu l'idée donc c'est une mauvaise idée ». C'est très humain !

Comment peut-on construire cette confiance qui est à la base du partenariat ?

On peut la construire en disant : « on commence à discuter, on se connaît, on partage les informations ». Quand je vois ça avec les entreprises avec lesquelles on commence à discuter, au début les gens vont être très prudents, ils ne vont rien dire, ils vont retourner voir leurs collègues, discuter, revenir. Ce n'est pas spontané : ils ont peur de faire des bêtises, d'ouvrir à une ONG environnementale tout un pan de choses qui sont à l'intérieur de l'entreprise. C'est un processus progressif. Après, il faut connaître les gens au niveau personnel, échanger, passer du temps avec eux, les appeler. Moi, par là où je me situe dans la relation, je suis un peu l'interface. Je suis tout le temps au téléphone, j'envoie des mails pour maintenir le dialogue, si quelque chose ne va pas il faut que j'aille voir la bonne personne. Dans mon rôle il y a de la médiation, quelques fois un peu de négociation – mais comme je suis au milieu j'évite de me mêler de négociation – du moins une médiation quand il y a des tensions : remontée de l'information, passage de l'information de l'un à l'autre, anticipation des problèmes qui peuvent se trouver. Ce n'est pas toujours facile ! Notamment parfois on peut être accusé au même moment d'un côté de faire le jeu de Lafarge, de l'autre côté de…Ca m'est déjà arrivé.

La question du temps me paraît fondamentale : il faut pouvoir se donner du temps.

Ca ne se fait pas en six mois, ça c'est sûr !

Et le temps de l'entreprise n'est pas le temps de l'ONG…

Du point de vue des investissements pour changer les pratiques, je considère que le WWF est assez lent dans ce qu'il fait. En même temps, il trouve que l'entreprise ne va jamais assez vite dans sa démarche de progrès. C'est une constante chez les gens : « ça ne va pas assez vite. J'ai envoyé tel message, on ne m'a jamais répondu, ça fait une semaine que j'attends ».
Il y a une chose que je remarque du point de vue confiance interpersonnelle, que certaines personnes comprennent et d'autres pas : dans ce type de relation, quand les choses ne vont pas, il y a des gens qui ont tendance à foncer sur leur clavier pour taper un e-mail. Moi je suis partisan de prendre le téléphone. Quand on parle avec la voix, on n'a pas les mêmes blocages que par écrit, surtout si on écrit dans une langue qui n'est pas la sienne. Je ne sais pas si ça a un rapport avec la communication, mais je dirai qu'il y a un peu deux écoles. Il y a l'école e-mail, qui est enflammée des deux côtés : dès que les choses ne vont pas, e-mail. Et il y a l'école « qu'est-ce qui se passe ? Je décroche mon téléphone, j'essaie d'en savoir plus, j'essaie d'avoir d'autres éléments qui m'aident à comprendre et à voir sur quels leviers il faut

que j'appuie pour que les choses se débloquent ». L'e-mail peut être copié à un mini-groupe de gens qui le copient à quelqu'un d'autre et ça peut prendre des proportions, sous des couverts de transparence : « moi j'envoie un e-mail, je copie, je suis transparent ». Oui, on est peut-être transparent, mais en fait la teneur des propos, le manque d'informations si on n'a pas échangé de manière directe avec les gens, peut faire que les choses se compliquent un peu plus au lieu de s'améliorer. C'est quelque chose que je constate sur le tas. Evidemment, l'e-mail est essentiel lorsqu'il y a des groupes de travail, des échanges de documents, des ordres du jour de réunion, des réunions d'étape, etc. Mais si la relation humaine n'est pas là, ça va toujours être eux et nous : « nous on est bien, eux… ». WWF peut dire : « vraiment Lafarge se paie notre tête, ils sont vraiment lents, ils ne répondent pas à nos sollicitations, qu'est-ce qui se passe ? », sans chercher à en savoir plus. De l'autre côté, Lafarge va dire : « vous ne prenez pas en compte nos contraintes. Vous ne comprenez pas que les managers opérationnels ont d'autres chats à fouetter, qu'ils ont d'autres priorités, etc. ».

L'ONG est sur des problématiques de temps long : le temps de la nature, du social…

De ce point de vue, on a un point commun avec Lafarge : on est dans le temps long. Lafarge est une industrie qui fait des investissements long terme. Ils ne prennent pas de décision à la va-vite, à la légère. Nous, on est effectivement dans un secteur d'ONG qui n'est pas dans l'urgence : on n'est pas le Comité International de la Croix-Rouge, on n'est pas le Téléthon. On n'est pas dans une logique d'urgence, on est dans le temps long. On cultive l'urgence, d'un point de vue d'alerte. Mais ce n'est pas : « si vous ne donnez rien d'ici Noël, 200 000 personnes vont mourir ». C'est plutôt : « si vous ne changez pas vos pratiques, dans 50 ans vos enfants auront des masques à gaz ». On n'est pas dans le même temps.
D'un point de vue industriel, c'est différent. Mais ça ne veut pas dire qu'il y aura des ponts établis parce qu'on est quand même dans deux mondes : le monde économique, du profit, des résultats trimestriels qui est court terme, alors que nous avons une vision qui est plus à trois-quatre ans, lorsqu'il y a des projets.

Peux-tu me parler des réunions de suivi du partenariat qui ont lieu tous les trimestres ?

Je prépare un ordre du jour, en consultant notre réseau WWF, en consultant Gaëlle et Michel. Je regarde combien de temps on a, les réunions ne sont pas toujours au même endroit, il y a des contraintes de transport, etc. Je dirai qu'il y a eu un changement : au début, d'après ce que j'ai compris – moi je n'étais pas encore là, mais j'ai vu la fin de cette période-là – on parlait un peu de tous les sujets, même les sujets un peu mineurs. Maintenant on a tendance à parler des principaux thèmes. Les projets mineurs sont traités en face à face ou par téléphone. J'ai réfléchi mais je n'ai pas trop d'opinion sur la question…S'il y a une crise ou une tension, quelque chose qui se passe, on est obligé d'en parler dans cette réunion. La super-carrière de Harris était un cas dont on parlait régulièrement même si c'était une histoire locale ; c'est quelque chose qu'on remettait tout le temps sur le tapis. Il y a des gens au WWF qui disent qu'on devrait toujours parler même des petits sujets. On a un certain nombre d'heures, on passe en général quatre heures, quatre heures et demi ensemble, c'est déjà une réunion assez longue. Il y a plusieurs écoles de ce côté-là. Je pense que Gaëlle aurait dit que ce sont des réunions pour prendre des décisions. Oui, oui, c'est vrai mais pas seulement. Ce sont aussi des réunions où on a des communicants, des gens des programmes, et chacun peut donner son point de vue sur un sujet, sur une question, envoyer des messages à l'autre partie, sachant qu'on est entre nous, que les portes sont fermées, qu'on peut se dire vraiment franchement ce qu'on pense. Si par ailleurs il y a eu des échanges à différents niveaux par d'autres voies, dans nos réseaux, qui n'ont pas été aussi directs l'an passé sur tel ou tel sujet, ça permet au bout de

trois mois de faire un peu le point. C'est aussi une occasion de réinjecter un peu d'humanité et de social, dans le sens où en général c'est précédé par un dîner le soir. En général on se rencontre le soir, on dîne, et le lendemain matin on travaille. Cette dimension humaine – qui aide quelques fois, qui n'aide pas toujours ; ça dépend du sujet dont on débat le lendemain – permet de ramener ça à une dimension pas seulement programmatique, pas seulement gestionnaire. C'est ça la réunion trimestrielle.
Entre temps, il y a des réunions techniques, des réunions de groupes de travail spécifiques entre ces réunions. Même moi je n'assiste pas à toutes les réunions. Il peut y avoir trois ou quatre réunions spécifiques entre deux réunions trimestrielles. Par exemple, l'état d'avancement du taux de réduction de Co2. Il va y avoir une réunion entre le consultant extérieur qui va faire l'audit, Michel Picard et les gens du programme Changement climatique de WWF. Ensuite il va y avoir une réunion de rendu sur l'audit. On va discuter ensuite des aspects communication : qu'est-ce qu'on va dire, sur quoi on va communiquer, etc.

Je crois qu'il y a eu un désaccord entre Lafarge et le WWF sur la façon de comptabiliser les émissions de Co2…

C'est un désaccord qui est toujours d'actualité. Il y a des différences de chiffres : nous on dit moins 10, eux disent moins 15, moins 20. En fait, dans une cimenterie, on va brûler de l'énergie fossile (charbon…) pour alimenter le four. Depuis quelques années, l'industrie cimentière – ce n'est pas seulement Lafarge – utilise des combustibles alternatifs : déchets industriels, pneus automobiles recyclés. En même temps pour eux il y a un avantage financier, parce qu'on les paie en général pour faire ça. On les paie pour prendre ces déchets, et ces déchets seront d'autant moins de combustibles qui seront achetés pour faire fonctionner le four. Donc c'est double avantage. Nous on considère que s'ils brûlent du charbon, ils brûlent donc du carbone, ils brûlent pour la première fois. En revanche, s'ils brûlent des déchets, ils vont rebrûler des déchets et ils vont réémettre du Co2 en les brûlant. C'est idéologique. Eux considèrent que lors de la fabrication de ce qui a donné lieu à la production de ce déchet, c'est là qu'a eu lieu l'émission de Co2, et qu'eux en fait rendent service à la société en la débarrassant de ses déchets et donc qu'il n'y a pas de réémission. D'où la différence d'objectif : le petit chiffre c'est le nôtre, le plus grand c'est le leur.

Ils ont accepté que leur engagement de réduction soit établi sur la base de votre chiffre.

Oui, oui. Disons que la différence de chiffre c'est uniquement dans la communication. C'est bien expliqué dans le rapport DD 2002. C'est une différence de comptabilisation. Alors évidemment si on pense à la question des produits toxiques, ça reste d'actualité. On considère que s'il y a brûlage de déchets dirons-nous, il y a émission. Et il peut y avoir émission pas seulement de Co2, mais d'autres substances. C'est un débat qui est en cours, ce n'est pas clos. Or Lafarge fait un profit très intéressant financièrement. Ca pèse lourd dans ses résultats, dans le sens positif, le fait de prendre ce genre de carbone comme combustible.

Sur un sujet d'opposition comme celui-là, c'est la négociation qui vous permet de parvenir à un accord ?

Là personnellement je vois mal comment on peut en trouver un. On ne va pas bouger de notre position et eux non plus sur ce coup-là. Par contre, on peut trouver un terrain d'entente pour une amélioration, une diminution de l'impact. Evidemment en brûlant ce carbone combustible, ils utilisent moins de carburant primaire. Donc d'un côté c'est positif, de l'autre il y a une contrepartie négative. La seule chose qui nous satisferait, mais ce n'est pas réaliste à

l'heure actuelle même si c'est possible dans certains pays, c'est de brûler de la biomasse. La biomasse, ce sont des produits organiques. Par exemple, brûler des écorces de café au Brésil comme combustible dans leurs cimenteries. C'est un produit qui va être renouvelé naturellement par la nature, c'est un déchet qu'on brûle, l'émission est nulle. On a entamé un travail sur l'essor de la biomasse. Ils regardent dans quels pays ils pourraient faire quelque chose. Ils le font, il y a des endroits où ils brûlent la biomasse. Mais le problème de la biomasse, c'est que c'est un combustible dont l'approvisionnement n'est pas toujours régulier : ça peut être saisonnier. Or les cimenteries tournent 24 heures sur 24, elles ferment tous les 6 mois pour nettoyage, elles ne s'arrêtent jamais. Il faudrait que tu visites une cimenterie, je pense que ça peut être intéressant : tu verrais ce qu'est le processus cimentier.

Cette question de la différence de comptabilisation est-elle la principale difficulté ?

Il y a les différences de comptabilisation des émissions et le lien avec les produits chimiques, les émissions d'autres substances. Il y a des tas de démarches d'amélioration qui vont être entreprises par ailleurs, comme l'achat de l'électricité verte, l'électricité labellisée provenant de sources renouvelables. Ce n'est pas très répandu en France pour l'instant mais ça commence à venir. C'est assez répandu en Hollande, en Allemagne, en Suisse. Récemment j'ai mis en contact deux personnes de Lafarge et WWF sur la participation de Lafarge à un groupe d'acheteurs de papier. Pour les sacs de ciment, dans la branche Plâtres, ils utilisent du papier et achètent du papier en gros. Nous, on travaille beaucoup avec le secteur papetier. Là on descend dans la chaîne : on passe aux clients de ces gens-là. Alors si on est déjà en rapport avec un client, ça facilite les choses.

Quelles sont en fait les principales difficultés du partenariat ?

D'un point de vue organique, quand il y a un changement d'équipe, comme il y a deux ans quand je suis arrivé : moi j'étais la nouvelle recrue ; de l'autre côté, Gaëlle Monteiller est arrivée, le Dir Com de Lafarge était là depuis un an et n'était pas vraiment impliqué, il a commencé à s'impliquer. Ca équivalait à une nouvelle arrivée, il y avait eu un changement du Dir Com aussi. Dès qu'il y a un changement, il faut que les gens apprennent, il faut apprendre à connaître les gens, il y a le problème d'acceptabilité des gens, le style des gens...Ce n'est pas toujours facile. On t'a dit des trucs là-dessus ?

Gaëlle Monteiller a insisté sur l'importance des liens entre les personnes, des liens presque affectifs qui se sont créés, selon elle…

Il y avait par exemple des liens affectifs entre son prédécesseur et des gens du WWF.
On peut rajouter la dimension culturelle. Moi ça fait 5 ans que je suis parti de France : j'ai travaillé ailleurs, ici au WWF. Je reviens en France, je travaille avec des Français : c'est la croix et la bannière ! C'est d'une indiscipline, d'un manque d'efficacité, c'est absolument effrayant. Par rapport aux Anglos ou aux Germaniques, il n'y a pas photo ! J'ai un jugement un peu à l'emporte pièce là, mais ne serait-ce que du côté purement comportemental : la manière dont une réunion est menée, avec les gens qui commencent à parler entre eux…C'est assez difficile de tenir la barre quand on dirige une réunion. Il y a une différence culturelle.
Il ne faut pas oublier que c'est un partenariat international, donc il y a des gens de différents horizons. Aujourd'hui j'étais avec des collègues français, mais hier j'étais avec une collègue australienne de la communication et on rencontrait quelqu'un de la communication de Lafarge qui est turc. Idem dans les groupes de travail : par exemple sur les substances toxiques, c'est un Américain, deux Britanniques, un Autrichien, un Libanais. Et revenir dans un cadre plus

franco-français avec Lafarge, ça m'a ouvert les yeux, parce qu'au début quand j'entendais mes collègues dire « c'est franco-français » – les Anglais en général se plaignent – je me disais « ils se moquent de moi ». Finalement à l'usage… Il y a des bouquins écrits là-dessus. J'ai lu un livre écrit par une linguiste : *La Mésentente cordiale*, sur les problèmes de communication entre les Anglais et les Français, avec des exemples : la manière dont on parle dans chacune des langues, la perception de l'autre, etc.
Il y a un peu de cet ingrédient dans la dimension humaine de cette relation, ça c'est sûr. Ce n'est pas juste la relation avec l'ONG du coin de la rue, enfin je ne sais pas comment ça se passe avec ADP mais…Je pense qu'il y a une différence de ce point de vue-là, parce qu'il peut y avoir des tas de choses qui sont interprétées à tort comme étant je ne sais quelle attitude, je ne sais quel message, alors que ce n'est pas du tout ça !
C'est vrai qu'au Royaume Uni par exemple, dans le domaine de la CSR, quand on voit le foisonnement de conférences, de forums…Ici ça commence.

Et les ONG anglo-saxonnes ont commencé depuis longtemps leur professionnalisation…

C'est quelque chose qui est très présent à l'esprit des gens avec qui je travaille au WWF, dans le sens où ils se posent toujours la question de : est-ce qu'on est crédible là ? Est-ce qu'on est vraiment professionnel ? C'est une question qu'on se pose souvent. Quand on est dans une organisation internationale, on est souvent surpris du manque de professionnalisme ou du manque de moyens qu'ont les gens, parce qu'effectivement ils n'ont pas été exposés à autre chose, ce n'est pas de leur faute. C'est le manque de moyens financiers qui entraîne un manque de moyens tout court, de capacité de réaction.

Qu'en est-il de la perception du partenariat en interne ?

Il y a plusieurs catégories de personnes : il y a les gens qui y croient parce qu'ils sont vraiment impliqués ; les gens qui sont indifférents et les gens qui sont contre parce qu'ils sont un peu de la vieille école : il ne faut pas dialoguer avec les entreprises. C'est partial ce que je dis, mais finalement c'est plus facile de pointer du doigt, d'accuser, de faire campagne. Il y a des lobbyistes au WWF : ce sont des gens obsédés par les campagnes : « campagne, campagne, je vais faire une campagne ! ». Après, on peut poser la question de l'impact, de la cible : est-ce que c'est vraiment utile ? Quels sont les résultats de la campagne ? C'est une question aussi à poser au bout de deux ans. Ce sont d'autres débats. Ces gens-là trouvent que c'est plus difficile de dialoguer avec une entreprise que de se mettre autour d'une table et de se prendre la tête sur des problèmes qui finalement les font petit à petit s'asseoir entre deux chaises, parce qu'ils sont au milieu du gué et ça devient beaucoup plus inconfortable que d'être sur la berge en disant…Moi je pense que ce syndrome est très présent.
Il y a une autre question qui est un peu un corollaire mais pas forcément, et qui se pose des deux côtés, chez Lafarge et au WWF : comment faire descendre le partenariat au niveau local, comment motiver les gens ? C'est un point difficile. Ca a marché dans quelques endroits, mais globalement les gens sont…pas échaudés, mais ça leur fait un peu peur. Ils ne comprennent pas, ils ne voient pas ce qu'ils pourraient en retirer. Et pour nous, la difficulté c'est qu'il faut qu'on trouve un moyen d'expliquer ça, d'être pédagogue. On en a un peu parlé aujourd'hui. Si le manager ne voit pas l'intérêt court terme pour son territoire qu'il a à retirer d'un partenariat avec Lafarge…Il a d'autres chats à fouetter ! Pareil au WWF : souvent ils sont dans la logique ancienne : « je cherche un sponsor, un mécène ». C'est l'exemple caricatural que je donne toujours : « je vais voir Lafarge et je leur dis : voilà, j'ai mon programme de protection de la tortue, ça coûte tant par an, voulez-vous le sponsoriser ? » Evidemment, Lafarge les regarde avec des yeux écarquillés ! Qu'est-ce que les tortues

viennent faire avec leur corp-business ? Ca n'a absolument rien à voir ! Au WWF on n'a même pas conscience…Ils l'ont mal pris. Forcément, si on offre un vélo à un cul-de-jatte, ça ne l'intéresse pas ! En terme purement commercial, on dirait qu'ils n'offrent pas le bon produit.

Que faut-il faire pour parvenir à faire descendre le partenariat ?

Je pense qu'il faudrait prendre des exemples pour impliquer les gens qui sont intervenus au niveau local dans ces exemples qui ont bien marché et s'en servir comme point de ralliement, comme ressource interne, comme point de référence : par exemple que les gens puissent appeler ces personnes en disant : « Qu'est-ce que vous avez fait ? Comment ça a marché ? Comment vous vous y êtes pris pour leur parler, pour trouver un accord avec eux ? Moi dans mon pays j'ai telle ou telle problématique, qu'est-ce que je pourrais faire d'après vous ? ». Faire des échanges en interne des deux côtés et ensuite les aider à faire le saut. Ca c'est le deuxième défi. Encore plus au bout de 4 ans ; il est toujours très prioritaire.

Pour ce qui est de la dimension financière du partenariat : on connaît le montant versé au WWF par Lafarge qui est parfois accusé de faire du *greenwashing*…

C'est page 7 du dernier rapport DD : il y a un camembert qui décompose la somme.

Est-ce que cette dimension financière ne s'est pas révélée être quelque chose d'assez encombrant pour le WWF ? Je crois qu'il y avait dans le contrat de partenariat une clause disant que le WWF voulait garder sa liberté d'expression…

Ce qui est le cas : l'exemple de Harris le montre.

Cette dimension financière n'induit-elle pas malgré tout une certaine dépendance ?

Non. Quand il y a des velléités de la part de managers dans des *business units*, de certaines personnes chez Lafarge de dire : « de toute façon on a un partenariat, vous devez faire ce qu'on vous dit », évidemment là tout de suite on rue dans les brancards et on est obligé de rappeler la règle du jeu. La règle du jeu c'est qu'on garde notre opinion. La majeure partie du financement est consacrée aux réalisations du partenariat. Donc finalement c'est un investissement pour Lafarge, c'est considéré comme ça. Moi c'est comme ça que je le présente à l'extérieur : c'est un investissement pour l'avenir. C'est pas : on achète le silence de quelqu'un, on n'en entend plus parler. Au contraire, on va communiquer, on communique. On l'a dit au grand jour, on n'a rien à cacher de ce côté-là et on se concentre sur la réalisation. Ca paye le temps des gens qui travaillent avec Lafarge, parce que dans les programmes de WWF, si on ne peut pas payer le spécialiste qui va participer au groupe de travail…Nous on ne vit qu'avec des dons. Il faut aussi remettre les choses en perspective : on n'est pas du tout dépendant de ce que nous donnent les entreprises, ça représente 5% de nos revenus. La majorité de nos revenus vient de la société civile : que ce soient les individus, de 10 euros à des sommes importantes, ou des fondations du gouvernement ou des organismes multilatéraux internationaux. Donc c'est quand même la société civile qui compose l'essentiel de notre revenu, c'est les trois-quarts. Il y a à peu près 20% d'aides d'organismes multilatéraux, et 5% d'entreprises. Ca reste un financement marginal. D'un autre côté, on se voit mal travailler dans des programmes aussi complexes sans que l'entreprise mette un petit peu la main à la poche pour montrer qu'elle est sérieuse dans ce qu'elle dit. C'est ça l'idée. Que ce soit du point de vue d'une organisation nationale comme le WWF France ou du

secrétariat international, s'engager avec une entreprise est aussi un moyen de financer des activités, les frais généraux. Quand les gens disent : « je vous donne un chèque pour les tigres, pour les éléphants, je ne veux pas que vous utilisiez cet argent pour l'administration », autant envoyer le chèque directement à l'éléphant ! Il faut bien qu'il y ait un comptable qui le prenne en main, qui s'en occupe et qui l'envoie au projet du WWF en question. Comme dans toute ONG, il y a quand même des frais : entre 15 et 20% qui sont administration-communication. Donc on traite les entreprises de la même manière qu'on traite n'importe quel donateur : une partie sert à la gestion, au suivi. Mon poste est financé en partie par le financement Lafarge. Il occupe à peu près 50-60% de mon temps, que je passe à m'occuper des situations.

Se développe de plus en plus l'idée de créer des plate-formes d'ONG auxquelles les entreprises cotiseraient, pour éviter qu'il y ait une relation financière directe entre l'entreprise et l'ONG. Des projets vont dans le sens de ce financement indirect…

Et les ONG se répartiraient équitablement ? Ca risque d'être une foire d'empoigne ! Ce que j'ai déjà vu, c'est deux ou trois ONG qui se liguent ensemble pour être l'interlocuteur commun d'un grand donateur ou d'une entreprise. Ca je l'ai déjà vu, c'est tout à fait possible parce qu'en général ça donne plus de poids et on divise par deux ou trois le gâteau lorsqu'on touche quelque chose. Il faut se mettre d'accord sur ce qui est possible ou pas…

A la fin du premier contrat, est-ce que tu constates une évolution dans la perception du partenariat, en interne et en externe ?

En interne, c'est déjà plus acceptable. Il y a toujours des gens qui ne sont pas d'accord, mais globalement c'est entré dans les mœurs. En même temps, en interne, les gens des programmes en sont aussi bénéficiaires quelque part. En externe – évidemment c'est une question qu'on pose systématiquement ; on a toujours été transparent, je ne pense pas que ce soit un secret – de notre point de vue ça envoie le message clair aux entreprises qui souhaiteraient nous approcher qu'on n'est pas à brader non plus. C'est très important pour le WWF de ne pas montrer qu'on peut être manipulé, bradé facilement. Avec d'autres secteurs, on a essayé déjà depuis des années de dire « je vous donne 50 000 euros, je vous fais une brochure » : non. Si c'est *business as usual*, si vous ne changez pas vos pratiques, non. La communication ça vient à la fin, une fois qu'on a les résultats. C'est aussi une condition de notre engagement. Donc, d'un point de vue purement relation client – évidemment c'est un terme que certains de mes collègues n'accepteraient pas – on doit rendre service dans cette relation, s'en occuper. Le fait de recevoir un financement garantit l'application, garantit que le travail soit réalisé, soit bien fait, soit professionnel. J'ai déjà été interviewé par des journalistes pour qui c'est toujours : « vous êtes corrompus, on vous achète ». Parce que ces gens-là sont enfermés dans un système de pensée qui considère que l'ONG n'a pas le pouvoir, est un pion qu'on manipule. Or ce n'est pas vrai : l'ONG est une partie prenante, ça veut bien dire ce que ça veut dire. Nous avons un pouvoir de nuisance si jamais les choses vont mal, et ça ils le savent bien. Ce n'est pas parce qu'on a financé des activités sur lesquelles on est engagé qu'on va arrêter de faire ce pour quoi on est dans la société. Mais on sort du schéma simple, noir et blanc, eux et nous, rivalité, escalade de conflits, rivalité mimétique si on veut parler comme René Girard…
En France on est dans une tradition qui ne favorise pas la négociation. On supprime les tickets restaurants aux gens, ils descendent dans la rue ! J'exagère, mais c'est un peu ça.
Si on peut trouver un terrain d'entente, un compromis constructif, pas un compromis où les gens perdent leur pantalon mais où les deux parties peuvent tirer une sorte de synergie, un avantage à cette relation, allons-y !

Vous cherchez à être constructif ; est-ce que votre but est de parvenir à un consensus ?

Disons que le but est de trouver un compromis constructif. Le consensus est possible parfois mais parfois ce n'est pas possible. A l'heure actuelle, je vois mal comment on peut avoir un consensus sur le fait de brûler des déchets. C'est très difficile, vu les positions du WWF, vu les campagnes qu'on lance sur les produits chimiques. Je vois mal comment on pourrait avoir un consensus sur la question. Par contre, je pense qu'on peut plus arriver à un consensus sur la promotion de l'habitat durable, de la construction durable, parce que ce sont des choses qui sont de plus en plus chères au WWF. Encourager un acteur industriel à s'engager dans cette voie, ça commence à devenir le truc dernier cri, ça nous importe. On va sans doute trouver un terrain d'entente consensuel de ce côté-là.

Mais ce n'est pas toujours possible.

Non. Le consensus, quand on est a priori…c'est pas qu'on n'est pas sur la même planète, mais on a quand même quelque part des valeurs un peu différentes ! Maintenant, Lafarge est une entreprise très polluante, mais il ne s'agit pas d'une entreprise qui dit « après moi le déluge » et qui n'a pas de vision à 50 ans ou à 100 ans. C'est une entreprise qui a cette vision et c'est ce qui nous intéresse : elle est dans le long terme. J'ai un collègue qui a travaillé avec des industries forestières pendant des années et qui me disait que les entreprises contre lesquelles on a fait campagne, qui font des abattages sauvages d'arbres sans s'inscrire dans une démarche de renouvellement des ressources forestières, qui ont été prises dans la tornade du résultat financier rapide, ne sont plus résistantes : elles ont été rachetées par d'autres. Les grands forestiers qui restent sont en général des gens qui commencent à se dire : « si on veut être là dans 50 ans, si on veut continuer à couper des arbres, il va falloir qu'il y en ait. »

Autrement dit, ce partenariat n'aurait peut-être pas été possible avec une autre entreprise du même secteur n'ayant pas cette culture du long terme qu'a Lafarge…

Ils ne seraient sans doute pas contents que je dise ça, mais on visait un des grands acteurs du secteur : en gros, eux ou Holcim. Holcim fait des trucs très bien, il ne faut pas se leurrer : Holcim les talonne commercialement mais aussi dans le domaine du DD. L'essentiel pour nous, c'est chaque fois d'essayer de cibler le grand acteur d'un secteur, qui peut avoir un effet d'entraînement.

Dans ma thèse, j'essaie de distinguer partenariat, dialogue, concertation. Lafarge parle beaucoup de dialogue : avec ses parties prenantes, dans ses démarches de partenariats, à propos du rapport DD. Est-ce la dimension qui prime selon toi dans votre relation ?

S'il n'y a pas de dialogue, le reste est difficile. Au mieux, il y a de l'ignorance mutuelle ; au pire, il y a confrontation. Le dialogue c'est ce qui permet le reste. Maintenant, on ne voit pas ça comme un dialogue exclusif. Dans certaines zones de France où il n'y a pas de présence du WWF, Lafarge travaille avec la Frapna, par exemple en Rhône Alpes. C'est très bien qu'ils parlent avec l'acteur de terrain concerné à ce niveau-là. On est satisfait de ce qu'ils font du point de vue social : le programme de santé en Afrique…On est en dialogue avec Care, dans des forums d'ONG, on les connaît bien.
La confrontation c'est du dernier ressort. On dialogue, si les choses ne vont pas dans le bon sens, on avertit. Si vraiment l'entreprise – mais on n'en est jamais arrivé là avec Lafarge – allait trop loin et ignorait ces signaux d'alarme, là on pourrait passer à une technique plus musclée. Mais ce n'est pas notre manière d'agir. C'est un accessoire potentiel.

Et la concertation ? Pour Gaëlle Monteiller, il ne s'agit pas de concertation…

Ca dépend. Lorsqu'ils ont une usine qui pose des problèmes aux riverains, ils sont dans la concertation. Ca dépend de quoi on parle. Si on est à un niveau plus institutionnel, les choses sont peut-être un petit peu moins pressantes, ça dépend des sujets. Oui, un problème de nuisance au niveau local, sur la cimenterie, de la part des riverains, c'est beaucoup plus pressant que de tâter le terrain pour savoir ce que les ONG environnementales pensent de la construction durable. Il ne faut pas se leurrer : pour eux aussi c'est un moyen d'échanger de l'information, de se tenir un peu au goût du jour, de savoir ce qui se mijote, quelles sont les tendances dans le monde des ONG. Les ONG sont quand même un reflet – pas forcément exact – de l'opinion publique ; il y a des bénévoles qui s'y engagent. Elles reflètent quelque part les tendances de la société, donc c'est une antenne importante à avoir.
On a fait se rencontrer les gens du programme Changement climatique et les chercheurs de Lafarge au centre de recherche à Lyon. Des deux côtés, c'était une bonne expérience. Les gens ont dit : « ça nous sort de notre quotidien, on voit qui s'intéresse à ce qu'on fait à l'extérieur, pour savoir dans quels domaines on avance nos recherches et notamment dans les produits d'avenir, les produits à moindre impact ». C'était très rafraîchissant de voir ça.
Pour donner un autre exemple dans ce domaine : notre DG a été invité au comité Cement Sustainability Initiative du WBCSD. On est un peu observateur de ce comité impulsé par Lafarge et par Holcim. Maintenant en plus Bertrand Collomb est président du WBCSD…

Tu m'a dit au téléphone qu'il y avait des cas où Lafarge et le WWF étaient « d'accord pour ne pas être d'accord ». Qu'est-ce que cela signifie exactement ?

Agree to disagree, c'est pour les zones qu'on identifie comme zones de désaccord, comme le cas de Harris. Ca devient d'autant plus une zone de désaccord qu'il y a deux ou trois parties qui s'en mêlent. Dans le cas de Harris il y avait d'autres ONG, le gouvernement écossais, ça dépassait le cadre strict du partenariat.
En gros, il y a quelques années, Lafarge a acheté Redland, le projet et le problème : un projet de carrière géante qui ne se justifiait pas économiquement et qui était un peu une assurance-vie pour l'entreprise à très long terme. En attendant, le fait d'avoir un projet de carrière géante sur une île où il y a très peu d'emploi, etc. bloquait tout le développement local : le tourisme, les autres initiatives éventuelles. Cela faisait 10 ans que ça durait. Il y a eu une campagne très longue d'un comité d'ONG locales, dont le WWF Ecosse. Et les autres ONG ont commencé à nous mettre la pression : campagne de lettres demandant d'arrêter le partenariat. C'est là où on est sorti du cadre…Ca nous a incité à augmenter aussi la pression sur Lafarge ici. Mais comme ils sont très décentralisés, au début ici ils n'osaient pas trop intervenir dans les affaires internes du Royaume Uni. Donc ça prend du temps, et la pression monte, la pression monte, la pression monte. Finalement ils sont intervenus. Mais ce n'est pas ce qu'ils font au quotidien, ils n'interviennent pas dans la gestion quotidienne des projets de carrières, des carrières en fin de vie, etc. Là on est vraiment dans du *agree to disagree* qui a fait la une des journaux au Royaume Uni, en Ecosse du moins, avec la presse, des campagnes. Ca c'est aussi une garantie de la bonne santé du partenariat, du fait qu'on n'est pas acheté parce qu'ils nous donnent un million d'euros – un peu plus. Il y a des points sur lesquels, si on n'a pas d'accord, on ne va pas s'abaisser, se plier à leur volonté. De toute façon, on est organisé de telle manière au WWF, on est tellement décentralisé, qu'il y aura toujours une voix qui dira « non, non, non ». La dernière fois, c'était « on perd des membres, il y a des gens qui disent qu'ils vont quitter notre ONG pour aller dans une autre ». Il y avait aussi de plus en plus de questions qui venaient des hommes politiques écossais – l'Ecosse est autonome politiquement depuis la *devolution* – du gouvernement écossais. C'est l'exemple le plus typique.

Pour l'instant, ça reste plus en petit comité, mais les déchets sont aussi un sujet où on n'est pas d'accord : on n'a pas la même lecture. On ne peut pas tenir le discours à l'industrie cimentière : « allez-y, brûlez des déchets, brûlez des pneus, ça évite de brûler du charbon, du fioul ou je ne sais pas quoi ». On ne va pas remplacer une chose qui a un impact négatif par une autre qui a aussi un impact négatif.

C'est important que les deux partenaires gardent leur identité : que l'entreprise reste entreprise et que l'ONG reste ONG…

Structurellement, on ne peut pas devenir une annexe de Lafarge. Donc quand les gens disent « vous avez été achetés », venez parler avec mes collègues, vous verrez ! Evidemment après on retourne le problème : c'est plus facile d'être eux et nous, d'avoir un fossé bien délimité entre eux et nous. Si tu commences à mettre une passerelle, ça devient…

On parle aujourd'hui d'« entreprises-ONG » à propos d'entreprises s'occupant de problématiques d'intérêt général. Quant aux ONG, elles se professionnalisent, se développent à l'international, utilisent les méthodes du marketing et tendent à se rapprocher des entreprises…

La survie de l'ONG en dépend : elle dépend de la manière dont l'ONG va cibler ses donateurs…Je travaille beaucoup avec les gens qui font de la recherche de fonds, parce que je suis rattaché à ce département : c'est un métier commercial. Là on est dans un domaine un peu à la pointe parce que la recherche de fonds se fait auprès d'entreprises, donc elle doit être étayée par un programme de changement de pratiques. Maintenant, du point de vue environnemental, il y a très peu d'entreprises qui vont faire du sponsoring ou du mécénat pur. Par exemple, les réassureurs ont une tradition de mécénat ; ils ont des collections de tableaux. Même eux, s'ils font du sponsoring, ils tiennent à ce que ce soit proche de leur corp-business, c'est-à-dire la prévention des risques au sens large. Les risques environnementaux, c'est un gros problème pour eux. Il y a le World Trade Center, mais il y a aussi les typhons en Floride – dans les Caraïbes, ils ont moins de souscriptions ! C'est le monde de la finance, dans le dialogue avec eux, on n'a pas encore…On a un partenariat avec HSBC, mais plus axé côté sponsoring. Même ces gens souhaitent que leurs efforts, leur argent soit investi dans des causes qui soutiennent leur métier.

Il me semble que, dans le cadre de mécénat ou de partenariat, l'entreprise gagne à travailler sur son activité propre, ce sur quoi elle peut vraiment agir…

Ce qu'elle connaît le mieux. Si elle est plus familière avec les sujets, elle sera plus à l'aise pour communiquer après, elle aura plus d'influence. A l'heure où les managers en haut de la pyramide ont besoin de justifier ce qu'ils font auprès du conseil d'administration, ils doivent dire pourquoi ils ont ciblé tel ou tel secteur, telle ou telle partie prenante, etc.
Le mécénat traditionnel, maintenant…C'est un peu anti-économique pour une entreprise de cette taille. Evidemment ils peuvent toujours acheter une sculpture en ciment à droite ou à gauche et ils le font, mais c'est le budget communication.

WWF International
Avenue du Mont-Blanc
1196 Gland
Switzerland

Tel: +41 22 364 9111
Fax: +41 22 364 8307
www.panda.org

Communiqué de presse

Embargo: Mardi 21 mars 2000, 16:00 CET

Lafarge et le WWF: un partenariat mondial pour la protection de l'environnement

Paris, France - Lafarge, leader mondial des matériaux de construction et le WWF, l'organisation internationale de protection de l'environnement, viennent de signer à Paris un accord de partenariat mondial dans le cadre du programme « Conservation Partner » du WWF. Lafarge est le premier groupe industriel à sceller avec le WWF une alliance permettant aux deux partenaires de renforcer mutuellement leurs actions pour la préservation de la biodiversité, par le biais d'une approche basée sur la conservation et la communication.

Dans le cadre de cet accord, Lafarge définira en collaboration avec le WWF une stratégie pour la biodiversité et l'intégrera dans sa politique de réhabilitation de ses carrières dans le monde. Le WWF apportera également son expertise à Lafarge pour améliorer l'ensemble de ses actions en faveur de l'environnement.

Pour renforcer la politique environnementale de Lafarge et garantir sa transparence, le WWF aidera le Groupe à identifier les indicateurs de performances environnementales les plus pertinents, que ce soit en termes de réduction de la consommation d'énergie fossile, de recyclage des déchets ou de limitation des émissions. Le partenariat a pour vocation de s'étendre progressivement à d'autres domaines d'intérêt mutuel dans les années à venir.

Bertrand Collomb, Président Directeur Général de Lafarge, précise : « Ce partenariat témoigne de notre engagement en faveur de l'environnement. Il est le prolongement naturel de la politique déployée par le Groupe depuis de nombreuses années. De par sa présence mondiale, le WWF nous apportera la vision et l'expertise globales dont nous avons besoin pour devenir la référence environnementale de notre secteur. »

Lafarge soutiendra le WWF dans le domaine de la restauration des écosystèmes forestiers, l'un des objectifs de la politique forestière du WWF pour lutter contre l'appauvrissement de la diversité biologique et la diminution du couvert boisé de la planète. Lafarge apportera son appui au projet « Forest Reborn » dans le monde entier et aidera aussi le WWF à définir des principes pour la restauration écologique de la forêt française, récemment éprouvée par une tempête.

« Nous cherchons à avoir le plus possible d'entreprises et d'industries qui se mobilisent à nos côtés pour préserver la biodiversité », explique Claude Martin, Directeur Général du WWF International. « Avec Lafarge, nous nous associons avec un groupe industriel qui a fait de l'environnement un objectif stratégique majeur. Nous lui demandons de s'engager à minimiser encore plus l'impact écologique de ses opérations et nous l'assisterons dans ses actions. »

Lafarge devient ainsi « Membre Fondateur » du programme « Conservation Partner » du WWF destiné à soutenir les efforts de conservation par le biais d'alliances stratégiques avec des entreprises. Sa contribution financière annuelle s'élèvera à 1,1 million d'Euros et le partenariat est prévu pour une durée initiale de 5 ans. Chacun des deux partenaires souhaite inscrire cet accord dans une coopération de long terme.

Vous trouverez ce communiqué de presse et d'autres informations intéressantes sur www.panda.org

WWF

NOTES AUX RÉDACTIONS

- LAFARGE : fondé en 1833, Lafarge occupe des positions de premier plan mondial dans chacune de ses cinq Branches : Ciment, Granulats & Béton, Toiture, Plâtre et Matériaux de Spécialités. Avec 71 000 collaborateurs dans 70 pays, le Groupe a réalisé, en 1999, un chiffre d'affaires de 10,5 milliards d'euros.

- WWF : avec son réseau actif d'organisations nationales, de bureaux régionaux et d'organisations associées dans plus de 50 pays sur les cinq continents, le WWF est l'organisation indépendante pour la conservation de la nature la plus importante et la plus expérimentée du monde. Il mène 700 projets qui emploient plus de 3000 personnes dans près de 100 pays.

- CONSERVATION PARTNER : outre Lafarge, deux autres sociétés , Canon-Europe et l'agence Ogilvy & Mather, sont « Membres Fondateurs » du programme « Conservation Partner », lancé en 1998.

- FOREST REBORN : pour l'heure, les principaux pays et régions concernés sont le bassin inférieur du Mékong (Cambodge, Laos, Myanmar, Vietnam), le Royaume-Uni (Ecosse), la France (Nouvelle-Calédonie), le bassin méditerranéen, le bassin inférieur du Danube (Bulgarie), l'Amérique centrale et l'Inde.

POUR TOUT RENSEIGNEMENT COMPLEMENTAIRE

Lafarge : Nathalie Esseau Carius, tél : +33 1 44 34 19 47
e-mail : nathalie.esseau-carius@lafarge-groupe.lafarge.com

WWF International : Béatrice Delbarre, WWF France, +33 1 55 25 84 84
e-mail: bdelbarre@wwfnet.org
Olivier van Bogaert, WWF International, tél.: +41 76 338 05 10 (portable);
e-mail: ovanbogaert@wwfnet.org

Conservation Partner

- benefits to Lafarge -

- Exclusivity in your sector
- 1 of 3 Founding members of Conservation Partner group

LAFARGE

Conservation Partner
WWF FOUNDING MEMBER



www.panda.org

26 April 2001

WWF

WWF | LAFARGE

Conservation Partner



www.panda.org

26 April 2001

6 Novembre 2001

WWF Conservation Partner LAFARGE

Communiqué de presse

NE PAS DIFFUSER AVANT 07h30 GMT LE 6 NOVEMBRE 2001

Lafarge s'engage à réduire ses émissions de CO_2 au plan mondial

Lafarge est fier d'annoncer qu'il prend un engagement significatif de réduction de ses émissions de CO_2, contribuant ainsi à la lutte contre la menace du changement climatique. Cet engagement a été élaboré dans le cadre du partenariat WWF/Lafarge "Conservation Partner".

L'engagement global de Lafarge a pour objectif une réduction de 20% de ses émissions de CO_2, à la tonne de ciment produite, dans le monde sur la période 1990-2010. Ceci correspond à une diminution de 15% en 2010 du niveau absolu de ses émissions de CO_2 dans les pays industrialisés (Annexe 1 du Protocole de Kyoto) par rapport à 1990. L'engagement de Lafarge considère comme neutre, pour le climat, les émissions de CO_2 provenant des combustibles de substitution à base fossiles, du fait de la récupération d'énergie et du besoin réduit de combustibles fossiles primaires.

Le WWF félicite Lafarge pour cet engagement. Cependant, l'approbation du WWF s'appuie sur une méthode de calcul différente, qui tient compte du CO_2 émis par les combustibles de substitution à base fossiles, donnant lieu ainsi à une valeur de 10% pour la réduction dans les pays industrialisés. Sur cette base d'un engagement de 10%, le WWF accueille Lafarge dans son programme « Climate Savers ».

Le WWF considère que cet engagement participe de façon substantielle à la réduction des émissions des gaz à effet de serre et à la lutte contre le changement climatique, comme prévu par le Protocole de Kyoto. Le WWF sera étroitement impliqué dans la mise en œuvre et le suivi de cette réduction.

L'engagement de Lafarge sera atteint grâce au renforcement d'un ensemble d'actions menées depuis plus d'une décennie. Les principaux leviers de Lafarge pour réduire ses émissions sont : l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'utilisation de combustibles de substitution et l'ajout au ciment de composants minéraux, tels que des laitiers de sidérurgie et des cendres volantes de centrales thermiques au charbon.

Le WWF se félicite aussi de l'intention de Lafarge d'augmenter son efficacité énergétique et de recourir à une production de ciment moins intensive en carbone afin de réduire ses émissions de CO_2.

Tout en souhaitant limiter le plus possible la production de déchets, le WWF est prêt à examiner les bénéfices environnementaux de la valorisation thermique des déchets en cimenterie lorsque celle-ci est pratiquée de manière sûre. Dans ce but, le WWF est heureux de s'engager avec Lafarge dans un programme d'études techniques conjoint pour évaluer et poursuivre l'élaboration des meilleures pratiques qui garantissent que les combustibles alternatifs sont toujours mis en œuvre de manière sûre.

A l'avenir, le WWF et Lafarge étudieront comment accroître l'utilisation d'énergies renouvelables (éolienne, solaire, biomasse, etc.) dans les opérations globales de

Lafarge. Le Groupe Lafarge est prêt à prendre des initiatives dans ce domaine pourvu qu'il puisse le faire économiquement.

Bertrand Collomb, Président Directeur Général de Lafarge, déclare : « Respecter et protéger l'environnement est pour Lafarge un objectif stratégique majeur. Nous sommes convaincus qu'un groupe industriel international comme le nôtre ne peut réussir dans la durée que s'il sait s'inscrire dans la perspective du développement durable et si son souci de l'environnement est réel. Cet engagement contribuera à préparer Lafarge pour un monde où le carbone fait l'objet de restrictions».

Le Dr Claude Martin, Directeur Général du WWF International, ajoute : « Nous espérons bien que Lafarge devienne un catalyseur dans le secteur du ciment. Quand l'un des plus gros émetteurs global de CO_2 s'engage à réduire substantiellement ses émissions, cela démontre qu'agir pour le climat c'est agir malin ».

Dans le cadre du partenariat « Conservation Partner », initié en mars 2000 avec le WWF, Lafarge soutient également le programme « Forests Reborn » pour la restauration des paysages forestiers dégradés, permettant ainsi de préserver la biodiversité sur terre.

Premier rapport de développement durable de Lafarge

Lafarge publie aujourd'hui son premier rapport de développement durable, qui traite des aspects économique, social et environnemental, préparé dans le contexte du partenariat WWF/Lafarge « Conservation Partner ». Il souligne les performances du Groupe en matière de développement durable et fixe, en outre, des objectifs spécifiques pour le futur. Pour Lafarge, ce rapport n'est pas seulement un outil de transparence et de prise de responsabilité, il est aussi un outil de dialogue avec les parties prenantes du Groupe afin de partager leurs attentes, leurs vues et leurs idées au travers d'un processus d'apprentissage.

LAFARGE est leader mondial des matériaux de construction. Le Groupe compte 85 000 collaborateurs dans 75 pays. Lafarge est numéro 1 mondial du ciment et occupe des positions de premier plan dans chacune de ses trois autres Branches : Granulats & Béton, Toiture et Plâtre. En 2000, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 12,2 milliards d'euros.

Avec plusieurs millions d'adhérents et un réseau de bureaux dans plus de 50 pays sur les cinq continents, **le WWF** est l'une des plus importantes organisations indépendantes de protection de la nature et de l'environnement. Depuis sa création en 1961, il a acquis expérience et renommée grâce à de nombreux succès en matière de sauvegarde des milieux naturels. Aujourd'hui, le WWF mène, en permanence, quelque 1 300 projets et emploie plus de 3 000 personnes dans le monde. Il investit quelque 250 millions de dollars US chaque année dans ses programmes internationaux de conservation. Le programme « Climate Savers » du WWF inclut les engagements volontaires de réduction des émissions des compagnies IBM, Johnson and Johnson et Nike.

Pour plus d'information, merci de contacter:

Denis Boulet, Directeur de la Communication Presse, Lafarge,
tél.: +33 1 4434 9414, mobile: +33 6 70 80 45 23

Olivier van Bogaert, Press Officer, WWF International,
tél.: +41 22 364 9554, mobile: +41 76 564 9554

Lafarge et le WWF : le partenariat

Le partenariat entre le WWF, organisation indépendante pour la conservation de la nature, et Lafarge, groupe industriel qui a fait de l'environnement un enjeu stratégique majeur, s'inscrit dans le cadre du programme « Conservation Partner » du WWF dont Lafarge est « Founding member ».

Lafarge s'engage dans une démarche de progrès avec le WWF

En mars 2000, Lafarge et le WWF ont conclu un **engagement mutuel** visant à la fois à :

- **renforcer la politique environnementale de Lafarge**, grâce à la mise en place d'indicateurs de performance (audits environnementaux, réduction de la consommation d'énergie fossile, recyclage des déchets, limitation des émissions...),
- **lutter contre l'effet de serre** en réduisant les émissions de CO_2,
- **développer une stratégie de réhabilitation écologique des carrières**,
- **contribuer à la restauration écologique d'écosystèmes forestiers** à travers le programme « Forests Reborn » du WWF,
- **sensibiliser le plus grand nombre aux enjeux de la protection de la nature** à travers des actions locales (partenariats locaux avec les organisations nationales du WWF).

La contribution financière annuelle de Lafarge s'élève à 1,1 million d'euros et le partenariat est prévu pour une durée initiale de 5 ans. Chacun des deux partenaires souhaite inscrire cet accord dans une coopération de long terme.

Premier groupe industriel a avoir signé ce type d'accord avec le WWF, **le Groupe Lafarge développe une façon de travailler transparente et en dialogue avec l'extérieur**. Il renforce sa politique environnementale pour faire encore mieux, plus vite et devenir la référence de son secteur.

Ce partenariat s'inscrit dans le cadre d'une politique environnementale volontariste, faisant partie intégrante des Principes d'Action du Groupe. Depuis plus de 30 ans, Lafarge réhabilite ses carrières, utilise des produits de substitution pour économiser les ressources naturelles et cherche à limiter l'impact de son activité industrielle sur l'environnement. Facteur de compétitivité à long terme, l'environnement est intégré au cœur de la stratégie du Groupe. Les investissements annuels en matière d'environnement sont de l'ordre de 45 millions d'euros et près de 20% des sommes investies pour la construction de nouvelles Unités sont consacrés à l'environnement.

L'accord avec le WWF constitue également un **levier de progrès** permettant d'impliquer encore plus l'ensemble des collaborateurs de Lafarge et de renforcer le management environnemental dans ses sites industriels. Il a aussi pour objectif de sensibiliser l'ensemble des salariés du Groupe Lafarge à la protection de l'environnement.

« Conservation Partner », le programme de partenariat international du WWF

Lancé en 1998, il vise, par le biais d'alliances stratégiques avec des entreprises, à soutenir les actions menées pour la conservation de la biodiversité à travers le monde. Réservé à un groupe limité et sélectionné de sociétés de réputation mondiale, il s'agit du programme de partenariat international le plus prestigieux développé par le WWF.

WWF Conservation Partner

Les Indicateurs de Performance Environnementale

Pour mieux mettre en évidence les domaines prioritaires d'action et suivre les progrès réalisés en matière d'environnement, le Groupe a identifié, avec le WWF, les indicateurs de performance environnementale les plus pertinents et défini des objectifs d'amélioration quantifiés, pour chaque Branche, selon un calendrier précis. Ils feront l'objet d'un suivi annuel et d'un reporting rendu public avec le WWF.

Ces indicateurs permettront d'évaluer les progrès accomplis en faveur de l'environnement et **garantiront la transparence des actions** menées par Lafarge.

Les indicateurs et les objectifs de performance

Indicateurs	Contenu	Objectifs
Audits environnementaux	Pourcentage des sites audités depuis 4 ans.	100% des sites audités à fin 2004.
Emissions de CO_2	Emissions directes de CO_2 par tonne de ciment excluant l'électricité.	20% de réduction des émissions de CO_2, par tonne de produit, au plan mondial entre 1990 et 2010.
Consommation d'énergie	Quantité de produit fait à partir d'une Tep (combustible + électricité).	S'assurer que la consommation d'énergie est mesurée dans toutes les Branches où cela est significatif à fin 2003.
Valorisation de déchets (sources externes de matières premières)	Pourcentage de matières premières secondaires utilisées en production.	Incorporer 10% de matériaux de substitution au ciment et 45% au plâtre à fin 2005.
Production de déchets (recyclage interne de déchets de production)	Quantité de déchets mis en décharge dans chaque Branche par unité de produit.	Ramener la production de déchets mis en décharge de 1,4% à 1% dans le ciment et de 2,2% à 1,5% dans le plâtre à fin 2005.
Réaménagement des carrières	Pourcentage de carrières dotées d'un plan de réaménagement conforme aux standards Lafarge.	80% des carrières devront appliquer un plan de réhabilitation en 2004. Mise en place d'un système de reporting à fin 2002.
Consommation d'eau	Quantité d'eau consommée par unité de produit.	Améliorer la collecte des informations sur l'utilisation d'eau d'ici 2002.
Recyclage de l'énergie	Taux (%) de combustible de substitution utilisé dans la production de ciment.	Fixer un objectif à fin 2002 de recyclage de l'énergie et de l'emploi d'énergies renouvelables.

Réaménagement des carrières

Depuis plus de 30 ans, la valorisation des sites est un souci permanent pour le Groupe. Son expérience et son savoir-faire en matière de réhabilitation des carrières lui permettent de concilier les impératifs de production industrielle et son souci de protection de l'environnement.

Une politique de réaménagement en faveur de l'environnement et de la nature

Dès leur ouverture, les sites font l'objet d'un plan de réaménagement intégré et coordonné au plan d'exploitation prenant systématiquement en compte :

- la protection de l'environnement et l'intégralité des réglementations applicables,
- les points de vue des parties intéressées (riverains, collectivités, associations...) pour mettre en œuvre les projets les mieux adaptés aux besoins locaux.

Ce plan décrit précisément les opérations de remise en état et de réhabilitation du site avant, pendant et après son exploitation. Il fait l'objet d'un suivi annuel et évolue pour prendre en compte les évolutions techniques et les nouvelles possibilités d'aménagement.

Lafarge développe ainsi une expertise pour intégrer ses sites dans les paysages naturels : création de milieux originaux et de zones humides propices au développement d'une faune et d'une flore spécifiques, traitements des fronts de taille, remise en culture des terres dans les secteurs à haut rendement agricole, reboisements forestiers ou ornementaux, aménagement d'espaces de loisirs...

Déployer une stratégie pour la réhabilitation écologique des carrières

Dans le cadre de son accord de partenariat, Lafarge a défini avec le WWF une stratégie de biodiversité pour promouvoir le rétablissement de la valeur écologique des carrières.

Pour ce faire, le WWF a rejoint le groupe de travail « Strategic Quarry Rehabilitation Project » (SQRP), mis en place par Lafarge en 1999 pour développer les échanges internes de savoir-faire en matière de réhabilitation des carrières. Le WWF a ainsi collaboré avec les experts du Groupe pour intégrer une stratégie de restauration de la biodiversité dans le projet SQRP dans son ensemble. Intégrée dans les bonnes pratiques, cette stratégie sera mise en œuvre localement par les responsables de la gestion des sites.

Aujourd'hui, le Groupe dispose d'une base de données contenant :

- les modes de réaménagement des carrières,
- 31 bonnes pratiques qui synthétisent les compétences en fonction du contexte environnemental,
- 110 exemples d'applications toutes Branches confondues,
- les coordonnées de 43 experts en la matière répartis dans toutes les sociétés du Groupe (France, Royaume-Uni, Allemagne, Italie, Etats-Unis, Canada, Brésil, Turquie, Kenya...). Ces spécialistes expérimentés contribuent à la diffusion du savoir-faire à l'ensemble des sociétés du Groupe.

Développement de partenariats locaux avec les organisations nationales du WWF

A la suite du partenariat mondial avec le WWF International, de nombreuses initiatives ont été lancées au plan local par les sociétés du Groupe avec les organisations nationales du WWF. Ces accords de coopération viennent renforcer le partenariat mondial et permettent d'établir, sur le terrain, un dialogue avec les experts du WWF pour le développement et la promotion des actions de Lafarge en faveur de l'environnement.

Parmi ces initiatives, quelques exemples significatifs :

Espagne

Lafarge Asland (Ciment) et le **WWF-Espagne** ont signé en 2001 un accord de partenariat. Lafarge Asland va poursuivre le travail de réhabilitation de ses carrières tandis que le WWF-Espagne apportera son soutien et son expertise dans la mise en œuvre d'une stratégie locale de biodiversité. Conclu pour un an, il constitue une première étape vers une coopération de long terme.

Chine

Lafarge et le WWF en Chine développent actuellement un accord de coopération avec pour objectif de sensibiliser le plus grand nombre aux enjeux de la protection de l'environnement. Celui-ci comprend plusieurs volets :
- Lafarge devient membre actif du Corporate Club en Chine (programme du WWF destiné notamment à la sensibilisation aux enjeux de la protection de la nature),
- Sponsoring du futur site Internet d'actions pédagogiques auprès des enfants chinois,
- Suivi du projet de cimenterie de Dujiangyan

L'accord pourrait s'étendre à d'autres domaines d'intérêt mutuel dans les années à venir, et plus spécialement aux activités du programme « Forests Reborn » développé aujourd'hui par WWF-Chine dans le nord du Sichuan.

France

Lafarge Granulats, Lafarge Ciments et WWF-France
Etude de projets pilotes de réhabilitation de carrières en collaboration avec le WWF-France. Plusieurs sites ont été identifiés à ce jour pour promouvoir le développement de leur valeur écologique :
- Carrière de Callas (près de Draguignan, dans la plaine de Cau) pour la création possible d'habitats pour la tortue d'Hermann.
- Carrière de Moisson-Freneuse (Yvelines). L'approche développement durable inclurait les aspects « écologies du paysage » et la promotion du transport fluvial pour la livraison de granulats.
- Carrière de Saint-Ouen (Loire) pour un suivi concerté avec le WWF du plan d'aménagement.
- Carrière de Lestaillats (Martres). Etude actuellement en cours pour une valorisation écologique de la carrière suivant une réhabilitation menée depuis plusieurs années.

Autriche

La coopération avec le **WWF-Autriche**, pour définir un plan spécifique de réhabilitation de carrière, a impliqué la consultation du WWF. Ce plan de réhabilitation a été mis au point par des experts de **Lafarge Perlmooser** (Ciment, Granulats & Béton). Centré sur la restauration de la biodiversité, il est soutenu et encouragé par le WWF-Autriche. Lafarge Perlmooser travaille actuellement avec le WWF pour évaluer les effets de la réhabilitation et pour développer des indicateurs de performance.

FORESTS REBORN, un projet pour restaurer la qualité des paysages forestiers

Bien que ne couvrant qu'un quart de la surface terrestre du globe, les forêts sont le plus important réservoir de biodiversité de la planète. Dans les zones rurales, des millions de personnes dépendent des forêts pour leur nourriture, le bois de chauffe et les plantes médicinales. De plus, la forêt fournit toute une gamme de services environnementaux et de nombreux produits de consommation pour celles et ceux qui vivent loin de ces écosystèmes. Par exemple, elles emmagasinent le dioxyde de carbone responsable de l'accroissement du réchauffement global, elles régulent les cycles hydrologiques, contribuant à prévenir les inondations et les sécheresses et elles fournissent du bois et de nombreux produits non ligneux.

Malgré cela, des estimations récentes montrent qu'il ne reste guère plus de la moitié du couvert forestier originel de la planète. La qualité des forêts tend à diminuer dans l'hémisphère nord, de nombreuses forêts naturelles étant remplacées par des plantation. Le rythme global de la destruction est effréné : 146'000 kilomètres carrés par année, soit l'équivalent de la superficie du Népal.

Face à cette situation, le WWF et l'Union mondiale pour la nature (UICN) ont décidé d'oeuvrer pour "un monde où il y aura davantage de forêts, et des paysages forestiers à la fois divers et de qualité, à même de satisfaire les besoins humains et de préserver la diversité biologique". Dans ce contexte, le but ultime du WWF et de l'UICN est de mettre un terme à la destruction de forêts dans le monde.

Quant à l'approche du programme du WWF "Des forêts pour la vie", elle se concentre sur la protection, la gestion et la restauration des écosystèmes forestiers.

Forests Reborn: avancement du projet

Au cours des six derniers mois, le programme "Des forêts pour la vie" s'est attaché à consolider son volet "restauration des paysages forestiers", dont fait partie Forests Reborn. Principaux exemples:

BULGARIE: STRATEGIE POUR LA CONSERVATION DES FORETS DU BAS DANUBE

"Des forêts pour la vie" travaille avec le Bureau du WWF pour la région Danube-Carpates et le gouvernement bulgare afin de mettre en place une stratégie pour la conservation et la restauration des forêts situées dans la plaine inondable du cours inférieur du Danube. Récemment, le Ministère bulgare de l'environnement et celui de l'agriculture et des forêts ont donné leur aval à cette initiative, qui va être concrétisée par un plan d'action. Parallèlement aux activités de terrain, une analyse des bénéfices économiques liés à la restauration du couvert forestier sera entreprise. Le gouvernement roumain a également été contacté afin qu'il adopte une stratégie similaire, puisque la plaine inondable et les îles boisées du cours inférieur du Danube s'étendent également à l'intérieur du territoire roumain.

AFRIQUE DE L'EST: RECHERCHES ET SEMINAIRE SUR LA RESTAURATION DES FORETS

Quatre études nationales sont en passe d'être achevées dans quatre pays d'Afrique de l'est: Ethiopie, Kenya, Tanzanie et Ouganda. Les éléments clés des ces études seront compilés dans un rapport régional et présentés lors d'un séminaire prévu à Mombassa, Kenya, à la fin du mois de novembre 2001. Les priorités en matière de restauration des paysages forestiers dans la région seront aussi identifiées au cours de cette réunion, à laquelle la Banque mondiale a été conviée.

RESTAURATION DES PAYSAGES FORESTIERS: SEMINAIRE INTERNATIONAL

Le WWF organisera un séminaire sur la restauration des paysages forestiers lors du Forum des Nations Unies sur les Forêts (UNFF2), prévu en mars 2002 au Costa Rica. Le but de ce séminaire est d'attirer l'attention sur

l'importance de la restauration des forêts et de s'assurer l'engagement de gouvernements et d'agences d'aide à soutenir ce concept dans leurs pays ou régions respectifs.

MALAISIE: DIALOGUE ENTRE DIFFERENTS PARTENAIRES

A Kinabatangan (Sabah), décision a été prise de joindre les efforts de protection des zones humides et de restauration des paysages forestiers, par le biais de Forests Reborn. Au cours des dernières années, d'importantes surfaces de forêt tropicale ont été remplacées dans la région par des plantations de palmiers à huile. Suite à cela, les rivières ont été sérieusement contaminées et les communautés locales ont dû faire face à une réduction de la diversité de leurs activités. Les inondations ont fait leur apparition, du fait de la diminution du couvert forestier, ce qui fragilise les revenus provenant des plantations. Pour l'ensemble des intérêts concernés, il est impératif de recréer une zone boisée de chaque côté du fleuve principal de la région. Les activités de restauration du paysage forestier comprendront également de nouvelles approches pour relier les différentes parcelles de forêt. Ces corridors boisés sont d'autant plus importants que la région abrite des espèces animales rares, comme le rhinocéros de Sumatra, l'orang-outan et l'éléphant.

CHINE: PROTECTION, GESTION ET RESTAURATION

Forests Reborn travaille avec le Bureau régional du WWF en Chine sur le développement d'un programme de zones protégées, de bonne gestion forestière et de restauration de paysages forestiers dans la région du cours supérieur du Yangtsé. Un certain nombre d'activités sur le terrain sont déjà en cours. Le concept général sera affiné pour en faire un modèle applicable à d'autres régions. Le programme est particulièrement intéressant par les liens qu'il présente avec d'autres priorités écologiques du WWF: eau douce (gestion d'un bassin fluvial) et espèces (restauration de l'habitat du panda géant). Il inclut également la participation des communautés locales.

ECOSSE: DES LEÇONS A RETENIR

En Ecosse, l'évolution de Forests Reborn est réjouissante d'un double point de vue:
Sur le plan de la *restauration écologique,* puisque, sur la base d'échantillons de pollens fossilisés, différentes essences d'arbres ont pu être identifiées pour la restauration des Carrifran Wildwood. A la fin du mois d'avril 2001, 40'500 arbres (27 hectares), essentiellement des chênes, des bouleaux, des peupliers, des frênes, des genèvriers et des pins avaient été plantés. Signe encourageant de ce projet, le nombre de propriétaires désireux de restaurer leurs terres augmente.
Sur le plan *politique* une coalition de groupes environnementaux et sociaux s'est réunie au sein d'un "forum forestier" à la demande de la commission écossaise sur les forêts, dans le but de représenter les intérêts des deux parties et celui de l'environnement.

AUTRES

Forests Reborn est également actif - ou sur le point de l'être - en Amérique centrale, dans le bassin méditerranéen, en Asie du sud et en Nouvelle-Calédonie.

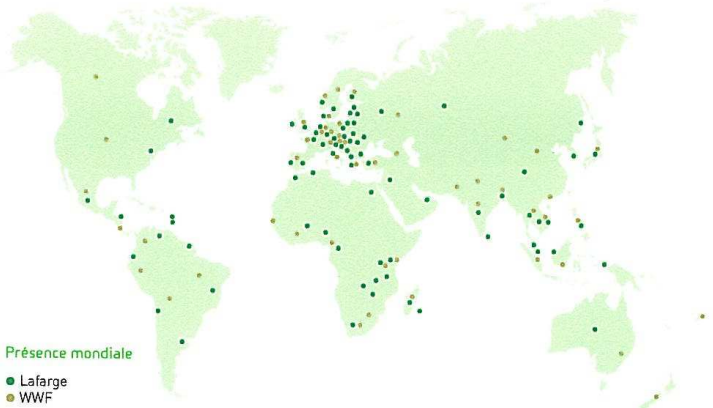


CONTACTS

Lafarge - 61, rue des Belles Feuilles
BP 40 / 75782 Paris Cedex 16 / France
Tél. : +33 [0]1 44 34 11 11
www.lafarge.com

WWF International - Avenue du Mont-Blanc
1196 Gland / Switzerland
Tél. : +41 [0]22 364 9111
www.panda.org

Crédit photos : © Dassonneville-Cannava, Del Madrid/Aqua Lafarge
© 1986 WWF - World Wide Fund For Nature (Formerly World Wildlife Fund) ® WWF Registered Trademarks Owner.
Imprimé sur du papier recyclé.



Différents mais unis

Lafarge

Notre organisation
Avec une position de premier plan sur chacun de ses marchés - n°1 mondial du Ciment et de la Toiture, n° 2 des Granulats & Béton et n°3 du Plâtre - Lafarge est aujourd'hui le leader mondial des matériaux de construction. Le Groupe emploie 77 000 collaborateurs dans 75 pays.

Notre vision
Lafarge est engagé dans une démarche de développement durable depuis de nombreuses années, convaincu qu'il ne peut y avoir de performance économique durable sans progrès social et protection de l'environnement. Ainsi, au-delà des considérations économiques, les dimensions humaine, sociale et environnementale sont totalement intégrées dans les programmes de performance et les processus managériaux de l'entreprise. L'approche de Lafarge en matière de développement durable est basée sur des valeurs d'ouverture, d'exigence et de transparence. Lafarge fournit des matériaux de construction, destinés à abriter les hommes et à améliorer leur cadre de vie.
En 1977, à l'heure où l'on ne parle pas encore de développement durable, Lafarge publie ses Principes d'Action, l'un des documents fondateurs exprimant les valeurs du Groupe.

La place centrale de l'Homme dans l'entreprise y est affirmée, comme le sont l'importance de la diversité culturelle, la transparence et le sens de l'intérêt général. Lafarge et ses équipes se tournent alors plus largement vers le monde extérieur, et vers les problématiques d'environnement en particulier.
En 1995, le Groupe publie sa politique environnementale formalisant ainsi du même coup ses engagements et surtout sa conviction : la prise en compte de l'environnement est une nécessité. Mieux : elle deviendra un avantage compétitif.
Depuis quelques années, la politique du Groupe s'appuie de façon croissante sur le développement d'un dialogue inscrit dans la durée et la construction d'un véritable partenariat avec la société civile. L'illustration la plus exemplaire en est le partenariat pionnier signé en mars 2000 avec le WWF, dans le but d'améliorer sa performance environnementale et de contribuer à élever les standards de l'industrie. Grâce à cet engagement continu en faveur du développement durable, le Groupe fait figure de précurseur et garde une longueur d'avance.

WWF

Notre organisation
Avec plus de 5 millions de membres et un réseau actif dans plus de 100 pays sur les 5 continents, le WWF, créé en 1961, est l'une des plus importantes organisations indépendantes de protection de la nature et de l'environnement. Aujourd'hui, le WWF finance en permanence près de 2 000 projets et emploie près de 4 000 personnes dans le monde.

Notre mission
Stopper la dégradation de l'environnement et construire un avenir où les êtres humains pourront vivre en harmonie avec la nature :
- en préservant la biodiversité du globe,
- en garantissant une utilisation durable des ressources naturelles renouvelables,
- en encourageant des mesures destinées à réduire la pollution et la surconsommation.

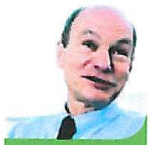
Notre vision
Le WWF base son approche de la conservation sur des données scientifiques fiables. Ses objectifs sont réalistes et tiennent compte des réalités sociales et économiques. Pour les atteindre, le WWF maintient un dialogue ouvert et continu avec les gouvernements, l'industrie et les milieux économiques, les médias et les autres institutions, ainsi qu'avec les communautés locales.

Interview croisée de Claude Martin et Bernard Kasriel

Pas de langue de bois mais un langage clair et responsable : c'est la seule règle que se sont fixée **Bernard Kasriel,** Directeur Général de Lafarge et **Claude Martin,** Directeur Général du WWF International, pour répondre à cette interview commune.

"On peut signer n'importe quel papier : s'il n'y a pas de conviction commune sur le fond, il n'y a pas d'entente possible. Pour être crédible, il faut donner confiance et, pour cela, respecter la parole donnée." **Bernard Kasriel**


Claude Martin
Directeur Général
WWF International


Bernard Kasriel
Directeur Général
Lafarge

D'un côté un groupe industriel mondial dont les activités ont un fort impact sur l'environnement, de l'autre une organisation qui se pose en farouche défenseur de la cause écologique au sens large... Sur quelles bases parvient-on à s'entendre quand on paraît à ce point opposé ?

Bernard Kasriel : C'est la nature même de notre métier que d'avoir à gérer, sur de longues années, des carrières et à côté de ces carrières, des usines. Donc, depuis très longtemps, nous sommes habitués à des situations qui nous conduisent à trouver les solutions pour vivre durablement auprès des collectivités locales et des populations qui nous entourent. Chez Lafarge, nous sommes profondément convaincus que croissance économique, progrès social et respect de l'environnement sont compatibles, et nous nous préoccupons des hommes, de l'environnement et de l'avenir.

Il serait donc faux de parler de Lafarge avant le WWF, et de Lafarge après le WWF. Mais notre partenariat avec le WWF nous a permis d'intensifier et d'accélérer notre démarche. A partir du moment où des progrès sont possibles et que plusieurs parties s'accordent pour convenir qu'il existe des solutions, cela permet de conduire à des avancées considérables.

Claude Martin : Un nombre croissant d'ONG a fini par admettre que les grandes entreprises avaient une influence croissante sur l'utilisation des ressources naturelles. Conséquence logique pour le WWF et en cohérence avec sa mission, notre organisation s'est engagée dès le début des années 90 dans une stratégie de collaboration avec des entreprises du secteur privé en vue d'influencer leur comportement. A cette fin, nous avons instauré des partenariats avec des entreprises leaders, les plus progressistes et les plus visionnaires, susceptibles d'influencer leur secteur, pour les pousser à aller plus avant dans leurs responsabilités. Dans cet esprit là, il devenait tout naturel que le WWF s'associe à Lafarge.

1,5 million d'euros par an sur trois ans : cette somme n'est-elle pas finalement une goutte d'eau dans un océan ?

Claude Martin : Un partenariat, c'est comme un mariage : il ne s'agit pas d'abord et avant tout d'argent ! Pour le WWF, le principal intérêt de ce partenariat est de parvenir à influencer positivement tout le secteur cimentier. L'argent apporté par Lafarge nous aide à mettre en place, ensemble, des projets et programmes pour développer notre engagement mutuel dans les domaines de la biodiversité, du changement climatique, de la construction durable et des polluants persistants.

Bernard Kasriel : Ce budget nous permet d'impulser des changements importants et de garder une longueur d'avance, tout en entraînant d'autres entreprises derrière nous. En outre, il ne prend pas en compte les sommes très importantes investies dans l'adaptation de nos carrières, de notre outil industriel et de nos processus de production. Si je prends un exemple, Lafarge a défini depuis longtemps des plans de réhabilitation de carrières, qui consistent à préparer ce que deviendront chacun de nos sites lorsque leur exploitation viendra à son terme. Nous avons travaillé avec le WWF pour actualiser et mettre en œuvre une véritable méthodologie dans ce domaine, consistant à appliquer partout où nous sommes présents les pratiques les plus progressistes en matière d'environnement. Tout ceci est très concret, très pratique : la preuve, Lafarge s'était engagé à ce que 80 % de ses carrières aient un plan de réhabilitation conforme aux meilleures pratiques fin 2004. L'objectif a été atteint un an plus tôt. Ce partenariat nous permet d'accélérer nos progrès dans le bon sens. En cela, le budget alloué joue un rôle important de catalyseur du changement.



"Un nombre croissant d'ONG a fini par admettre que les grandes entreprises avaient une influence croissante sur l'utilisation des ressources naturelles. Conséquence logique, nous avons instauré des partenariats avec des entreprises leaders, les plus progressistes et les plus visionnaires. Dans cet esprit, il devenait tout naturel que le WWF s'associe à Lafarge." **Claude Martin**

Une collaboration ne s'entend que si les intérêts des deux parties prenantes sont bien compris. Quels sont les vôtres ?

Bernard Kasriel : le WWF et Lafarge partagent la volonté commune de trouver le meilleur compromis, dans le sens du respect de l'environnement et des hommes. Cela revient à identifier des solutions qui intègrent les contraintes économiques de l'entreprise et celles propres à l'environnement au sens large. Le WWF est une organisation de dimension internationale, de même que Lafarge est un Groupe international. Cela impose d'avoir une vision globale du monde pour trouver des solutions globales et de ne pas se contenter d'exporter un problème local dans un pays voisin. Ceci est fondamental pour nous.

Pour être crédible, il faut en outre donner confiance et pour cela respecter la parole donnée. Enfin, cela nous confère un avantage compétitif réel, qui a, par exemple, conduit les Autorités chinoises à choisir Lafarge plutôt qu'un concurrent dans des processus de privatisation ou l'attribution de permis d'exploiter.

Claude Martin : Un partenariat tel que celui-ci ne peut se concevoir sans transparence et sans intégrité de part et d'autre. C'est la condition pour l'instauration d'une confiance durable, indispensable au développement et à la pérennité de bonnes pratiques. C'est ainsi que nos objectifs communs peuvent rayonner au-delà de notre partenariat, pour élever le niveau... y compris chez les concurrents de Lafarge !

Quelles sont vos motivations respectives dans ce partenariat ?

Claude Martin : Nous sommes d'accord sur des règles claires en termes d'engagements, d'objectifs, et d'évaluation des résultats. Ce sont des aspects essentiels de notre "contrat" et en cela ils représentent la garantie de ce partenariat. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous y faisons référence lors de conférences internationales ou lorsque nous nous adressons au monde économique.

Bernard Kasriel : Ce partenariat est l'illustration des Principes d'Action de Lafarge : être un leader qui anticipe pour un monde durable, respecte l'intérêt général, met l'Homme au cœur de l'entreprise, améliore ses performances environnementales...

Avec sa reconduction, nous voulons confirmer ce qui a déjà été entrepris et aller plus loin, en se rapprochant encore plus près du terrain, par le biais de liens plus étroits entre nos unités locales et les antennes nationales du WWF.

Qu'est-ce qui pourrait mettre fin à votre partenariat ?

Bernard Kasriel : Il faudrait imaginer que le WWF ne nous apporte plus rien en termes d'expérience ; que l'écart entre ce qu'il croit possible en matière de performance et la réalité ne soit plus compatible avec nos objectifs, ou encore que l'organisation radicalise ses positions à tel point que nous ne pourrions plus la suivre... Mais rien de tout cela n'est arrivé.

Claude Martin : Ce type de relation est nécessairement appelé à évoluer en permanence et sa ré-évaluation est continue. Mais je ne pense pas que le partenariat puisse se terminer à cause d'un différend philosophique entre le WWF et Lafarge !

Reste que pour que cette coopération dure, et reste crédible, c'est ensemble que nous devons relever les défis.

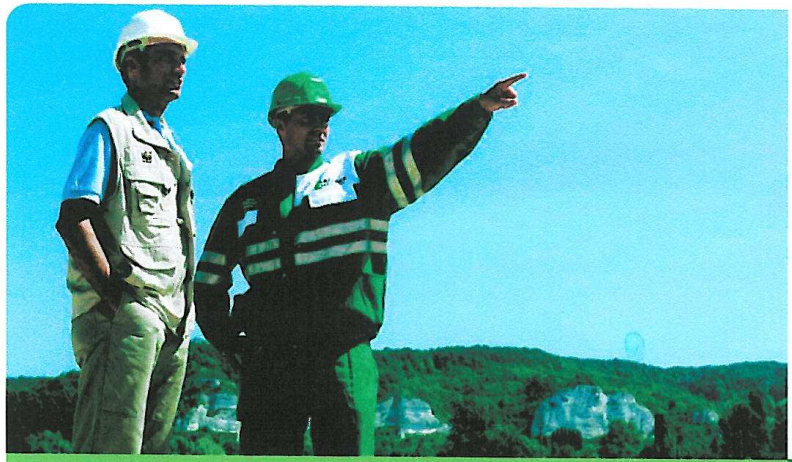
Aujourd'hui le développement durable est devenu incontournable pour les entreprises. "Responsabilité, engagements, respect, valeurs..." ces mots font désormais partie d'un vocabulaire devenu si commun qu'on peine à en mesurer le véritable sens. Comment parviendrez-vous à vous rendre audibles et... crédibles ?

Bernard Kasriel : N'oublions pas que dans les marchés développés, c'est l'industrie qui a le plus progressé en matière de respect de l'environnement. Aujourd'hui, les impacts majeurs sur l'environnement sont le fait des bâtiments tout au long de leur vie, de l'agriculture, des transports...

Quand, dans les faits, on apporte la preuve qu'il n'y a pas de contradiction entre développement durable et performance économique, se dégage alors une fierté légitime et une volonté d'aller de l'avant. La crédibilité en découle. Au-delà des bénéfices pour la société, notre stratégie de dialogue et de performance, illustrée en particulier par ce partenariat, représente un avantage économique réel. Notre démarche se construit en partenariat croissant avec la société civile et les ONG en particulier. Mais on peut signer n'importe quel papier : s'il n'y a pas de conviction commune sur le fond, il n'y a pas d'entente possible.

Nous avons la conviction que c'est par notre crédibilité que nous pourrons à l'avenir conserver nos permis d'exploitation, ouvrir de nouvelles carrières, nous développer dans les pays émergents et être l'entreprise préférée des acteurs locaux malgré l'impact de nos activités.

Claude Martin : Aujourd'hui, le développement durable est une exigence pour toute entreprise responsable et son caractère obligatoire le rend plus incontournable encore. Il est cependant évident que certains de ces éléments sont difficilement mesurables et certaines entreprises adoptent un langage développement durable sans qu'il n'y ait ni démarche, ni engagement correspondants. C'est la raison pour laquelle, il est essentiel d'établir des indicateurs de performance et d'assurer un suivi institutionnel du développement durable. Je crois également qu'il est important que des entreprises prouvent à leurs propres collaborateurs qu'elles sont véritablement citoyennes.



Un partenariat pionnier

"Nous sommes à la recherche des entreprises les plus progressistes et les plus visionnaires pour nouer des partenariats susceptibles d'influencer l'ensemble de l'industrie à travers le monde" déclarait alors Claude Martin, Directeur Général du WWF International.

Premier industriel à devenir Conservation Partner du WWF

En mars 2000, le WWF et Lafarge signent un partenariat global pour une période de cinq ans, qui prévoit une revue à mi-parcours en 2002.

Fort des résultats et réalisations clés menées à bien durant cette période, le partenariat a été renouvelé en 2005 pour une période de trois ans.

Les deux partenaires ont ainsi joué un rôle pionnier, encourageant le reste de l'industrie à suivre la voie.

Le respect de la parole donnée

Pour Lafarge, l'objectif était de travailler en étroite collaboration avec l'une des principales organisations environnementales pour renforcer et améliorer encore son approche environnementale. Cela s'est concrétisé par des engagements dans trois domaines :

- la mise en place d'indicateurs de performance environnementale,
- l'élaboration de standards élevés de réhabilitation de carrières, portant notamment sur la biodiversité,
- l'élaboration d'un programme de réduction des émissions de CO_2 basé sur des objectifs chiffrés.

Depuis 2001, Lafarge publie ainsi tous les ans les résultats chiffrés des indicateurs de performance mis en place avec le WWF. Chacun d'eux rend compte de la situation exacte du Groupe sur les différentes thématiques propres à ses activités et directement liées à l'environnement. Surtout, ils sont adjoints d'objectifs datés, poursuivis par le Groupe dans le cadre de son partenariat avec le WWF.

Pris en 2000 et publiés annuellement depuis 2001, ces engagements sont suivis et mesurés par le WWF et des auditeurs externes. Ils sont pris très au sérieux par Lafarge et progressent de façon significative, année après année.

Une méthode fondée sur un dialogue constructif

Comment obtenir que des hommes de culture, de formation et d'intérêts souvent très différents travaillent ensemble au point de faire cause commune ? **Tout est dans la méthode : faire tomber les barrières, se comprendre et s'entendre.**

Les fondations de tout partenariat réussi et crédible reposent sur une compréhension mutuelle du travail et des missions de chaque organisation, ainsi que sur une véritable ouverture d'esprit et une démarche de coopération. Une fois passé ce cap, des engagements précis et des méthodes de travail peuvent effectivement être mis en place. Cela requiert aussi d'accepter d'être en désaccord sur certains sujets, ce qui est forcément une réalité face à deux organisations si différentes.

De ce point de vue, la problématique liée aux changements climatiques est exemplaire de la démarche adoptée.

Dix-huit mois furent consacrés au sujet et à la fixation d'objectifs datés. Déclinés autour d'un programme d'amélioration, ces objectifs furent adoptés par la Branche Ciment de Lafarge qui a mis en place un programme de performance sur trois ans.

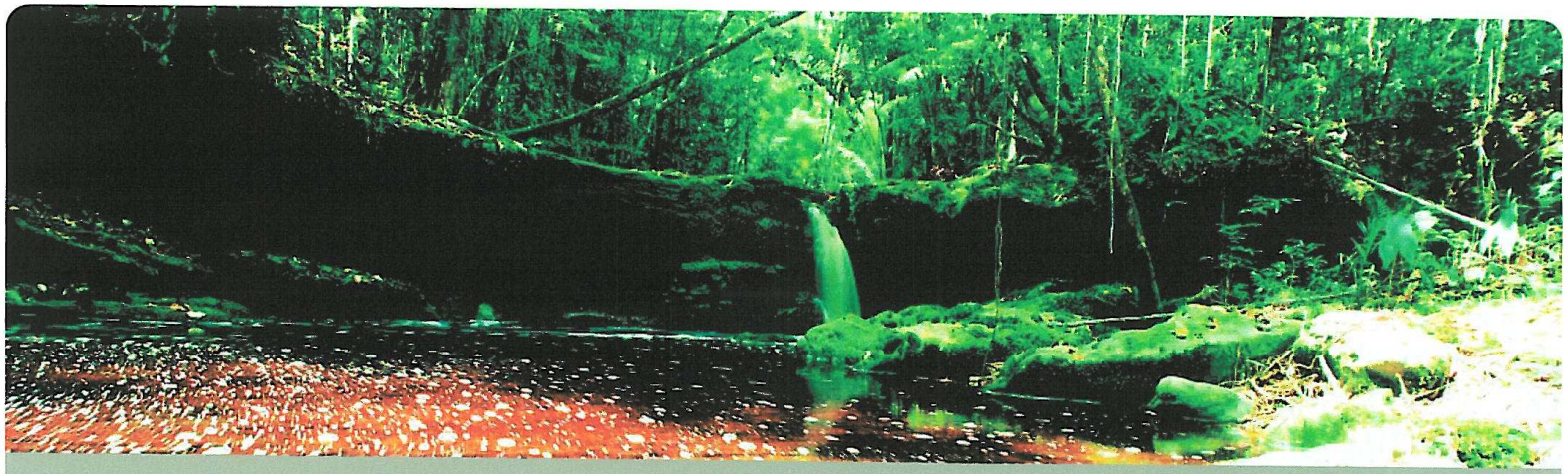
A partir de ce programme, des objectifs ont été négociés usine par usine dans l'ensemble du Groupe, et font depuis lors l'objet d'audits annuels pour mesurer les étapes de progrès.

→ **Priorité aux initiatives locales**

Faire vivre le partenariat WWF-Lafarge localement est devenu l'une des grandes priorités de la nouvelle phase du partenariat.

Le WWF et Lafarge comptent inciter leurs équipes à devenir de vraies forces de propositions et les invitent désormais à initier de nouveaux projets dans les différents pays où les deux organisations sont présentes. A l'issue d'un processus de sélection, les projets les plus pertinents et les plus stratégiques se verront attribuer un montant suffisant pour engager un plan d'action ambitieux, dans l'un des domaines clés du nouveau partenariat : biodiversité, changements climatiques et construction durable. L'objectif de cette nouvelle étape est de développer des projets communs qui viendront illustrer à l'échelle locale la philosophie du partenariat global.





8 indicateurs pour un par tenariat durable

Pour crédibiliser leur engagement et s'assurer de l'amélioration réelle des performances environnementales de Lafarge, le WWF et Lafarge ont défini ensemble huit indicateurs* de progrès.

1. **Audits environnementaux**
Lafarge s'est engagé à rendre compte régulièrement des progrès réalisés par ses différentes entités dans le domaine environnemental, à travers la publication des résultats, qu'ils proviennent d'audits externes ou internes. 90 % des sites étaient audités à fin 2004.

2. **Réhabilitation de carrières**
Le savoir-faire accumulé par Lafarge à travers sa longue expérience des réhabilitations de carrières a conduit à l'émergence de meilleures pratiques dans ce domaine. A l'issue d'un processus au cours duquel le WWF et Lafarge ont déterminé les contours précis d'une méthodologie et d'indicateurs de performance, Lafarge s'est engagé plus avant dans une politique de réhabilitation des carrières qui vise à limiter au maximum les traces laissées par leur exploitation et à préparer en amont l'avenir de ces sites. L'objectif fixé de 80 % des carrières dotées d'un plan de réhabilitation d'ici fin 2004, a déjà été atteint en 2003, en avance sur l'engagement, avec un résultat de 80 %.

3. **Rejet de poussières**
L'un des impacts des activités de Lafarge porte sur le rejet de poussières dans l'atmosphère et dans l'environnement proche de ses usines. Lafarge s'est fixé l'objectif très ambitieux d'atteindre d'ici 2010 un rejet maximum de 50 mg/Nm³ dans toutes ses cimenteries. Cet objectif était atteint à hauteur de 60 % en 2004.

4. **Émissions de gaz à effet de serre**
Dans le cadre du partenariat avec le WWF, Lafarge s'est engagé à réduire ses émissions absolues de CO_2 de 10 % dans les pays industrialisés pour la période 1990/2010. La réduction accomplie s'élevait à 9,5 % en 2004.

5. **Consommation d'eau**
Grand consommateur d'eau (refroidissement des machines, opérations de nettoyage,...) Lafarge s'est engagé à améliorer sa collecte d'information sur l'utilisation d'eau, afin progressivement de mieux utiliser l'eau et de réduire les quantités consommées. Entre 2000 et 2004, la consommation d'eau utilisée dans la fabrication du ciment est ainsi passée de 435 à 383 litres par tonne de ciment.

6. **Consommation et recyclage d'énergie**
Depuis trente ans, Lafarge s'est engagé dans une démarche visant à réduire son utilisation de combustibles fossiles par une meilleure efficacité énergétique et par un plus grand recours aux combustibles alternatifs. A titre d'exemple, la substitution en faveur de biomasses comprend l'utilisation de cosses de riz aux Philippines, de cosses de café en Ouganda, de déchets organiques générés par la production d'huile de palme en Malaisie, de farines animales en France et au Japon. Par ailleurs, d'ici fin 2005, 40 % de l'électricité consommée par l'usine de Tétouan au Maroc proviendra d'un parc éolien. Ainsi, entre 2001 et 2004, l'utilisation de combustibles alternatifs est passée de 488 000 à 729 000 tonnes équivalent pétrole.

7. **Consommation de matières premières**
Grâce à ses efforts d'innovation dans ses processus industriels, Lafarge a développé une expertise dans l'utilisation de composants de substitution pour la production de matériaux de construction. Cette politique de substitution repose sur l'ajout de résidus d'autres industries : laitier et cendres volantes dans la production de ciment, gypse synthétique dans la production de plaques de plâtre.

L'objectif que s'est fixé Lafarge pour limiter le recours aux matières premières dans son activité Ciment porte sur une utilisation de 10 % de matériaux recyclés. L'objectif était pratiquement atteint fin 2004, avec un taux de substitution de 9,8 %.

8. **Production de déchets**
Lafarge s'est engagé à réduire la quantité de déchets de production mis en décharge à :

→ 1 % de la production pour sa branche Ciment,
→ 1,5 % pour sa branche Toiture,
→ 1,5 % pour sa branche Plâtre.

Fin 2004, l'objectif était atteint pour les branches Ciment et Toiture, toutes deux à 1 % de déchets mis en décharge, et il était en bonne voie dans la branche Plâtre, qui affichait un résultat de 2,2 %.

*Depuis le lancement du partenariat, les deux indicateurs Consommation d'énergie et recyclage d'énergie ont été regroupés et l'indicateur Rejet de poussières a été ajouté.

Source : Rapports Développement Durable Lafarge 2003 et 2004.



Les chutes de Shaba Rock, réserve naturelle de Samburu, Kenya

> BIODIVERSITÉ

Protéger et restaurer les équilibres naturels

Le concept de biodiversité, qui dénomme la richesse de toutes les espèces animales ou végétales vivant sur terre, a conduit à une prise de conscience sur le rôle essentiel de chaque espèce dans l'équilibre de la planète. Le nombre de carrières exploitées par Lafarge dans le monde font du Groupe un acteur dont l'action peut avoir un impact dans ce domaine. Le WWF et Lafarge se sont engagés sur des programmes spécifiques ciblés. Tour d'horizon...



Sabine Baer
Responsable Réhabilitation et Écosystème, Lafarge Eco Systems Ltd

> Kenya

A l'est de Mombassa, la forêt côtière d'Afrique de l'Est surplombe la mer à 1 400 mètres d'altitude. Riche de multiples espèces, elle figure au rang de priorité dans le programme de conservation du WWF. A proximité, se trouve l'ancienne carrière de Bamburi, un site particulier puisqu'il est aujourd'hui totalement réhabilité et transformé en parc naturel, représentant un véritable modèle de bonnes pratiques judicieusement appliquées : "des pratiques dont les autres industries devraient bien s'inspirer" selon Wangari Maathaï, ministre de l'Environnement kenyan et prix Nobel de la paix.

Conjuguant leurs expériences respectives et leur savoir-faire, les experts du WWF et de Lafarge ont fait de la restauration des paysages forestiers des Monts Shimba et de la préservation de l'écosystème de la région un objectif prioritaire commun. "Cela nécessite une prise de conscience collective, précise Sabine Baer, c'est la raison pour laquelle nous tenions absolument à y impliquer les communautés locales, le gouvernement et d'autres ONG."



Arlin Hackman
Vice-président WWF - Canada

> Canada

Au coeur des montagnes Rocheuses, à proximité du parc national Banff : conscient de l'impact de ses activités envers les populations et les espèces animales, Lafarge a contribué à la construction d'une voie ferrée évitant ainsi le transport de ses matières premières par la route.

Moins polluant pour l'environnement et moins dangereux pour les animaux, cette réalisation s'est accompagnée de la mise en place de passages protégés pour la faune.

Le WWF et Lafarge ont annoncé, lors du Congrès Forestier Mondial en septembre 2003, un nouveau projet de conservation.

Les deux partenaires se sont conjointement engagés dans un vaste programme de cartographie visant à assurer la protection des grands carnivores de la région (ours, loups, couguars...) : cartographie des habitats et des corridors fauniques, des sites d'exploitation Lafarge et des principaux chemins forestiers, des secteurs de mortalité de la faune...

"Faire baisser la mortalité de la faune liée aux transports est un véritable enjeu de conservation pour de nombreuses espèces, souligne Arlin Hackman. Les résultats de cette étude seront riches d'enseignements pour tous les gestionnaires d'aires protégées du WWF à travers le monde."

> Autriche

A l'est de Vienne, la carrière Lafarge de Mannersdorf comprend toute une zone où la nature reprend ses droits. Pentes et talus ont été remodelés, des arbres plantés, et des refuges aménagés, au point qu'aujourd'hui, un certain nombre d'espèces protégées ont spontanément investi les espaces et que la flore s'y développe à nouveau. Lafarge a également entrepris une restauration progressive de la carrière au fur et à mesure de son exploitation.

"L'outil informatique de contrôle, qui calcule le LBI (Longterm Biodiversity Index) donne maintenant une évaluation digitale de la biodiversité en différents endroits de la carrière", indique Johannes Daul.

Mené en partenariat avec le WWF, ce plan de réhabilitation global vise à établir un système de mesure et de contrôle, puis d'amélioration de la biodiversité, en vue de définir un "modèle type" de bonnes pratiques pour le réaménagement des carrières, mais aussi de minimiser l'impact des opérations sur la faune et la flore.

Testé dans une carrière française de Lafarge, le "prototype" autrichien permettra de déterminer si les critères de réhabilitation définis à Mannersdorf sont transférables à d'autres sites Lafarge dans le monde.



Johannes Daul
Responsable des Affaires Publiques - Environnement Lafarge Perlmooser



> CO_2

Relever le défi du change ment climatique

Le réchauffement climatique et ses conséquences sont l'un des enjeux majeurs du 21e siècle. Ils mettent en jeu une politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre lourde d'implications pour les industriels et les gouvernements. Aux côtés du WWF, Lafarge est le premier industriel à s'engager à réduire ses émissions dans le secteur des matériaux de construction.

Les gaz à effet de serre sont des composés chimiques contenus naturellement dans l'atmosphère où ils "emprisonnent" la chaleur. C'est l'une des causes avancées pour expliquer l'actuel réchauffement de la planète.

Le CO_2 (dioxyde de carbone) est le plus important en volume des gaz à effet de serre issus de l'activité humaine, et reste dans l'atmosphère au-delà de 100 ans. Par voie de conséquence, la réduction des émissions de CO_2 est devenue un enjeu majeur.

Soucieux de voir se créer une véritable "écologie industrielle", Lafarge s'est engagé dès 2000, aux côtés du WWF, dans une politique volontaire et drastique de réduction des émissions de CO_2 de ses cimenteries : 20 % de réduction des émissions par tonne de ciment dans le monde, et 10 % des émissions absolues dans les pays industrialisés, sur une période allant de 1990 à 2010. Cet engagement va bien au-delà des objectifs de réduction fixés par le Protocole de Kyoto, qui s'élèvent à 5,2 % pour les pays industrialisés de l'Annexe I.

Élaboré dans le cadre du partenariat WWF-Lafarge "Conservation Partner" en 2000, cet engagement allait faire de Lafarge l'un des membres fondateurs du programme Climate Savers initié par le WWF.

Lafarge s'est engagé à faire contrôler ses émissions de CO_2 par un expert indépendant agréé par le WWF.

Résultats 2004 de Lafarge

- réduction de 11,2 % des émissions par tonne de ciment dans le monde
- réduction de 9,6 % des émissions absolues dans les pays industrialisés (Annexe 1 du Protocole de Kyoto)

En ligne avec ses objectifs pour la période 1990-2010, les résultats de Lafarge en 2004 illustrent déjà les progrès significatifs réalisés.

Les réductions des émissions de CO_2 ont été rendues possibles grâce à la combinaison de plusieurs facteurs et notamment :

- la réduction de la consommation d'énergie,
- l'utilisation de matières premières de substitution dans la production de ciment,
- l'évolution des combustibles utilisés, en accroissant la part de combustibles alternatifs.

"C'est un objectif ambitieux", indique le Dr. Stephan Singer, responsable européen du département Climat et Énergie du WWF. "Lafarge s'est engagé dans cette démarche avec un grand sérieux et a déjà obtenu des résultats significatifs. La réduction des émissions de CO_2 devrait cependant être examinée dans un contexte d'augmentation de la demande, qui était alors estimée à 10 % dans les pays développés. Or, nous avons assisté à une réduction de 3,5 % de la production de ciment dans ces pays entre 1990 et 2003, ce qui a aidé Lafarge à atteindre ses objectifs. Cette donnée ne doit pas minimiser l'action accomplie par notre partenaire, mais au contraire l'inciter à atteindre les objectifs initialement fixés de façon à être exemplaire. Dans ce sens, il a tout notre soutien."

LE PROTOCOLE DE KYOTO

Le Protocole de Kyoto fixe des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cent quarante et un pays l'ayant ratifié ou ayant accepté de s'y conformer, le Protocole de Kyoto est entré en vigueur le 16 février 2005.

La décision d'élever cet accord au rang de réglementation internationale est une première étape essentielle dans la lutte contre le changement climatique. Ce traité représente le seul accord mondial pour la limitation de la pollution liée au réchauffement de la planète. Il fixe également les bases d'une action déterminée contre le changement climatique pour les prochaines décennies. Il appelle les pays industrialisés qui ont ratifié ce traité à une réduction de 5 % de leurs émissions de gaz à effet de serre d'ici 2008-2012 par rapport au niveau de 1990.

Forts des succès majeurs et des résultats déjà accomplis, le WWF et Lafarge ont renouvelé leur partenariat pour une période de trois ans, couvrant les années 2005 à 2007. A la clef, de nouveaux défis et la preuve qu'industrie et écologie peuvent cohabiter au bénéfice des hommes et de la planète.

Les nouvelles priorités du partenariat

Le champ du partenariat se voit accru, deux nouveaux sujets venant élargir l'action commune : la construction durable et les polluants persistants.

• La biodiversité

Enjeu environnemental majeur, la biodiversité est une forte priorité. Le WWF et Lafarge s'engagent ainsi à mettre en place un système mondial de mesure, d'évaluation et d'amélioration de la biodiversité. Cela fournira aux dirigeants de Lafarge et aux collaborateurs responsables de l'exploitation et de la réhabilitation des carrières un cadre leur permettant d'améliorer la valeur écologique de leurs sites.

Le nouvel objectif consiste à développer d'ici mi-2006 un outil simple d'amélioration de la biodiversité, utilisable par les équipes de Lafarge avant, pendant et après les périodes d'exploitation. La méthodologie développée à Mannersdorf en Autriche et actuellement testée en France sera mise en place courant 2005 dans deux pays pilotes : la Chine et l'Italie. L'objectif est ensuite de déployer cet outil dans 25 % des 800 carrières de Lafarge dans le monde.

De nouvelles ambitions durables

• La construction durable

Le WWF et Lafarge ont décidé de promouvoir ce concept émergent auprès de tous les acteurs de la chaîne de la construction et de développer des projets d'immeubles exemplaires dans ce domaine. Ce concept met en jeu la capacité d'un bâtiment, et donc d'un matériau, à réduire son impact sur l'environnement – isolation thermique et économies d'énergie allant de pair.

Priorité sera donnée à la promotion de projets concrets visant à réduire l'empreinte écologique des bâtiments et à accroître leur efficacité écologique. L'objectif est aussi de démontrer que One Planet Living* est possible aujourd'hui, et non dans un avenir lointain. Au sein du partenariat, le WWF et Lafarge mettront les systèmes de construction au centre de One Planet Living.

Lafarge de son côté poursuivra l'amélioration des performances de ses produits pour contribuer à la construction de bâtiments plus économes en énergie et en matières premières.

• Changement climatique et CO_2

Convaincu que tous les efforts doivent être entrepris pour assurer que l'augmentation moyenne globale de la température reste inférieure à 2°C, Lafarge réaffirme aux côtés du WWF son engagement de réduire ses émissions mondiales de CO_2.

Par ailleurs, sa stratégie de croissance dans les pays en développement conduit Lafarge à s'impliquer aux côtés du WWF pour trouver des solutions permettant à ces pays de poursuivre leur croissance tout en maîtrisant la croissance de leurs émissions de CO_2 à un niveau inférieur à leur croissance économique, et ceci grâce à l'amélioration des standards environnementaux des usines et au développement de programmes de construction durable.

Au niveau local, le WWF et Lafarge travailleront en outre à étendre le remplacement des combustibles fossiles par l'utilisation de biomasses dans plusieurs pays cibles : Chine, Afrique de l'Est et Brésil. En Europe, Lafarge a commencé à se fournir en électricité verte, se fixant en particulier l'objectif de fournir ainsi 100 sites de bureaux en France.

→ **En Chine**, le WWF et Lafarge vont travailler aux côtés des autorités pour trouver les moyens d'accompagner la croissance du pays tout en limitant la croissance des émissions de CO_2. Si Lafarge entend être particulièrement vigilant avec ses usines, il compte être un modèle pour l'industrie. Dans le cadre du "Business Council for Sustainable Development" en Chine, le WWF et Lafarge s'impliqueront également dans le domaine de l'habitat, pour la promotion de concepts de construction durable.

• Polluants persistants

Les polluants persistants peuvent exister dans les matières premières utilisées ou dans les émissions des cimenteries. Leur présence retient l'attention de nombreuses parties prenantes. Ils font l'objet d'un programme spécifique du WWF et de Lafarge, qui ont décidé de mesurer la performance, d'identifier les meilleures pratiques en la matière et de prévoir leur mise en œuvre progressive dans l'ensemble des sites concernés. L'objectif est de limiter ces émissions grâce à l'amélioration des processus de production.

*One Planet Living est une initiative commune du WWF, BioRegional et d'entreprises partenaires qui vise à rendre l'habitat durable simple, bon marché et attractif à travers le monde.

COMMUNIQUE DE PRESSE

two worlds, one planet

Partenariat renouvelé : le WWF et Lafarge renforcent leurs engagements pour l'environnement

Paris, le 21 juin 2005 - Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, et le WWF, organisation mondiale de protection de la nature, annoncent aujourd'hui le renouvellement de leur partenariat, forts des progrès notables en matière de réduction des émissions de CO_2, de réhabilitation des carrières et de mise en œuvre de huit indicateurs clés de performance.

Ce partenariat pionnier a été lancé en mars 2000 pour une période de cinq ans et vient d'être renouvelé pour une durée de trois ans.

"Notre partenariat avec le WWF nous a permis d'accélérer le développement de notre politique environnementale et d'établir les bases pour une coopération encore plus étroite à l'avenir" a déclaré Bernard Kasriel, Directeur Général de Lafarge.

Les résultats du partenariat à ce jour :

- Mise en place de huit indicateurs de performance, définis et suivis en commun, et dont les résultats sont publiés chaque année (audits environnementaux des sites ; plans de réhabilitation des carrières ; émissions de gaz à effet de serre ; consommation d'eau, d'énergie et de matières premières ; production de déchets ; recyclage de l'énergie et rejets de poussières).
- Elaboration de standards élevés de réhabilitation des carrières et d'une méthodologie en faveur de la biodiversité ; 80% des 800 carrières ont mis en place un plan de réhabilitation, en ligne avec l'objectif pour 2004.
- Indice de biodiversité mis au point sur le site de Mannersdorf en Autriche et actuellement testé dans la carrière de Sandrancourt, près de Paris.
- Progrès significatifs en matière de réduction des émissions de CO_2, qui vont bien au-delà de l'objectif de 5,2%, fixé par le Protocole de Kyoto. Au début de ce partenariat, des objectifs ambitieux ont été fixés pour la réduction des émissions sur la période 1990-2010 :
  - Diminution de 20% des émissions nettes par tonne de ciment
  - Abaissement de 10% des émissions brutes absolues dans les pays industrialisés.

  En 2004, la réduction était de 11,2% pour les émissions par tonne de ciment produit dans le monde et de 9,5% pour les émissions absolues dans les pays industrialisés (Annexe I du Protocole de Kyoto).
- En 2004, les matières premières de substitution utilisées dans la production du ciment représentaient 9,8% (objectif : 10% en 2005) et 50,5% dans la production du plâtre (objectif : 45% en 2005).

"Nous nous félicitons du succès de notre coopération" a indiqué Claude Martin, Directeur Général du WWF International. "Ceci prouve, qu'au-delà des mots, en coopérant avec le secteur privé, les organisations de protection de l'environnement peuvent jouer un rôle décisif, réel facteur de progrès."

Ce partenariat, dont le champ d'action a été élargi, va désormais s'orienter vers la création d'un système mondial de mesure et d'amélioration de la biodiversité dans les carrières, l'objectif étant de déployer cette méthodologie à travers le monde.

Soucieux de réduire toujours plus ses émissions de CO_2, Lafarge s'est engagé à trouver des solutions de nature à permettre aux pays émergents de poursuivre leur développement tout en limitant l'augmentation de leurs émissions de CO_2. Au niveau local, Lafarge et le WWF entendent agir ensemble pour étendre le remplacement des combustibles fossiles par l'utilisation de biomasse dans certaines cimenteries, en particulier en Chine, en Afrique de l'Est et au Brésil.

Le WWF et Lafarge s'emploieront conjointement à promouvoir des produits et systèmes de construction durables d'un bout à l'autre de la chaîne de construction des bâtiments, en donnant des exemples de constructions exemplaires et présentant des progrès écologiques incontestables.

Ce partenariat s'attachera aussi à appréhender les éventuels polluants persistants qui peuvent être présents dans certaines matières premières utilisées ou rejetées dans les cimenteries. L'objectif est de limiter ces éventuelles émissions grâce à l'amélioration des processus de production.

Le renouvellement de ce partenariat sera aussi l'occasion de mettre l'accent sur le lancement d'initiatives au plan local entre les différentes unités du Groupe et les organisations nationales de WWF.

Le WWF et Lafarge ont la conviction que cette relation influencera positivement le secteur en vue de réduire encore davantage l'impact de l'industrie sur l'environnement, dans le respect des hommes et de la planète.

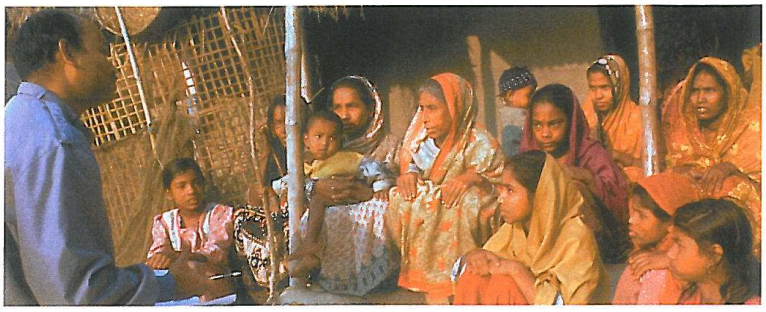
Pour plus d'informations :

Contacts Groupe Lafarge :
Stéphanie Tessier: +33 1 44 34 92 32 stephanie.tessier@lafarge.com
Amanda Jones: +33 1 44 34 19 47 amanda.jones@lafarge.com

Contacts WWF International :
Olivier van Bogaert: +41 (0) 22 364 9554 ovanbogaert@wwfint.org
Niki Parker: +41 (0) 22 364 9552 nparker@wwfint.org

Construire un monde durable







Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale | 2001

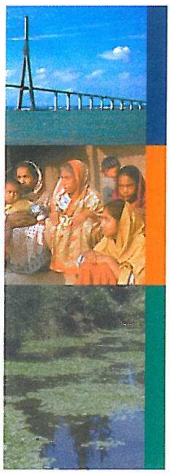
LAFARGE

Pourquoi lire ce rapport ?



Ce premier rapport de développement durable aborde les aspects économiques, sociaux et environnementaux de Lafarge. Il représente pour le Groupe un outil supplémentaire pour dialoguer et rendre des comptes en toute transparence. Nous l'avons conçu pour un large éventail de publics : nos actionnaires, nos salariés, les pouvoirs publics, les communautés dans lesquelles nous menons nos activités, les organisations non-gouvernementales, nos fournisseurs, nos partenaires, nos clients, les utilisateurs de nos produits, les médias, d'autres entreprises, etc. Chacun de ces publics, à sa façon, compte pour Lafarge. Nous voulons nouer un dialogue avec vous sur les problèmes auxquels le Groupe est confronté dans son cheminement vers le développement durable, vous informer sur nos performances et notre stratégie, mais aussi nous engager publiquement sur des objectifs précis. Ce rapport ne contient pas toutes les solutions : notre objectif est plutôt d'associer les parties prenantes en les invitant à nous faire part de leurs attentes et de leurs idées sur ce que peut réellement signifier le développement durable pour un groupe comme Lafarge. Il s'agit avant tout pour nous d'un processus d'apprentissage : tous vos commentaires et suggestions sont les bienvenus (un formulaire est joint à la fin du présent document).

Table des matières



		Indicateurs G.R.I.* utilisés
Éditorial de Bertrand Collomb	4–5	1 ; 5.1 ; 6.52
Économie	**6**	
1. Les activités de Lafarge dans le monde	8–9	2 ; 6.37 ; 6.38 ; 6.51
2. Notre style de management	10–11	5.4 ; 5.7 ; 6.63
3. Comment le développement durable crée de la valeur	12	
4. Les trois dimensions de notre performance	13-15	6 Performance intégrée
Société	**16**	
1. Dialoguer avec les parties prenantes	18–19	5.11-5.14 ; 6.27 ; 6.53
2. Nos équipes	20–23	6.65-6.67 ; 6.72
3. Les communautés locales	24–29	6.85-6.88
4. L'environnement national et international	30–31	5.6 ; 6.95
Environnement	**32**	
1. Vers une écologie industrielle ?	34–35	3 ; 6.24
2. Management environnemental	36–37	5
3. Gestion des carrières	38–40	5.10 ; 6.6 ; 6.33-6.35
4. Protection de l'air et de l'eau	41–42	6.12 ; 6.21-6.23
5. Le changement climatique	43–46	6.1 ; 6.3 ; 6.7 ; 6.10 ; 6.14
6. Réutilisation et élimination des déchets	47–48	6.16-6.18
7. Contribuer à une architecture écologique	49–51	6.28 ; 6.29
Le rapport comme outil de dialogue		
Comment avons-nous fait ce rapport ?	52	2.8 ; 2.12
Remerciements	53	
Perspectives	54-57	2.6 ; 4 ; 6.27
L'avis de nos parties prenantes sur ce rapport	58	6.27
Votre avis	Page jointe	

Informations complémentaires sur le site : www.lafarge.com

Légende

Informations complémentaires sur Internet

Indicateur de performance

Interview avec un expert externe**

Contact

Objectif

* Les chiffres se réfèrent à la partie C des lignes directrices de la Global Reporting Initiative dont est inspiré le contenu ce de rapport (voir p. 52).

** Ce rapport contient des citations de parties prenantes externes au Groupe, qui nous font part de leur avis sur les enjeux de notre activité en matière de développement durable. Notre objectif est de prendre en compte leurs préoccupations ; il va de soi que Lafarge ne cautionne pas nécessairement leurs points de vue.

1. Dialoguer avec les parties prenantes

Notre capacité à dialoguer avec les parties prenantes est un élément-clé de notre stratégie de développement durable. Le Groupe désigne par "partie prenante" tout public qui, soit est concerné de près par ses activités, soit influe sur ces dernières.

Marcel Demonque, 1960
Pdg de Lafarge de 1959 à 1974



"Le but immédiat de l'entreprise est de produire et de vendre aux meilleures 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."

Lafarge a identifié plusieurs groupes de parties prenantes importantes sur lesquels repose la compétitivité du Groupe : nos actionnaires, nos salariés, les pouvoirs publics, les collectivités locales, les ONG, nos fournisseurs, nos partenaires, nos clients, les utilisateurs, les médias, les autres entreprises. Le dialogue avec ces acteurs représente un élément-clé de notre stratégie de développement durable, dans la mesure où face à la complexité grandissante de notre environnement, nous ne sommes pas en mesure de trouver toutes les solutions seuls. Notre fort ancrage territorial rend en outre le soutien des parties prenantes absolument essentiel au bon déroulement de nos activités.

Il est de notre responsabilité d'informer toutes les parties prenantes internes et externes sur les enjeux sociaux et environnementaux de notre activité : leurs attentes élèveront notre niveau d'engagement et leur soutien nous apportera la motivation nécessaire au progrès. Nous intensifions actuellement nos processus de consultations dans la perspective d'identifier les attentes et enjeux-clés liés à chaque public ainsi que les indicateurs de performance correspondants.

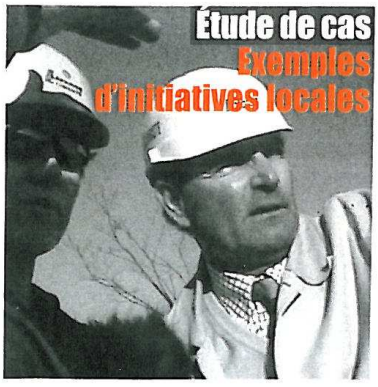
L'ÉTUDE DU WBCSD

Lancée en février 2000 pour une durée de deux ans, l'étude "Toward a Sustainable Cement Industry" a été confiée à des consultants indépendants sous l'égide du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development). Elle est financée par les dix producteurs de ciment affiliés au WBCSD dont Lafarge. Reposant sur la consultation des parties prenantes dans les pays industrialisés comme dans les pays du Sud, elle vise à définir les clés d'une approche de développement durable pour le secteur.

@ www.wbcsdcement.org

LE DIALOGUE LOCAL

Notre activité consiste à extraire des ressources minérales, à les transformer sur place et à les livrer à nos clients. Même si nos produits sont essentiels au développement économique et social local, leur production a un impact



ÉTATS-UNIS/CANADA
La base de données P&GA (affaires publiques et gouvernementales) de Lafarge North America offre un cadre d'organisation et de veille dans nos relations avec les publics suivants : communautés locales, autorités, associations industrielles, œuvres caritatives.

BRANCHE GRANULATS ET BÉTON
Afin de mieux intégrer les activités extractives dans le tissu socio-économique local et de s'assurer que le plan de réhabilitation répondra aux attentes des parties prenantes locales Lafarge Granulats a mis en place une politique de dialogue avec les ONG locales (en France : les Amis de la Terre, WWF France Nature Environnement, etc. : au Royaume-Uni : RSPB, The Wildlife Trusts, etc. ; aux États-Unis : Wildlife Habitat Council ; en Allemagne : BAUM, etc.)

significatif et durable sur l'environnement et sur les riverains. Le soutien de nos publics locaux passe donc nécessairement par le maintien d'une relation constructive.

Face à la sensibilité croissante de l'opinion publique, créer de la richesse et des emplois ne suffit plus à justifier localement notre activité. Plus que jamais, nous devons être à l'écoute de toutes les parties prenantes, mieux percevoir leurs problèmes et présenter des solutions nouvelles, plus simples, qui devancent leurs attentes.

Étendre et renforcer les consultations de parties prenantes au niveau local, national et international.



UN PARTENARIAT MONDIAL AVEC LE WWF

Autre initiative-clé en matière de dialogue, notre accord avec le WWF, l'organisation internationale de protection de l'environnement, est le premier partenariat jamais conclu avec un groupe industriel dans le cadre du programme "Conservation Partner" du WWF. L'objectif est de renforcer et d'améliorer notre approche environnementale, avec des engagements dans trois domaines :

- la mise en place d'indicateurs de performance environnementale ;
- l'élaboration de standards élevés de réhabilitation de carrières, portant notamment sur la biodiversité ;
- l'élaboration d'un programme de réduction des émissions de CO_2.

En outre, Lafarge contribue chaque année à hauteur de 1,1 million d'euros au programme mondial de restauration des écosystèmes forestiers du WWF.

Réunir au moins une fois par an les Directeurs généraux et des experts du développement durable, dont le WWF, pour échanger leurs points de vue sur notre approche du développement durable.



WWF
LAFARGE
Conservation Partner
Founding Member

© 1986 WWF-World Wide Fund For Nature
(Formerly World Wildlife Fund)
®WWF Registered Trademark owner

www.panda.org/aboutwwf/corporate

www.lafarge.com

FRANCE/CIMENT

Lafarge Ciments a mis au point l'outil "la marguerite" (voir l'illustration) qui permet à chaque usine de dresser une liste exhaustive de ses parties prenantes, afin d'établir et d'entretenir des relations avec elles.



TURQUIE

Lafarge Aslan a mis en place un "programme d'évaluation des relations avec la communauté", qui a pour objectif d'identifier les parties prenantes, d'évaluer les contributions apportées à la communauté par chaque usine durant les trois dernières années, et d'élaborer des plans d'action pour 2002. L'évaluation du projet sera d'abord menée dans les cimenteries puis dans les autres Branches.



Nos principes **d'action**

LAFARGE

Notre vision

Etre le leader incontesté
des matériaux de construction

Nos engagements

Pour nos clients, nos collaborateurs,
nos collectivités, nos actionnaires

"The Lafarge Way"

Contribuer au succès de nos collaborateurs
Rechercher l'amélioration permanente de la performance
Avec une organisation "multilocale"
Pour développer notre culture de performance

Notre vision

Etre le leader incontesté
des matériaux de construction

Etre les meilleurs

Notre mission est d'offrir au secteur de la construction les produits, systèmes et solutions les plus fiables, les plus innovants et les plus économiques.

Leaders sur chacun de nos métiers, nous sommes aujourd'hui le leader mondial des matériaux de construction. Cette position nous permet de jouer un rôle déterminant dans l'évolution et le développement de nos métiers.

Notre objectif est de renforcer notre position de leader mondial en étant partout les meilleurs et de devenir :

- Le fournisseur privilégié de nos clients.
- L'employeur préféré de nos collaborateurs.
- Le partenaire le plus apprécié des collectivités avec lesquelles nous sommes en relation.
- L'investissement préféré de nos actionnaires.

Croître rapidement en créant de la valeur

Nos quatre métiers – Ciment, Granulats et Béton, Toiture, Plâtre – ont un potentiel de croissance important dans les années à venir.

Chacun de ces métiers doit contribuer au développement du Groupe par une croissance plus rapide que celle de nos concurrents et supérieure à la tendance moyenne des marchés.

Notre objectif est de maintenir sur la durée un taux de croissance annuel à deux chiffres. Nous y parviendrons :

- En accélérant notre croissance interne, par le développement de produits, systèmes et solutions innovants, et par la place des marchés en forte croissance dans nos activités.
- En saisissant les opportunités d'acquisitions que nous procure la poursuite de la consolidation de nos industries.
- En nous développant, à terme, dans d'autres activités de matériaux de construction, dans lesquelles nous pouvons créer un leadership mondial.

Le succès de notre développement se mesurera par notre capacité à générer plus de valeur que nos concurrents. C'est également la condition du maintien de notre indépendance.

Assurer un leadership global dans des métiers locaux par l'excellence dans le management "multilocal"

Etre excellent dans le management "multilocal", c'est allier notre dynamisme local à la force de notre approche globale. C'est pour nous :

- Mobiliser les talents et les énergies de tous pour que notre ambition "globale" se réalise dans chacun de nos marchés locaux.
- Prendre l'initiative localement avec un état d'esprit ouvert et international, encourager nos collaborateurs à partager leurs expériences, à adapter les meilleures pratiques au contexte local et à innover toujours plus.
- Atteindre l'excellence :

– En proposant à nos clients une offre différenciée répondant à leurs attentes sur chaque marché local.
– En améliorant notre performance de façon continue.
– En constituant des équipes et des réseaux internationaux partageant des objectifs communs.

"Nous voulons partager cette vision avec tous nos collaborateurs pour qu'elle se réalise"

Nos engagements

Pour nos clients, nos collaborateurs,
nos collectivités, nos actionnaires

Générer de la valeur pour nos clients

Notre succès dépend de celui de nos clients. Nous nous engageons à les aider à créer plus de valeur dans leur activité qu'ils ne pourraient le faire avec nos concurrents.

Etre le fournisseur préféré de nos clients, c'est pour nous :

- Comprendre au mieux les attentes et les activités de nos différents types de clients.
- Concevoir et proposer les produits, systèmes et solutions les mieux adaptés, en tirant parti de notre expérience globale.
- Faire de la qualité un engagement de tous nos collaborateurs.
- Etre à la pointe de l'innovation en matière de produits et services.
- Orienter notre organisation vers le client et mobiliser tous nos collaborateurs autour de cette ambition.
- Faire du niveau de satisfaction des clients et de leur fidélité la mesure de notre succès.

Nous voulons que la marque Lafarge symbolise notre engagement vers l'excellence pour nos clients dans chacun des pays où nous opérons.

Donner à nos collaborateurs toutes les opportunités de contribuer au succès du Groupe et de développer leurs talents

Nos collaborateurs incarnent la culture et le savoir-faire du Groupe. Le succès de notre Groupe repose sur leurs compétences, leur motivation et sur leur capacité à progresser, à faire preuve de flexibilité, de créativité et d'esprit d'initiative.

Etre l'employeur préféré de nos collaborateurs, c'est pour nous :

- Créer un cadre de travail participatif et stimulant, où l'initiative personnelle est encouragée et où les relations reposent au quotidien sur la confiance, le respect, le dialogue et le travail en équipe.
- Donner à chacun de nos collaborateurs des responsabilités et des défis motivants et les assurer du soutien de l'ensemble de l'organisation.
- Développer leurs talents et leur potentiel en multipliant les opportunités de formation et d'accompagnement sur le terrain.
- Créer un environnement dans lequel l'information est largement accessible et spontanément partagée.
- Etre une entreprise véritablement internationale qui valorise la diversité.
- Faire de la sécurité plus qu'une priorité, un élément essentiel de l'excellence.

Contribuer autour de nous à la construction d'un monde meilleur

C'est en contribuant au progrès économique, social et à la protection de l'environnement que nous réussirons à créer de la valeur durablement.
Partout où nous sommes présents, nous exerçons nos activités dans le plus grand respect de l'intérêt général des générations présentes et futures.

Etre le partenaire le plus apprécié des collectivités avec lesquelles nous sommes en relation, c'est pour nous :

- Agir en tant que citoyen responsable en contribuant, là où nous sommes présents, à la croissance économique, au développement de l'homme, de sa santé, de ses droits et de son bien-être et au soutien des activités à caractère social, éducatif et culturel.
- S'engager de façon concrète sur la protection de l'environnement, sur la lutte contre les changements climatiques et sur la préservation des ressources non renouvelables.
- Contribuer au progrès économique en pratiquant une concurrence saine et vigoureuse, et en partageant la valeur créée avec nos clients et les utilisateurs de nos produits.

Nous nous engageons à respecter les normes et réglementations locales et internationales et à traduire nos valeurs dans nos actes. Le respect de l'intérêt général, l'ouverture d'esprit et le dialogue, l'honnêteté et le respect des engagements sont les principes éthiques fondamentaux qui animent notre Groupe et nos collaborateurs.

Répondre aux attentes de création de valeur de nos actionnaires

La capacité de notre Groupe à mettre en œuvre sa stratégie repose sur la confiance et la fidélité renouvelées de nos actionnaires.

Etre l'investissement préféré de nos actionnaires, c'est pour nous :

- Créer de la valeur par la croissance et l'amélioration continue de la performance.
- Assurer notre solidité financière.
- Etre une référence en matière de gouvernement d'entreprise.
- Respecter l'intérêt de nos actionnaires minoritaires.
- Fournir aux marchés financiers des informations fiables et régulières concernant nos orientations stratégiques, notre performance et nos résultats.

"Nous voulons que la marque Lafarge symbolise notre engagement vers l'excellence"

"The Lafarge Way"

Contribuer au **succès de nos collaborateurs**

Courage, intégrité, responsabilité, respect d'autrui et priorité donnée aux intérêts du Groupe sont les valeurs qui fondent notre philosophie de management. Chacun d'entre nous est invité à démontrer son engagement à ces valeurs. C'est notre façon d'établir un climat de confiance à tous les niveaux de l'entreprise.

Donner le meilleur de soi-même

Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Nous sommes convaincus que leur confier des responsabilités, et pas seulement des tâches à exécuter, est la meilleure façon de développer leurs compétences, leur esprit d'initiative et leur motivation :

- Nous attendons de toute personne travaillant sur un de nos sites qu'elle agisse de façon responsable pour contribuer à l'hygiène et à la sécurité des conditions de travail.
- Nous reconnaissons la valeur de l'effort et de l'engagement personnel, mais nous sommes convaincus que ce sont les résultats qui comptent. Notre objectif est d'aider chacun à réussir, et nous attendons de tous nos collaborateurs qu'ils n'hésitent pas à s'ouvrir de leurs difficultés et à demander de l'aide, quand cela est nécessaire.
- Nous voulons impliquer l'ensemble de nos collaborateurs dans nos ambitions et nos stratégies afin de mobiliser leur esprit d'initiative, leur énergie, leurs compétences et de nous assurer de leur soutien face aux changements permanents qui s'imposent à nous.
- Nous attendons de chaque collaborateur qu'il joue un rôle déterminant dans l'élaboration de ses propres objectifs.
- Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils sachent partager leurs expériences et s'enrichir de celles des autres. C'est par la reconnaissance et le partage de nos succès locaux, petits ou grands, que naissent les meilleures pratiques.
- Nous voulons que chacun mette en pratique le "Lafarge Way" dans ses actions quotidiennes.

Diriger par l'exemple

Plus nos managers exercent des responsabilités élevées, plus ils doivent incarner les valeurs du Groupe :

- Le leadership, c'est la capacité à mobiliser et à fédérer des équipes autour d'une ambition commune pour atteindre des résultats plus ambitieux. C'est aussi la capacité à conduire le changement avec patience, ténacité et souplesse.
- Nous attendons de nos responsables qu'ils définissent les bons objectifs de façon participative, qu'ils sachent déléguer, qu'ils donnent un feed-back régulier et constructif et qu'ils évaluent les résultats de manière juste. Ils doivent s'assurer que les succès sont célébrés et récompensés. Ils aident ceux qui font face à des difficultés et tirent les conséquences d'échecs répétés.
- Nos managers sont responsables du développement de leurs collaborateurs. Ils les exposent à des défis, les aident à apprendre de leurs succès comme de leurs erreurs, et les encouragent à se dépasser pour réussir.

Privilégier le travail d'équipe pour atteindre de meilleurs résultats

Les succès exceptionnels sont toujours le fruit d'un travail d'équipe :

- Le travail en équipe permet de renforcer et d'enrichir les compétences individuelles et de compenser les faiblesses et les lacunes.
- Gérer la confrontation est une partie intégrante d'un travail en équipe productif. Le but n'est pas de parvenir systématiquement à un consensus mais de progresser en acceptant et en recherchant les différences d'opinion comme un facteur de progrès. C'est aussi de s'assurer que les décisions sont claires et mises en œuvre avec le soutien de tous ceux qui ont été impliqués.
- Un travail d'équipe efficace crée un climat de confiance. Il se construit au jour le jour par le professionnalisme, l'engagement personnel, le partage des objectifs et le respect de règles communes.

Rechercher **l'amélioration permanente** de la performance

Compter sur tous

La performance, c'est le résultat cumulé des actions menées aussi bien individuellement qu'en équipe à tous les niveaux de l'organisation :

- Nous voulons faire de l'amélioration de la performance une priorité quotidienne pour chacun des collaborateurs du Groupe.
- Notre approche de la performance couvre toutes les dimensions de nos activités : sécurité, stratégie, ventes et marketing, production, finances, ressources humaines et développement durable.
- La performance est toujours mesurée :

– La performance opérationnelle se mesure à l'aide de différents indicateurs clés de performance (KPI en anglais) et de leur impact financier.
– La performance globale résulte de la performance opérationnelle et de l'impact de l'environnement économique. Elle se mesure par la valeur ajoutée économique, l'EVA.

- Nous voulons que chacun de nos collaborateurs soit à même d'évaluer et de comprendre l'impact et les conséquences de ses propres actions.

Faire de la performance un engagement quotidien

Améliorer continuellement les produits et services proposés à nos clients et devancer nos concurrents, saisir toutes les opportunités offertes par le changement de nos environnements et encourager chacun à faire toujours mieux, sont les priorités au quotidien d'une organisation centrée sur la performance.

Nous voulons promouvoir un environnement au sein duquel chaque personne, chaque équipe pourra :

- Remettre en cause et accepter d'être remis en cause dans un esprit constructif.
- Faire preuve de créativité et trouver les moyens de faire plus avec moins.
- Résoudre systématiquement les problèmes avant d'essayer d'aller plus loin.
- Accroître de façon continue la fiabilité de nos processus afin d'améliorer la qualité.
- Chercher à mettre en œuvre nos meilleures pratiques sans essayer de réinventer ce que d'autres ont déjà fait.
- Concentrer son énergie sur l'exécution de sa mission et l'obtention de résultats.
- Soutenir les autres et être soutenu par toute l'organisation, pour aller plus loin dans la performance.

S'appuyer sur des systèmes et des outils fiables

La performance requiert des systèmes et des outils solides et fiables. Le Groupe et les Branches ont défini un cadre de référence commun pour la performance dans l'ensemble de nos métiers :

- Les Branches ont identifié les principaux leviers de création de valeur dans chacun de leurs métiers. Ce sont les domaines où chaque Unité doit s'améliorer en permanence et atteindre l'excellence, partout dans le monde.
- Le cycle de management inscrit l'implication et l'engagement de nos collaborateurs dans une ambition commune, pour l'Unité et pour la Branche. Il s'articule autour de la revue stratégique, du plan de performance, de la revue organisation et ressources humaines et du budget.
- Nous utilisons partout des systèmes et des outils dans les actes quotidiens du management : langages communs, indicateurs clés de performance (KPI), analyses comparatives, meilleures pratiques, systèmes d'information et de partage des connaissances et outils de ressources humaines, incluant formation et motivation.

Avec une organisation **"multilocale"**

Tirer parti de nos atouts locaux et globaux

Chacune de nos activités est avant tout locale : économiquement, nos produits ne peuvent être transportés sur de longues distances, les marchés de la construction présentent de fortes caractéristiques locales, nos clients accordent une grande importance à la proximité, la qualité de nos relations avec nos collectivités locales est essentielle, et une grande partie de notre savoir-faire provient de l'expérience développée localement.

Un des enjeux de notre Groupe est de tirer parti de nos atouts globaux sans remettre en cause notre dynamisme local. Etre une organisation "multilocale" c'est :

- Encourager l'initiative locale par une délégation réelle, soutenue par des processus et des outils communs.
- Bâtir un dialogue entre fonctionnels et opérationnels qui permette, au-celà du contrôle, de tirer le meilleur parti de toutes les opportunités qui se présentent dans nos activités.
- Construire une organisation où notre savoir-faire et notre expérience sont accessibles à tous et sont enrichis en permanence, partagés et mis en œuvre.
- S'appuyer sur la créativité de nos équipes locales pour innover toujours plus.
- Impliquer les équipes dirigeantes des Unités dans la gestion des conflits inhérents au management "multilocal".

Assurer le succès de nos Unités en utilisant au mieux les ressources d'une organisation décentralisée

Gérer les tensions entre local et global est l'un des défis majeurs de notre Groupe et structure la façon dont nous sommes organisés.

- **Notre Groupe compte sur le dynamisme de nos Unités.**

Les Unités portent les activités du Groupe et sont au centre de notre organisation. Pour répondre efficacement et rapidement aux enjeux locaux et pour mieux servir leurs clients, les Unités ont la délégation de prendre la plupart des décisions qui les concernent.

Elles ne disposent cependant pas de toute l'autonomie d'une entreprise indépendante. De plus en plus, leurs actions ont un effet qui va bien au-delà de leur environnement direct, ce qui nécessite d'impliquer de manière plus systématique d'autres parties du Groupe dans leurs décisions. Les Unités utilisent l'expérience globale du Groupe pour réussir localement mais contribuent aussi activement aux politiques, aux outils et au savoir-faire du Groupe et des Branches.

- **Les Branches ont la responsabilité de l'amélioration de la performance et de la réussite à long terme de leurs activités.**

Une des principales responsabilités des Branches est d'accélérer l'amélioration de la performance, au travers du partage d'expériences, de l'analyse comparative interne et externe et de l'optimisation des ressources. Elles ont un rôle critique à jouer pour entraîner les Unités vers une performance accrue.

- **Le Corporate est le garant de nos stratégies à long terme et de l'identité globale du Groupe.**

Le rôle du Corporate est de valoriser les avantages d'être un Groupe : cohérence de la vision et de la stratégie, solidité financière, image internationale, organisation et ressources humaines.
Le Corporate est le garant des valeurs du Groupe, de son identité et de sa culture de la performance.

- **Les actions des réseaux internationaux amplifient nos capacités à organiser le partage d'expérience à l'échelle globale.**

Les réseaux fonctionnels transversaux servent à organiser et amplifier l'échange d'informations et d'expériences. Ces réseaux relient de manière formelle et informelle la diversité et la richesse de nos activités à travers le monde.

S'appuyer sur des processus clairs et un nombre limité de règles connues et respectées

Dans un groupe de notre taille, une prise de décision efficace doit s'appuyer sur des processus clairs et bien définis. Ils permettent à chacun de comprendre comment une décision est prise et qui en est responsable. Le cycle de management est le principal processus sur lequel s'appuient tous les niveaux de l'organisation. Il organise le dialogue entre les opérationnels et les fonctionnels, offre un cadre à une délégation réelle et permet de gérer les conflits de priorité. Il assure la cohérence entre les engagements des Unités, les objectifs des Branches et du Groupe et les attentes de nos actionnaires.

Un nombre limité de règles est nécessaire pour garantir l'efficacité et l'équité de notre fonctionnement. Ces règles doivent être connues, acceptées et appliquées de façon cohérente au sein du Groupe, des Branches et des unités.

Pour développer notre **culture de performance**



WWF is unique in its ability to partner with others and to broker concrete conservation solutions.

WWF's influence helped ban destructive driftnets in the Mediterranean, win stricter rules for single-hull oil tankers, and secure millions of hectares of life-supporting wetlands from the Niger Delta to the Yangtze River Basin. Online campaigns contributed to new penalties for illegal wildlife trade in Europe and a ban on tiger hunting in Malaysia. After decades of working to save Brazil's golden lion tamarin from almost certain extinction, recent studies indicate there are now about 2,000 primates in the wild and the species has been removed from the "critically" endangered list.

Early in 2004, WWF launched two new campaigns: PowerSwitch aims to work directly with consumers and power generating companies to reduce CO_2 emissions; and DetoX supports new legislation to regulate harmful chemicals threatening people and wildlife alike. WWF's ambitious programmes and concrete targets provide a vision as well as a tool for measuring our progress; they also give us credibility and accountability with our partners, many of whom have adopted similar targets.

The results of this focused approach are clearly visible in the WWF-World Bank Alliance, where numerous governments have responded to the challenge by protecting critical forest habitats and adopting new sustainable use policies. The most substantial pledge to date is the Amazon Regional Protected Areas plan – a deal between the Brazilian government, the World Bank, the Global Environment Facility, and WWF, to protect 12 per cent of the Amazon – an area twice the size of the United Kingdom.

Key decision-makers see WWF as an organization that engages with a wide variety of partners in an effort to find solutions. WWF's dual strength, at the field and policy level, enables us to act globally as well as locally. We also have a vast reservoir of talent among our staff worldwide, who help leverage extraordinary results and contribute to our global strategy. As challenging as it may be to lead an organization with so many different cultures and perspectives, it is the key to our success. We may

14.6 million hectares: the average annual rate of natural forest loss – an area the size of Nepal. That's 30 hectares every minute • Air fresheners, food microwaved in plastic dishware, gases given



not always be like-minded, but we can draw on the practical expertise of our international network to help find solutions.

Despite numerous achievements, much more must be done to emphasize the critical role of resource management in poverty alleviation. The poorest of countries continue to struggle, while rich nations still reap most of the benefits of distorted global trade regimes. If we are ever going to achieve our mission, national economic policies, private investments, and international assistance will need to factor in the true costs on the environment and ensure the proper safeguards are taken into account.

These safeguards apply to, not least, the growing impacts of climate change on many ecosystems and local communities.

WWF is unique in its ability to partner with others and to broker concrete conservation solutions. With the continued trust and support from donors, members, local partners, governments, progressive businesses, and scientists, we will always find a way forward. We kindly invite you to join us – for a living planet. CM

3

Our human footprint

WWF's Living Planet Report – a periodic indicator of the human pressures on the world's forests, freshwater wetlands, and seas – shows that over 20 per cent more natural resources are being used each year than the Earth can regenerate.

In the last 30 years our natural capital has declined by about 35 per cent while human consumption continues to escalate. It is as if we are running up a massive environmental overdraft that is dangerously unsustainable. Unless urgent action is taken, WWF believes that, within the next 30 years, human welfare and economic productivity could go into decline.

There is a lot we can do to help redress the balance and we use the report as a basis to urge governments, business, and industry to take action:

- Improve the way in which we use natural resources to generate economic wealth
- Consume resources more efficiently and address disparities between high- and low-income countries
- Improve the protection, management, and restoration of forests, wetlands, and marine environments.

Recognizing the Earth's biological limits is essential for a sustainable future.

off by new carpets and furniture: some of the ways that chemicals enter our bodies • 2,000 to 5,000 litres: the volume of water needed to produce an individual's daily food requirements.

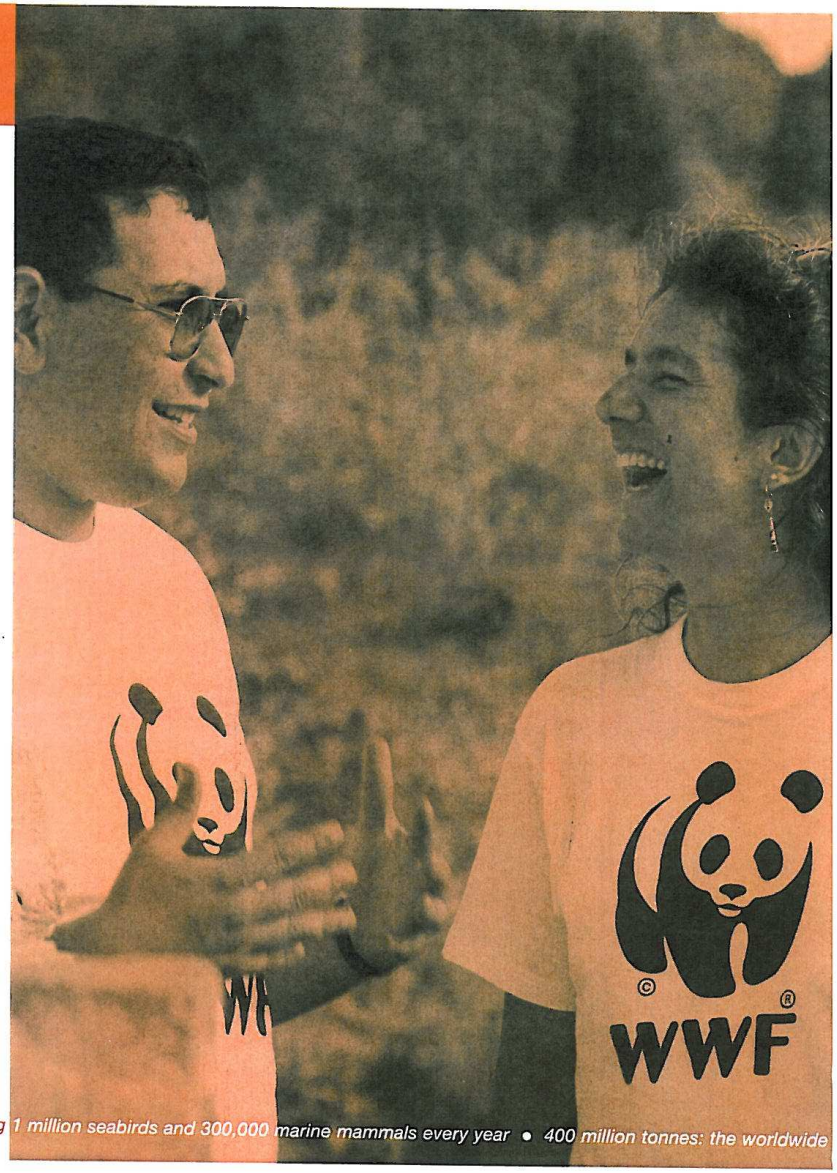
4

An NGO in today's world

Paul Steele, Chief Operating Officer, WWF International

With almost 4,000 employees in more than 100 countries working in global teams to deliver specific results to meet the organization's key targets, one could draw comparisons between WWF and many multi-national corporations. However, our ethos – for a living planet – sets us apart.

Over the years, we have sharpened our approach to conservation. We still conduct cutting-edge campaigns on the hot issues of the day, realizing the importance communications play in reaching new stakeholders and swaying political opinion. However, we are increasingly engaging in getting businesses, technical practitioners, and financial movers and shakers to play their role too. The sheer number of challenges facing the planet today are far too great for WWF to tackle alone.



965 kilometres: the length of commercial fishing nets which break loose and float freely, killing 1 million seabirds and 300,000 marine mammals every year • 400 million tonnes: the worldwide

There is no other conservation organization in the world today that has the on-the-ground field experience of WWF.

Moreover, non-governmental organizations (NGOs) everywhere have been facing difficult times. This is particularly the case in the environmental arena. During the past few years, we have had to compete for funding in the face of real human disaster, as well as wade through difficult financial times with all of our core supporters. Our work in safeguarding the environment often requires taking a long-term view and a step-by-step approach, but, unfortunately, the political climate in some countries has not taken this perspective, frequently putting up road blocks or trying to reverse important environmental legislation, and even questioning the legitimacy of NGOs and their work.

Despite these hurdles, WWF is thriving as an organization, creating new partnerships and developing new solutions. We continue to strengthen our conservation programme, and we have certainly not shied away from questions about our right to represent the environment on behalf of millions of supporters or to form policies based on 40 plus years of solid scientific experience. In this area, WWF is more than credible.

There is no other conservation organization in the world today that has the on-the-ground field experience of WWF. This work on the ground allows us to base our policies on sound science and to constantly incorporate the lessons learned from the field into this work. The results are often used to brief governments, other NGOs and institutions, as well as our own global organization and partners in the field.

By taking an adaptive management approach, not only is WWF always learning – a great asset in any organization – but we are also ensuring that WWF is globally ready to meet any new environmental challenges that come our way. When you add to this the passion that drives the people who work for and with WWF, I'd say we can look any other multinational organization squarely in the eye. **PS**

production of chemicals each year, compared to 1 million tonnes a year in 1930 • US$1.5 billion: the value of stolen tropical timber reportedly imported by the European Union each year.

12 **Mutual benefits**

Mario Fetz, Fundraising & Marketing Director, WWF International



Increasingly, corporations are recognizing the benefits to themselves as well as to the environment through a partnership with WWF.

Our alliances and partnerships are sophisticated, interactive relationships that strive to address shared areas of concern and develop mutually beneficial outcomes. The relationships are demanding and challenging, and ultimately create a unique learning opportunity for both sides.

Individual donors are better informed, much choosier about which charity they give to and expect accountable stewardship of their money. Substantial donors understand the many challenges facing our environment today. They are giving for the planet, whereas ten years ago they tended to give for a species or a specific project.

Understanding what motivates people to give is crucial. The age of giving is changing. Younger people tend to be wealthier earlier and are very well informed. Impulse giving online is bringing in a whole new range of donors. And they have to trust us to make tough choices to invest where needed.

© WWF-Canon/Chris Martin BAHR

The Living Planet Club – getting involved

In 2003, we launched the Living Planet Club to provide major donors an opportunity to get more involved with our work. Members are invited on excursions and to special seminars on topical issues such as the Prestige oil disaster and South Pacific whale sanctuaries.

The 1001: A Nature Trust

The 1001: A Nature Trust is a managed endowment fund with 1001 contributing members. For more than thirty years it has helped to ensure that the international secretariat continues to take a leadership role and give support and strategic input to the global WWF Network. Between 1991 and 2003, members contributed more than CHF7.5 million.

Corporate relationships

We coordinate international relationships with multinational corporations. These partnerships are tailored to best meet the needs of the corporation and its industry sector so that it benefits the company as well as the environment. These are open and honest corporate relationships and we must be ready to agree to disagree on occasion.

WWF & Nokia The cooperation with Nokia is a new and exciting area for WWF. We are launching an environmental learning product targeted at the company's employees and stakeholders that will raise awareness and support for conservation and the environment.

NOKIA

WWF & HSBC Fresh water is a vital resource that increasingly generates conflict. In February 2002, we joined forces with HSBC, the banking and financial services organization, to launch a five-year partnership focusing on protecting global freshwater systems. We are currently working together on reversing the decline in freshwater habitats in Brazil, Mexico, UK, China, and the US.

HSBC

4 kilograms: the weight of wild fish it takes to grow 1 kilogram of farmed salmon • 20 million tons: the volume of bycatch (non-target species that die entangled in fishing nets) out of the

WWF & Ogilvy As a longstanding partner, the Ogilvy Group has provided creative support to WWF's campaigns worldwide, by supplying us with world-class print advertising and negotiating pro-bono media placement through Mindshare, a global media company.

WWF & Canon Environmental issues have always been central to Canon's management strategy and they have supported our activities in Europe, the Middle East, and Africa since 1998. The partnership provides us with much needed funds and generates excellent communications and networking opportunities with the corporate world.

WWF & Lafarge Lafarge, a world leader in construction materials, has been a partner since 2000. We contribute the expertise Lafarge needs to develop and improve its environmental policies and practices (notably CO_2 emission reduction) and we are developing a joint strategy for biodiversity to integrate into its worldwide quarry rehabilitation programme. In September 2003, WWF and Lafarge announced a conservation collaboration at the World Forestry Congress. In Canada we began working together near Calgary just outside the world-renowned Banff National Park. A five-step project has been developed which includes mapping of known and potential wildlife habitat (grizzly bears, black bears, timber wolves, and cougars) in the sensitive Bow River valley, where a Lafarge cement plant is located, and identifying conservation actions to benefit wildlife.

Thank you!

We thank all our many donors from the private and corporate sectors for their generous support. We cannot name them all here, however we would like to make special mention of:

ABB Ltd
Canon Europa NV
Charles Stewart Mott Foundation
Groth AG
HSBC Holdings plc
IBTT BV
IKEA of Sweden AB
Lafarge
MAVA Foundation
Nokia Corporation
Oak Foundation
Ogilvy & Mather

Our thanks also go to those donors who prefer to remain anonymous. MF

Long-term commitment

For more than four decades, I have never doubted the need to support WWF's work.

Through the Mava Foundation, which specialises in biodiversity conservation, we have helped fund WWF's work in Mauritania's Banc d'Arguin National Park, which is one of the most important coastal marine parks in Africa. It harbours the world's largest concentration of wintering wading birds, as well as vital fishery breeding grounds that generate food and employment for the entire coastal region. Together, our efforts have helped extend the park's boundaries and ban the illegal fishing that was threatening the marine resources and the thousands of people who depend on them for their survival.

The Mava Foundation has also directly supported the work of WWF offices in Spain, Greece, and France on a wide range of projects, including in the Mediterranean. Over the years, WWF has moved away from small projects as it realized the necessity of looking at conservation problems on a much larger scale. Therefore, most of the foundation's commitments are for at least three years. I am confident that through our support, WWF will continue to forge new opportunities for conservation and deliver results that will benefit all.

Dr Luc Hoffmann, *Founder of the Mava Foundation, Founder and Vice-President Emeritus of WWF*

70 million tons of fish caught in the ocean each year • 5 million: the number of people, mostly children, who die each year from illnesses caused by poor quality water

Annexe 6 : Partenariat Monoprix / Max Havelaar : extraits du corpus

I. Entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits :

- Gérard GALLO, Directeur Marketing de Monoprix jusqu'en 2001 (21/05/2002)
- Geneviève GARNIER, du Département des Relations Extérieures et du Développement durable, Monoprix (6/06/2002)
- Stéphanie LEVET, Directrice des Relations extérieures et du Développement durable, Monoprix (13/08/2004)
- Dominique FENECH, Directeur Groupe Marchandises, Produits de Grande Consommation (produits secs), Monoprix (13/08/2004)
- Jacqueline DUCEILLIER, Directrice Marchandises alimentaires, Produits frais transformés (fruits et légumes), Monoprix (17/08/2004)
- Thomas DENCAUSSE, Responsable Marketing, en charge des relations avec les enseignes, Max Havelaar France (30/09/2004)

II. Documents produits par les organisations à visée de communication externe :

Monoprix :

- *Pour un développement durable. Notre charte, nos démarches, nos engagements*, 2000, Groupe Monoprix, p. 6 : charte du développement durable.
- *Notre rapport d'activités 2000, Pour un développement durable*, Monoprix, 2000, p. 17-19 : « Promouvoir les produits issus d'une démarche éthique et sociale contrôlable ».
- *Notre rapport d'activité 2003 pour un développement durable*. Groupe Monoprix, p. 8-9 : « Des magasins qui incarnent notre démarche » (le « citymarché idéal »).
- Cartes postales : « *Le développement d'accord, mais seulement s'il est durable* ». Campagne de communication 2002 (avec DD Le Manchot), Monoprix.
- Dépliant « Semaine du développement durable : du 16 au 27 juin », Monoprix, mai 2004.

Max Havelaar France :

- *Rapport annuel 2002*, Max Havelaar France, p. 1 et p. 9 : changement de logo Max Havelaar.
- « Fair(e) Actualités », le bimestriel de l'actualité du commerce équitable (disponible en ligne), Max Havelaar France, numéro 5, mai 2004, 11 p.
- Brochure « *Excellent pour les gourmands et les petits producteurs du Sud* ».

ENTRETIEN avec Gérard GALLO,

Directeur marketing de MONOPRIX jusqu'en 2001
Actuellement, à Telemarket (Pantin). Le 21/05/2002

Vous aviez commencé, au téléphone, à me parler de la démarche particulière de Monoprix commencée en 1985…

Disons qu'il y a eu plusieurs niveaux : dans les années 1985-86, ce qu'on a commencé c'est une démarche qui était vraiment de repositionner complètement l'enseigne Monoprix au sens large. Il y a tout un papier ici qui reprend exactement l'évolution des magasins populaires en France. Jusqu'en 1982 – de 1960 à 82 – les magasins populaires étaient très prégnants. En 1982, il y a eu une dégradation profonde des magasins populaires pour des tas de raisons : la première, c'est l'arrivée des supermarchés, à laquelle les magasins populaires ne croyaient absolument pas, d'autre part, ils ont essayé de monter en gamme, en prix, etc. mais en réalité ils l'ont fait assez mal, c'est-à-dire qu'il y a eu quelques phénomènes modes – d'avoir des designers et autres – mais qui n'étaient pas du tout adaptés à la clientèle en particulier de province qui était mal comprise. Il y avait une très grande centralisation, qui a été une grande grande force au départ, mais qui s'est trouvée être une très grande faiblesse par rapport aux hypermarchés qui négociaient point de vente par point de vente et qui obtenaient des conditions tarifaires bien meilleures que ceux qui étaient centralisés – cela a été d'ailleurs vrai pour le succursalisme également.
Et donc au niveau du consommateur, c'était adapté finalement. L'origine des magasins populaires, c'étaient les gens qui venaient de la campagne vers la ville et donc qui trouvaient tous les produits de première nécessité dans la ville. Il est bien évident que dans les années 80, c'était pas le but … Ce n'était pas de trouver les produits de première nécessité !
Donc à partir des années 1980, 1980-85 si vous voulez, c'est de dire : on doit trouver une nouvelle… disons relooker la totalité dans les années 1982-95, on est reparti complètement dans un autre axe – je dis 1982 pour donner une date qui est l'arrivée de Philippe Houzé à la tête de l'entreprise, ça s'est fait très doucement …enfin pas à la tête, il est arrivé dans l'entreprise – donc en gros c'est surtout à partir de 1995, on peut dire. En 1985, repartir sur Monoprix Gourmet, la forme, etc., lancement de toutes les gammes spécifiques de produits, c'est-à-dire qui correspondaient à des habitudes de consommation très particulières ; ensuite, relancement complet de l'adaptation du magasin au client, qui était un client urbain, qui choisissait la ville pour des tas de raisons, clients qui étaient soit des célibataires, mais qui allaient en ville pas par hasard, soit – la majorité (42%) – qui étaient des gens qui vivaient en centre-ville, et il y avait également les personnes âgées qui voulaient retourner en ville pour ne pas être dans les ghettos des périphéries et qui se retrouvent dans les villes.
Donc on a des gens tout à fait classiques ; on a travaillé énormément sur l'adaptation des magasins, l'adaptation des typologies, l'adaptation de la taille des magasins, la typologie des magasins, les investissements…On a vraiment fait un travail de relooking complet.
Vous trouverez les principaux éléments dans cette étude : l'histoire des magasins populaires, une note qui a été publiée, elle date de 1995 ; j'avais fait une conférence sur l'univers santé et forme à Monoprix – simplement pour vous montrer un peu comment on travaille, quel type de travail on fait. Et quand on arrive en 89, en mai 89 pour vous donner exactement la date réelle, pour la première fois en France, on avait déjà lancé à l'époque la gamme Gourmet, on avait lancé la gamme La Forme, (…) et Philippe Houzé en mai 89 dit : je crois beaucoup à tout ce qui est écologie, tout ce qui est respect de l'environnement, et il développe tout un axe stratégique pour Monoprix. Donc je vous explique ce que je vous ai un peu dit au téléphone :

le vert clair, le vert moyen et le vert foncé…C'est une conférence que j'ai faite en 94, voyez, sur « la demande verte, mythe ou réalité », donc voyez, elle est datée, je ne l'ai pas réécrite ! C'est pour vous montrer que c'est quand même une démarche qui se fait dans le temps.
Donc ici vous avez le pourquoi du consommateur vert : qui c'est ? Comment il est ? Pourquoi il nous correspond bien ? – c'est marrant parce qu'on avait fait ça à l'époque qui était tout à fait, je dirais, dans l'axe mental de Monoprix à l'époque : « Nous pensons que nous construisons tous les jours le monde que nous laisserons à nos enfants », qui était un peu le thème de base ; et là-dedans, dans « repenser le quotidien » qui était la base de Monoprix, il y avait 8 axes. Donc les 8 axes étaient :

- « Nous pensons que les modes sont à tout le monde » : ça c'est la démocratisation de la mode ;
- « Nous pensons qu'il ne faut jamais cesser d'inventer » : là on est vraiment dans le centre-ville, donc c'est quand même une vitrine du monde, la ville ;
- « Nous pensons que tous les jours sont faits pour séduire » : qui correspondait à une séduction de ce consommateur ;
- « Nous pensons que la tendresse se donne au quotidien » : donc tout le côté proximité, tendresse, enfants, etc. ;
- « Nous pensons que le raffinement a sa place au quotidien » : là on est dans la démocratisation du quotidien également, même du quotidien ;
- « Nous pensons que tout doit être tout prêt » : il est bien évident qu'une femme qui passait 35 min pour faire un repas maintenant n'en passe plus que 10, il n'y a pas de secret ! Donc il y a tout le travail du vite prêt et de favoriser les préparations ;
- « Nous pensons que le quotidien est fait pour surprendre » : là c'est la surprise permanente de trouver dans la réalité des choses comme ça ;
- « Nous pensons que nous construisons tous les jours le monde que nous laisserons à nos enfants : c'est cette 8e pensée qui était à l'époque l'axe stratégique du développement…maintenant on appelle ça « durable », eh bien ça revient à ça !

Donc à partir de là, on a eu un discours très clair sur les plus écologiques du produit, pour éviter les controverses de batailles d'experts, parce qu'il est bien évident que ça c'est un enfer. Quand on est coincé entre deux experts qui disent des choses contraires, c'est effrayant !
On a eu ça par exemple sur le cholestérol : vous avez des beurres avec moins de cholestérol, et l'un qui dit c'est vrai, l'autre c'est pas vrai…S'il n'y a pas une pensée de chercheur claire, on peut se retrouver vachement en porte-à-faux.
Donc là il y a : ne pas demander à un consommateur un retour sur des performances produits, on ne veut pas un retour en arrière ; si vous avez un retour en arrière sur des performances produits c'est catastrophique, parce qu'on ne peut pas demander à un consommateur d'avoir une couche bébé dans laquelle ça fuit de partout ! Vous ne pouvez pas lui demander sous prétexte d'écologie qu'il lave des couches coton comme sa grand-mère, ça ne passera pas !
Donc il faut trouver des systèmes qui soient à la fois les plus écologiques mais également qui ne demandent pas à la femme un retour 50 ans en arrière. Ca ne marchera jamais, ce n'est même pas la peine !
Après – je rappelle quand même la date : 1994 – on refuse d'avoir un terme de label qu'on se serait auto-décerné, le label Monoprix…Ce qu'on a voulu, c'est trouver des produits qui étaient à l'époque où il n'y avait rien en France comme l'Ange bleu en Allemagne, et de créer ou d'utiliser des labels ou des garanties extérieurs qui existaient pour travailler des produits verts, sachant qu'à l'époque les produits verts étaient des produits non alimentaires principalement – après ça a été « bio » en partie alimentaire.
Après on a travaillé, on est membre du Comité pour la mise au point et l'attribution du label NF Environnement, qui a été hyper long à se mettre en place : 3 ans après le lancement de NF

Environnement il n'y avait que des peintures qui étaient sous le label NF, c'était effrayant, effrayant de lenteur…
On a obtenu un oscar international en Amérique pour ce packaging Monoprix vert, c'était sympa ! Et là on avait à l'époque, donc en 94, 100 produits verts créés : pour l'entretien, la beauté, une ligne pure et naturelle, des huiles essentielles, une gamme naturellement Monoprix, tous les produits verts avec un plus écologique éprouvé.
Par exemple, en un an, en 94, on avait utilisé 950 tonnes de papier recyclé, on avait économisé 63 tonnes de phosphates dans les eaux usées – parce qu'à l'époque les lessives avaient des phosphates –, on avait fait l'économie de 45 tonnes de tensioactifs synthétiques, on avait économisé 2,5 tonnes d'acide phosphorique, 900 tonnes de matières premières non traitées au chlore…
Simplement pour montrer qu'une petite chaîne comme Monoprix, rien qu'avec une toute petite partie de ces Monoprix verts, avait permis cette économie-là. C'est des sommes colossales pour une toute petite frange, c'est une toute petite partie de nos ventes qui était également une toute petite partie de la distribution française, pour vous montrer à quel point ça donne des tonnages absolument hallucinants ! Donc c'est pour ça qu'on a aussi bien sûr éliminé les CFC, qu'on a réduit les PVC, utilisé le papier carton recyclé dans les emballages de produits frais, fruits et légumes… indication de fonctionnement de la chaîne de froid, lancement d'un entrepôt froid pour garantir la chaîne du frais qui a permis les livraisons des produits frais en une seule fois, d'où réduction du cœur des villes pour éviter la rupture, économies d'énergie dans les grands magasins, vente de l'essence sans plomb 98 qui était le début à l'époque, regarder avec les municipalités les opérations pour traiter les déchets recyclables, édition des Guides des gestes verts – 1 million d'exemplaires pour expliquer au consommateur comment…le guide des gestes verts, c'est quand même très nouveau, très novateur ! – récupération en quelques semaines de 10 tonnes de sacs en polyester pour recycler – ça marche moyennement mais bon… –, mise en place de la première voiture électrique, parrainage à l'achat d'un parc naturel pour la reproduction d'oiseaux migrateurs, et donc ces actions ont été valorisées par une communication toujours gaie.
C'est-à-dire que nous on a toujours pris le produit vert sous l'angle sympathique et gai.
Il y a 2 façons de voir ça : si on fait la caricature, vous pouvez prendre Benetton avec des goëlans ou des cormorans englués dans le mazout, ça ça vous donne l'image catastrophe où vous avez les gars dans le pétrole…le scénario catastrophe, « Soleil vert », si vous l'avez vu ce film. C'est un film culte sur l'écologie, si vous vous intéressez à ça, au moins essayez un jour de voir « Soleil vert ». Pour moi c'était le plus grand film écologique qu'on puisse trouver, je parle dans les années 1980 ; c'est le film culte, il faut le voir une fois, c'est le film américain extraordinaire…Il faut le voir pour vraiment apprécier ce que c'est que l'écologie vue en scénario catastrophe. Vraiment, c'est une catastrophe !
Donc ça c'est la façon de voir pour représenter l'horreur du monde futur, et nous on a choisi complètement l'inverse, c'est-à-dire pour mettre en valeur notre papier recyclé, c'était « plus besoin d'arbres pour écrire des mots d'amour, notre papier à lettre est recyclé ».
On voit bien 2 schémas complètement différents pour exprimer la même chose.
Pour les couches, on avait mis : « nos couches sont blanchies à l'oxygène, pas au chlore, il n'est pas trop tôt pour être propre ». C'est toujours le côté sympa.
Disons qu'on est pour le développement d'achats de produits…on n'est pas pour des achats spartiates, en disant « faites vous-même vos yaourts »…Il y a un côté écolo, je dirais mal compris qui était en réalité croissance zéro. Il faut reconnaître que des gens qui osent dire croissance zéro, c'est obligatoirement x millions de chômeurs de plus tous les ans, croissance zéro c'est comme si au vélo vous avez le droit de vous arrêter : vous arrêter, c'est tomber !
C'est mathématique : croissance zéro, c'est du vélo, on est en vélo, et croissance zéro c'est vous tombez. Il n'y a même pas photo !

Donc quand on est dans un monde dire croissance zéro, ça veut dire on ferme les frontières, on ferme tout, on est dans un monde dans lequel vous allez mourir. C'est crever, vous allez crever tranquilles ; ce monde-là, ce n'est pas du tout la vision de Monoprix.
La vision de Monoprix, c'est de dire : comment travailler ensemble pour que ce soit un monde meilleur, un monde plus sympa, un monde dans lequel effectivement la croissance peut entraîner des dysfonctionnements, comment éliminer au maximum ces dysfonctionnements ?
Alors qu'avec un peu plus d'efforts, de travail, etc. on peut y arriver.
La preuve c'est qu'il y a encore quelques années, si on regarde des choses très concrètes et formelles, dans toutes les rivières de Paris et région parisienne, il n'y avait plus un poisson. Or, au jour d'aujourd'hui honnêtement, vous pouvez retourner à la pêche – je ne vais pas dire dans la Seine, ce serait un peu exagéré – mais dans toutes les rivières locales, vous pouvez trouver du poisson. Les forêts sont en train de s'agrandir, on a un tiers de forêts de plus en ce moment. On ne le dit pas mais bon…
On est sans arrêt dans un monde dans lequel avec un peu plus de travail, un peu plus d'efforts, on y arrive. Je prends une ville comme New York, que je connaissais bien, dans laquelle on ne pouvait pas marcher sans taper les pieds dans des boîtes de conserve, des boîtes de Coca Cola ou autres. Le jour où la ville de New York a dit : je vous rachète les boîtes un cent la boîte de ferraille, il n'y a plus eu une boîte par terre ! Donc c'est micro mais le jour où on a travaillé des trucs sans plomb, sans phosphates, on est capable parfaitement de réduire dans des proportions colossales des dysfonctionnements simplement en le voulant un petit peu ! Et sans se dire il faut que j'arrête tout, parce que c'est pas vrai, et puis, c'est ce que dit tout le monde, la plus grande pollution en ce moment, de loin, c'est la croissance démographique. Il ne faut pas se leurrer. La croissance démographique est au jour d'aujourd'hui le côté de destruction écologique le plus extraordinaire qu'on puisse faire.
Quand vous regardez les courbes – j'en discutais longuement avec des responsables – quand vous regardez dans la vie d'un homme, d'une personne, ce qu'il fait comme destructions, individu par individu, c'est vrai que quand vous mettez la population et la destruction au sens large – vous mettez des tas de coefficients : destruction de pétrole, de Co2, consommation de Co2, consommation d'eau… – , donc vous regardez tout ce qu'il détruit dans sa vie, dans la population globale : alors c'est vrai qu'aux Etats-Unis, vous avez un cercle par individu qui est énorme, et qu'en Inde ou en Chine, ce sera un petit cercle. Mais avec les petits cercles que vous multipliez par cent, vous allez avoir de très gros cercles !
Et quand on regarde la population du monde où vous étiez sur x siècles à moins de un milliard permanent, et que en 20 ans ou en 40 ans vous lui avez fait faire un bond jusqu'à 6 milliard et plus, il est bien évident que cette courbe-là est…Alors bien évidemment on ne peut pas dire ça parce que dire il y a trop de bébés, non ! Mais écologiquement parlant, l'enfer viendra de là.
Structurellement, on arrivera à régler – alors quand on parle de couche d'ozone, etc. ça, ça fait du bien pour un nombre de chercheurs incalculable – mais de toute façon quand vous regardez l'histoire, il n'y avait pas de percement de couche d'ozone et pourtant il y a eu des changements climatiques absolument hallucinants sur la planète…
Il faut savoir qu'il y a encore 300 ans ici il faisait 15° l'été et qu'au Moyen Age il y a eu pendant 30 ou 50 ans des famines hallucinantes, on ne pouvait plus récolter de blé, la moyenne de l'été ayant été de 15°, le blé n'a pas germé. Donc du blé qui ne mûrit pas au Moyen Age dans la plaine de Picardie…On en était là, et il n'y avait pas de couche d'ozone !
Et il y a encore plusieurs siècles, il y avait des déserts qui étaient totalement fertiles.
Donc je crois qu'il ne faut pas mélanger des choses qu'on peut rattraper – parce qu'il y a des pollutions, etc. qu'on peut rattraper – et des pollutions extrêmement lourdes qu'on peut maîtriser. La population, je ne la maîtrise pas, je vous en parle parce que vous faites une thèse qui est beaucoup plus large ; mais chacun déjà à son niveau et chaque société à son niveau faisant des gestes écologiques soutenus par un état d'esprit – et c'est vachement important :

les villes sont de plus en plus propres à partir du moment où les gens commencent à mettre des papiers dans les poubelles. Paris était nettement plus sale il y a 20 ans ! Là, quand vous vous baladez dans les rues, vous trouvez beaucoup moins de papiers gras partout. Il y en a beaucoup moins. Quand vous voyez quelqu'un qui, par la fenêtre, jette un papier sur la route, ça vous énerve – chose qui n'énervait personne il y a 20 ans…
Donc on est quand même dans un monde de prise de conscience – enfin, pas partout : il suffit de descendre dans les cités ou autres, je n'ai pas dit que cette prise de conscience se faisait partout, mais globalement il y a quand même une prise de conscience plus forte.
Il y a à la fois cette espèce d'équilibre entre droit, prise de conscience ou pas, parfois la prise de conscience est complètement naturelle et d'autres fois où elle ne l'est pas. Si elle ne l'est pas, il y a sanction, jusqu'au moment où ça devient un réflexe naturel. Mettre sa ceinture de sécurité il y a encore 15 ans ou 10 ans, ce n'était pas un geste naturel ; maintenant les gens font ça tout à fait naturellement sans y penser.
Je dirai qu'il y a une évolution extrêmement forte dans l'esprit des gens qui va plutôt dans ce sens écologique, mais uniquement pour des gens qui ont un niveau socio-culturel important, et en particulier en plus avec des jeunes enfants. C'est vrai que quelqu'un sans culture, qui s'en fout et qui fait des graffitis partout, c'est sûr que la conscience est nulle…On les appelle des sauvageons, ce qui correspond bien à une bonne définition : pour un sauvageon, justement il n'y a pas de règles. Donc s'il n'y a pas de règles, il n'y a pas de règles, je ne discute pas ! (rires) Mais dans un monde où effectivement il y a plus de monde, etc., il y a un respect qui doit apparaître et qui va dans ce secteur-là. Et Monoprix a été l'un des premiers là-dessus parce que 1°/ c'était un monde urbain, 2°/ un monde dans lequel nos consommateurs sont beaucoup plus sensibilisés, et 3°/ on avait un président qui était très sensibilisé, et que c'est une société familiale, dans laquelle le patron est également le propriétaire ; donc il ne raisonne pas sur ses bilans des 3 prochains mois, il raisonne également sur long terme, sur les 10 prochaines années. Et donc dès qu'on raisonne à long terme sur les 10 prochaines années, on peut engager des actions qui ne sont pas qu'une annonce de presse – parce que combien vous avez d'annonces de presse complètement bidon qui n'ont de sens que parce que ça fait du bien au niveau du journaliste, mais si vous creusez le truc, il n'y a rien derrière, ou il n'y a aucune continuation. Donc là on parle d'un système qui fonctionne parce qu'on a un président qui travaille l'image à long terme. Le groupe Galeries Lafayette en est déjà à la 4e génération ; donc quand vous êtes à 4 générations, vous pouvez travailler un peu plus long terme.

Vous m'avez dit au téléphone que c'était une philosophie, une culture d'entreprise chez Monoprix ; pouvez-vous m'en dire plus ? Comment cela se manifeste déjà en interne ? Vous m'aviez dit que le monde des caissières notamment se montrait très sensibilisé…

Bon, vous ne pouvez pas dire que les caissières à Monoprix sont totalement des écologistes…Ce serait un mensonge !
Non, c'est très pratique. Quand vous faites une action qui est en résonance avec la sensibilité de votre personnel, alors il y a 2 niveaux : il y a d'abord la sensibilisation qu'on avait faite quand on a fait de l'information, moi j'ai beaucoup beaucoup travaillé sur l'amélioration de la qualité du service, la qualité du service client, donc on avait créé des clients mystères, et pour faire la formation auprès de tout le personnel, on a pris une personne dans l'entreprise, qui n'est pas du tout de l'encadrement justement, qui était souvent la chef caissière – ce n'était pas forcément la caissière de base – enfin quelqu'un du personnel qui était volontaire, 1 ou 2 personnes, qui formait. Nous on faisait des patchs de formation et il était formé par les formateurs, donc c'était tout l'encadrement, 1 ou 2 personnes par magasin qui étaient formées et qui véhiculaient toutes les valeurs de Monoprix au sens large.

Donc il y a eu un transfert, depuis l'information jusque…l'ensemble du personnel, tout le personnel y est passé, y compris le directeur. Ce qu'on a toujours voulu, c'est que ce soit même des gens du personnel qui formaient le directeur, l'encadrement au minimum devait passer par la formation pour éviter le côté : il y a les chefs et puis il y a les pauvres types qui rament derrière. Donc c'était bien parti sur une volonté globale. Et c'est là qu'on a découvert que dans les formateurs qu'on a trouvés dans les magasins – que ce soit la responsable caissière ou la responsable bouchère ou autres – il y avait dans chacun des magasins une sensibilité au service client et à l'écologie qui était forte, parce que ça correspond à une vraie sensibilisation d'un certain nombre de personnes.
Et ce que je disais simplement au téléphone, c'est que vous avez des actions qui sont en résonance profonde avec je dirais la sensibilité des gens : je prends un exemple qui était les cahiers au Cambodge pour les gosses (on sort d'une dictature avec des millions de morts…) : quand vous dites : on reconstruit le pays, et tout l'argent qu'on va recueillir, les 5 francs que vous allez mettre vont servir pour des cahiers, des crayons, etc. pour les écoliers, et que ce sera nous qui irons le porter, c'est-à-dire qu'on enverra vraiment nos camions, nos bouquins qu'on va acheter et que ce sera une expédition qui va partir avec des membres du personnel, qui va vraiment les donner là-bas, on a une sensibilisation très forte, parce que ce sont des gens, en particulier certaines caissières, de quartiers pauvres ou pas pauvres, ça n'a pas d'importance, parce que la caissière, elle ne vit pas dans les beaux quartiers – ou pas naturellement je dirais – ; donc ce sont des gens qui ont une sensibilité à la précarité au sens large, qui se retrouvent au chômage…Pour une partie des caissières, c'est un travail qui permet de trouver du travail rapidement, dans un moment où on peut être en difficulté. Donc, ça a été quelque chose d'important au niveau social. Et en plus elles se retrouvent insérées dans un cadre fixe qui leur permet d'avoir des vrais repères.
A partir de là, on a trouvé une sensibilisation à des actions de ce type-là, ou même des gens du Secours populaire ou autre, où on voit des gens qui sont encore beaucoup plus pauvres qu'eux, en bien plus grande difficulté qu'elles, il y a une sensibilité qui fait qu'elles vendent vraiment et ont mené des opérations qui ont atteint 3 ou 4 fois les résultats qu'on avait prévus. Parce que la caissière est très très sensibilisée auprès des clients, en disant « bon allez, 5 francs, c'est rien » et puis elle vend des carnets – sans qu'elle en touche aucun centime, il ne s'agit pas de dire : tu as vendu tant de carnets, tu touches de l'argent, pas du tout.
Je dirai que c'est ça qui est important dans une entreprise : il y a 2 façons, la mobilisation uniquement pour améliorer la productivité, vraiment très intéressée ; alors que là on est sur une action qui demande un peu plus de temps – il faut quand même encaisser l'argent et tout ça – qui n'apporte rien au niveau financier, personnel, et pourtant comme on se bat pour une cause, il y a quand même une résonance du personnel sur l'action. Et ça, c'est quelque chose qui n'est pas prévu au départ mais qu'on découvre en marchant. Ce n'est pas prévu parce que franchement, ce sont des choses qui ne sont ni volontaires ni prévues !

Et en cela Monoprix montre qu'on peut concilier exigences de court terme et de long terme…

On peut tout concilier à condition d'avoir une pensée claire sur le long terme, claire sur le fait que c'est pas un effet de mode, et si mes résultats sont un peu moins bons ce trimestre, j'arrête pas tout. Le problème il est là. Donc, quand je dis « claire sur le long terme », ça ne veut pas dire que je veux savoir que mes résultats vont progresser de 50% l'année prochaine, ce n'est pas ça être clair. C'est dire : quelle est ma vision profonde de mon entreprise dans l'environnement au sens large, et quelle est l'action que j'ai pour apporter ma pierre de manière réelle sans que ce soit uniquement pour la communication et la pub ?

Si ça tombe dans la communication et la pub, tant mieux, de temps en temps on les utilise : on l'a fait pour les gestes verts et tout, et puis on ne les pas utilisées pendant 10 ans et là on reprend ça cette année. Mais on reprend parce que c'est un peu plus mode et on veut aussi préampter ce territoire qui est quand même le nôtre depuis 15 ans. Donc c'est logique qu'on préampte un territoire qui est le nôtre, mais il n'y a pas récupération. Nous on dit simplement : là c'est notre territoire, on préampte notre territoire, ce qui paraît normal.
Quand on a fait les pastilles vertes pour suivre la fraîcheur des produits, qui permettent de suivre complètement le temps et la température, on est vraiment dans un monde où on dit : nous on préampte la qualité, le service au client, et donc je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas s'en vanter. Mais on n'est pas dans une opération très court terme pour simplement se valoriser et puis on ferme le cahier derrière dès que les journalistes ont le dos tourné. On a fait une conférence de presse, on a terminé, au revoir !

Est-ce que vous pensez que dans la vague actuelle autour du développement durable, il a beaucoup de faux-semblants ?

Il y a de tout, ce qui est normal. Quand vous avez un mot à la mode…Bill Clinton est venu nous faire une conférence sur le développement durable, il y a 5 mois ; on l'a fait venir des Etats-Unis, parce que le thème de la conférence de l'assemblée générale des directeurs de magasins – ça se passe en octobre-novembre – était le développement durable, et Bill Clinton est venu nous faire une conférence là-dessus.
C'est dans l'air du temps. C'est dans le système et ça fait partie de notre culture depuis 15 ans. On avait d'abord créé un Monsieur Vert et j'avais trouvé une devise qui était assez sympa : une des dernières campagnes de Monoprix évoquait qu'il est bon de faire plaisir à sa vieille mère la Terre avec plus de 100 produits verts. Peut-être pour rappeler que déjà en 1885 le chef indien Seattle s'adressant à Franklin Pierce, président des Etats-Unis, disait : « croyez-vous que vous pourrez tout faire à la Terre ? L'homme, provisoirement maître du pouvoir, pense qu'il est déjà Dieu, à qui la Terre appartient. Mais comment un homme peut-il être le maître de sa mère ? » C'était mignon ? C'est une conférence que j'ai faite en août 1994, et je pense que ça fait partie un petit peu de ce schéma sympa.

Et donc, même s'il y a un coût, l'entreprise en tire un réel profit ?

Elle en tire un vrai profit, elle en tire un vrai profit à plusieurs niveaux.
Le premier, c'est que toujours en interne, ça donne une cohésion par rapport à la différenciation : on a beau dire, aucune société ne peut vivre si elle n'a pas une vraie raison d'être. Mais sa vraie raison d'être, ce n'est pas de savoir gagner de l'argent ; elle doit avoir par rapport à ses clients, par rapport à ses fournisseurs, par rapport à tout le monde, une différenciation qui lui permet d'avoir une vraie raison d'exister. C'est comme un corps vivant, une société ; et un corps vivant, il doit avoir une raison d'être au sens de : qu'est-ce qui a fait qu'il est là, comment il prospère et pourquoi il grossit ? Il y a des vraies raisons objectives.
Ca veut dire que si vous ne correspondez plus, comme ce qui se passait à l'époque avec Monoprix, vous n'avez plus votre raison d'être au sens fort, c'est-à-dire vous n'avez plus…objectivement vous n'apportez rien dans le paysage. Vous n'apportez pas de supplément de quelque chose. Donc si tout le monde dit qu'il n'y a aucune différence entre un Casino, un Monoprix, un Shopi, ça veut dire que c'est celui qui est le moins cher qui a gagné. A partir de là on est dans un monde qui est toujours moins. C'est ce qui s'est passé pendant des années : toujours moins de service, toujours moins de produits bien, toujours moins de qualité, etc. Donc on est dans un monde où l'étape ultime c'est un Ed, un hard-discounter, encore plus bas – on doit pouvoir faire encore beaucoup plus bas que ce qui existe

actuellement. Donc c'est ça : encore plus bas. Actuellement, on est arrivé à ce que dans des hard-discounter de type Aldy c'est le directeur du magasin qui balaye à la fin le magasin quand il a fini son travail. Au bout d'un moment, je ne sais pas ce qui se passera ! Il y aura un truc automatique, les produits passeront…
Donc ça, c'est la vision complètement productiviste. Il n'y a pas de limite, et l'écologie et tout ça ça disparaît. Mais on est dans un monde dans lequel s'il n'y a que le prix, de moins en moins de service et que le prix, on est vraiment des distributeurs au sens dur, on n'est plus des commerçants, on est des distributeurs au sens fort du terme – ce qui a une raison d'être, je n'en disconviens pas – mais il n'y a plus de différence. La différence, c'est celui qui vend 4 ou 5 centimes de moins ; il ne peut plus y avoir de rationalisation au bout d'un moment, il n'y a plus aucune différence, ni aucun état d'âme de rien.
Donc à partir de là, l'autre vision du monde, c'est de se dire par rapport à ça : qu'est-ce qui fait que j'ai ma légitimité ? Je crois que le mot vrai c'est légitimité : qu'est-ce qui me rend légitime pour vivre ? Qu'est-ce qui fait que le client, quel qu'il soit, est prêt à rentrer chez moi, à être bien ? Qu'est-ce qui fait que je suis légitime par rapport à son choix de me choisir moi plutôt qu'un autre ? Il a le choix entre 10 magasins : qu'est-ce qui fait que je suis légitime par rapport à lui ? Et à partir de là, on rentre dans 2 discours. Il y a un discours interne : qu'est-ce qui fait que le personnel est fier de son entreprise ?
Si, honnêtement, et je dirai même plus que pour un client – comme je l'ai vu déjà dans des verbatim – un client va dans un magasin qu'il considère lui pas du tout à son image, il va mettre 10 minutes à expliquer, à justifier pourquoi il va dans ce magasin. Moi j'ai vu des gens assez bon chic bon genre qui vont vous expliquer pourquoi il vont chez Aldy, ou pourquoi ils vont chez Leclerc ou Inter, qu'importe, je donne les noms comme ça…parce qu'ils considèrent que ce magasin n'est pas du tout à leur image et ils y vont avec des tas d'explications. Ca, ça veut dire que quelque part il n'y a pas osmose entre le client et ce magasin ; c'est-à-dire : il y a réellement contact, mais il n'y a pas osmose, parce qu'ils ne se sentent pas forcément bien dans ce magasin.
Par contre, quand ils sont en osmose avec un magasin, ils vont vous en parler avec vraiment beaucoup de chaleur. A la limite, pour moi, le plus beau compliment que puisse faire une consommatrice, c'est de rentrer dans un magasin et de dire « on m'a compris, ils ont fait ce magasin-là pour moi, ils m'ont compris ». On est exactement comme dans un couple amoureux dans lequel la partenaire dit « vraiment, il m'a complètement comprise, et je me sens vachement bien avec lui parce qu'il m'a comprise ».
Donc on est bien dans une relation tout à fait particulière, de compréhension et donc un peu d'osmose, et donc de légitimité évidemment. Et là, il faut un certain nombre d'axes, peu importe lesquels ; chacun a ses critères d'axes. Et un des axes de Monoprix, c'est de dire : qu'est-ce qui fait que je vais être en osmose avec ma consommatrice ? C'est justement de défendre mes valeurs. Et une des valeurs que je défends c'est quand même le côté de l'écologie, parce que c'est une vraie attente, et moi c'est un vrai plus que je peux apporter à la fois en interne et en externe. En interne, parce que ça valorise complètement mon personnel, ça permet de dire : je ne suis pas qu'une machine à vendre, donc il y a une âme ; et en externe, c'est : ce sont des gens qui ne sont pas des mercantiles hard, durs, je sais pourquoi j'y vais, et même si c'est 10 centimes de plus, c'est normal, c'est des gens qui m'ont compris et vous n'allez pas discuter 10 centimes pour quelqu'un qui vous a compris ! (rires) Donc voilà un peu au niveau concept.

Et ces valeurs de Monoprix sont donc l'écologie, le service client, la qualité…

Je dirais que vous en trouvez une partie là, vous en trouvez une autre partie là, ça évolue dans le temps, parce qu'il est bien évident qu'à chaque fois vous trouvez d'autres axes.

Un des axes qui étaient ici, c'était de dire : après les valeurs qu'on trimbale qui étaient à cette époque-là où on les avait créées – il y a longtemps que je ne les avais pas revues ; j'ai cherché dans ma documentation et j'ai trouvé – qu'est-ce qui fait que je suis en phase avec mon consommateur ? C'est de lui offrir des produits du quotidien pas trop chers, c'est de lui offrir de la démocratisation de la mode, c'est de penser qu'on devrait le séduire, c'est de penser qu'on devrait lui faire des petits cadeaux, des petits plaisirs, parce qu'on est dans un monde difficile, donc il se fait des petits cadeaux et qu'est-ce que je fais pour répondre à cette attente, c'est un monde de tendresse : les magasins Monoprix sont des magasins très féminins par rapport aux hypermarchés qui sont un monde masculin. Monoprix, vous voyez tout de suite que c'est un monde fait par les femmes, avec des couleurs de femmes – enfin pas par des femmes (rires) mais pour des femmes !
On est dans un monde qui a été travaillé complètement, et c'est vrai que toutes les équipes avec qui j'ai travaillé travaillent toutes dans cet esprit de vision de la femme et donc de compréhension de ses besoins, de ses angoisses, de ses problèmes, de ses difficultés avec ses mômes, son travail, son mec, on essaie de trouver quelque chose qui lui correspond bien.
Et quand on a travaillé, je dis ça à titre anecdotique, sur un univers de santé – simplement parce que j'ai fait une conférence qui était très pointue sur la santé donc je peux vous la montrer – et bien même si on n'a pas tout à fait ça, on a complètement travaillé par rapport à un univers féminin qui, justement, à midi, peut passer un petit peu de temps à s'occuper de son look et de sa personnalité, et de choisir un peu de maquillage, etc. parce que ça correspond à un besoin à un instant T. Et donc dans un magasin d'hypermarché, elle va passer moins de 5-6 minutes pour s'acheter des produits d'hygiène-beauté, de maquillage, tandis que dans un Monoprix, elle va y passer ¾ d'heure, une demi-heure, parce qu'elle a le temps de choisir ; on est vraiment dans un monde de détente et de penser à soi dans un moment court – elle a tellement peu de temps à elle.
Donc c'est ça, après ce sont des valeurs, et on ne manie pas que des valeurs hédonistes ou des valeurs uniquement culturelles ou de fantasme. On est sur un monde où on dit simplement : pourquoi pas travailler à notre niveau sur des produits qui sont sympas ?

Et là l'entreprise devient « citoyenne » ?

En tout cas, c'est ce qu'on essaie de faire, après ce n'est pas nous qui pouvons juger si on est une entreprise citoyenne ou pas, nul ne peut s'autojuger ! Je crois que ce qui compte c'est que les gens nous disent si c'est une entreprise citoyenne ou pas.
En tout cas, nous on fait ce qui nous semble bon pour notre clientèle, pour notre interne, pour nous sentir bien avec nous-mêmes, que pour gagner 100 balles, on ne soit pas en train de polluer la totalité de la société…
Je crois que c'est tout ce schéma. Après on peut rentrer dans le détail, vous trouverez dans les papiers ce qu'on a fait : lancement des produits innovants, création des 4èmes gammes, des produits biologiques, le bœuf charolais label rouge, on a été les premiers à lancer le porc fermier, ça n'existait pas en France, on a lancé le premier poulet ayant le droit de s'appeler « label rouge », le premier en France ; on a obtenu ça après une bagarre…Après, il y a tout le reste.
C'est vrai qu'à la fin, nous on a un positionnement d'image, on a une clientèle très spécifique. Nos producteurs, nos fabricants ont un produit adapté au consommateur. Le tout c'est comment s'associer ensemble dans un cadre tout à fait particulier de positionnement d'image et de clientèle spécifique, ce qui est notre cas, pour arriver à gagner quand même de l'argent, parce que, sinon, ce n'est pas la peine de continuer.

Et justement cette clientèle spécifique aide aussi d'une certaine façon ?

A la limite, après c'est un autre monde ; elle est spécifique parce que…on choisit quand même ses clients. Moi je dis toujours : quand un garçon et une fille se rencontrent, et qu'il commence à lui dire « moi je les aime toutes », c'est pas forcément très bon !
Donc si l'image du magasin c'est simplement que c'est un reflet de rien, il n'y a pas d'image.
Si vous voulez, un des problèmes des hypermarchés c'est qu'ils disent finalement « moi je les veux toutes ». Il y a un moment où vous n'avez plus complètement d'image ni de vision. Donc, ou vous visez une clientèle qui est spécifique, et vous lui apportez une vraie réponse, ou vous dites : moi, ce que je veux c'est tout le monde, vous êtes tout ouvert, et à partir de là, vous n'avez aucune spécificité.
Le monde du commerce, c'est de faire des choix pour le consommateur. Sinon vous êtes un distributeur, vous dites : moi sur mes étagères, vous trouverez de tout ce que j'estime être bon pour vous, au revoir. Chez Ed, on dit au consommateur : vous avez droit à un paquet de café… et puis ça marche bien, ils gagnent beaucoup d'argent, ils gagnent des parts de marché, ça prouve que ça marche !

Mais Monoprix montre bien qu'en faisant différemment on peut aussi gagner de l'argent…

Heureusement, s'il n'y avait qu'un moyen de vivre ce serait un peu triste !
Le problème, c'est que pendant très longtemps, on a été dans un monde de pensée unique, tout était basé sur : vous êtes le moins cher, donc vous en avez plus dans le pantalon, donc c'est bon signe. Oui, oui, mais c'est vrai jusqu'à une certaine limite ; vendre trop cher c'est pas bien, mais vendre à un prix raisonnable avec les vrais services, c'est quand même sympa.
Après on rentre dans le détail de la mise au point, de la mise en œuvre, on sort du concept, on arrive dans la mise en place pratique : on a eu un Monsieur Vert, d'abord je m'en suis occupé, il faut qu'il soit raccroché à quelqu'un d'une manière ou d'une autre, ou pris en charge par le comité de direction, et le comité de direction, avant c'était Philippe Houzé qui était directement le président et qui était en charge vraiment de l'action. Maintenant, il a pris un peu de recul, parce qu'il s'occupe aussi des Galeries Lafayette depuis la mort de M. Meyer.
Il est bien évident qu'il faut avoir quelqu'un qui prenne en charge, moi je m'en suis occupé pendant un moment aussi, maintenant c'est Stéphanie Levet, voilà.
Ce qu'elle fait : elle prolonge ça avec ce qui n'était pas le cas : les cafés de la marque Max Havelaar, et tout ça vous le trouverez dans les brochures, les résultats de cette année, il y a aussi une plaquette où vous trouverez un certain nombre de choses qui complètent... Heureusement qu'en un an elle a fait quelque chose !

Comme j'étudie le développement durable sous l'angle du temps (temps court/temps long), c'est très intéressant de voir que dans le cas de Monoprix cette démarche s'inscrit dans une durée qui en fait une sorte d'entreprise durable…

C'est toujours pareil : le problème, c'est que c'est rare, à part les entreprises qui ont un patron qui dure, dans une entreprise familiale. Le problème c'est qu'il y a des patrons non durables et que là, la stratégie… Parce que c'est quand même du boulot à long terme, c'est pas simple, c'est long, c'est pas toujours profitable comme ça, c'est de l'image donc…Tout ça se cumule, ce sont des tas d'actions qui se cumulent les unes avec les autres, et il faut une continuité.

Et donc que les personnes aussi soient durables ?

Bien sûr, ou au moins qu'il y ait un prolongement dans l'action.

ENTRETIEN avec **Geneviève GARNIER**,
Département des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix.

Le 6/06/2002

PS : *Cet entretien a été réalisé par téléphone* ; *il a été retranscrit par la suite à partir des notes prises lors de l'entretien.*

Depuis quand la Direction des Relations extérieures et du Développement durable existe-t-elle chez Monoprix ?

Cela fait plus de 12 ans que Monoprix a mis en place cette démarche. Mais c'est en 2000 que Monoprix élabore sa charte du développement durable, qui montre sa réelle volonté d'inscrire ses actions dans le long terme. Cette charte est un acte de foi au niveau du public. Depuis cette date, chaque année, l'entreprise rend compte de ses actions dans son rapport de DD : le premier est sorti en 2001 pour l'année 2000, celui de l'année 2001 sortira à la fin du mois de juin. En 2001, le DD est inscrit comme axe stratégique de développement de l'entreprise ; il devient le 5ème axe stratégique. C'est une étape très importante pour pouvoir aller dans toutes les directions. Une directrice du DD est nommée en 2001 : Stéphanie Levet.

Comment se matérialise la mise en place du DD chez Monoprix ?
Le DD recouvre des domaines très larges, c'est un vrai travail de fond. Depuis 2000, 7 chantiers ont été mis en place. Ils prennent la forme de groupes de travail sur la transparence, le reporting, la qualité de vie en magasin, etc. On essaie d'aller dans tout : l'économique, le social et l'environnemental ; mais aujourd'hui, nous avons un peu de retard sur le social par rapport à l'environnemental, même si beaucoup a été fait au niveau des fournisseurs, avec de nombreux audits SA 8000. La priorité pour nous aujourd'hui est donc le social interne, avec l'idée qu'il ne faut pas seulement être bon à l'extérieur, il faut être bon chez soi aussi !
Pour cela, nous faisons de gros efforts de communication pour que chacun s'approprie la démarche, c'est essentiel en interne. Nous voulons également mettre l'accent sur la qualité de vie des gens dans les magasins.
De plus, Monoprix veut instaurer des relations de proximité qui s'inscrivent dans la volonté de redynamiser les centres villes (« Dans ville il y a vie »). Cela passe par des relations privilégiées avec les petits commerces de quartier. Des choses sont en train de se créer pour favoriser la convivialité de quartier dans les villes ; vous avez peut-être entendu parler de l'opération « Immeubles en fête » récemment ? Ici, au niveau du siège, nous travaillons à un plus grand échelon, notamment avec l'intervention de Nicolas Hulot, etc. Une politique active est menée avec des partenaires internationaux : l'Orée, l'Agenda 21, le GRI…On essaie de faire ce qu'on peut à notre échelle.

Pouvez-vous me parler du partenariat avec les Amis de la Terre ?

Je ne suis pas très au courant…Je sais qu'il y a un partenariat avec les Amis de la Terre, mais je ne peux pas vous en dire plus !

Avez-vous des échos de la perception du public, des consommateurs, par rapport à votre démarche de DD ?

Ce n'est pas très facile d'en avoir. En tout cas, en termes médiatiques, ce n'est pas le plus efficace : on cite rarement le nom de Monoprix quand des opérations sont lancées. Cela

correspond à une sorte de pudeur qu'on a en France : c'est l'idée que le business associé une démarche éthique c'est mal, et que derrière il y a forcément une volonté de récupération de la part de l'entreprise pour des questions d'image. On doit donc communiquer avec parcimonie, en faisant attention. La démarche de DD se voit surtout dans l'offre de produits.
En fait, il n'y a pas de retombées immédiates, c'est une école de la lenteur ! Il faut lancer la machine, après on espère atteindre une vitesse de croisière dans 2 ou 3 ans. Mais en attendant, il y a la fierté des salariés d'appartenir à une entreprise qui s'engage et qui veut être gagnante sur le long terme. Et c'est bien aussi d'essayer d'être en avance sur la législation.

Quel profit l'entreprise peut-elle tirer du DD ?

Le bénéfice du DD ne se vérifie pas forcément par rapport aux ventes, mais à une politique de DRH plus fructueuse : il y a moins de turn-over, on voit que les gens sont contents de travailler dans une entreprise comme Monoprix. De plus, cela rejaillit sur la marque, la confiance que les gens ont de l'entreprise.
Il faut surtout rester modeste, nous essayons simplement de faire des petits pas à travers un commerce plus juste et plus respectueux de l'environnement. Il est certain que l'entreprise a une responsabilité économique forte ; elle doit être avant tout performante économiquement. La démarche de DD coûte très cher, il ne faut pas l'oublier… Mais cette performance économique lui permet de faire du DD, qui lui donne une performance économique : c'est un cercle vertueux qui se met en place progressivement. C'est très long à mettre en place au niveau transversal.

Comment doit être selon vous une bonne communication sur le DD ?

Elle doit être humble, à sa mesure, c'est le point principal, et honnête. Mais il faut aussi se lancer, même si on aura toujours des détracteurs qui trouvent que le DD est une notion compliquée. Dans notre dernière campagne publicitaire, le slogan « le développement oui, mais seulement s'il est durable » a fait réfléchir les gens. En interne, on a vu que les gens qui ne savaient pas ce que c'était se sont renseignés. En termes de communication, c'est important. Ce que vous devez dire dans votre mémoire c'est qu'une entreprise qui s'engage dans le DD est forcée d'adopter une politique des petits pas. On ne peut pas être irréprochable sur toute la ligne. Un produit ne peut pas être formidable au niveau social et au niveau environnemental.

Pensez-vous que le DD est un concept réellement destiné à durer, ou bien est-ce une simple mode ?

Non, je ne pense pas que ce soit une mode du moment. C'est une question de plus en plus cruciale. Au niveau environnemental, ça ira plus vite, car c'est une question de plus en plus préoccupante à tous les niveaux : le citoyen, les lois…Il faudra donc s'atteler au social – même si dans les pays du Sud, on ne sait pas trop ce qui se passe…
Il y a aussi le décalage entre le citoyen et le consommateur, mais cette schizophrénie a tendance à se réduire, notamment si on propose aux gens d'acheter selon leurs valeurs.

Faudra-t-il parvenir à des critères harmonisés en matière de DD ?

Il est très difficile de tendre vers des critères harmonisés. Cela peut être un frein. Jamais les mêmes critères ne pourront être adoptés par toutes les entreprises. Et il y a d'énormes différences selon les pays, les cultures – notamment entre la France et les Etats-Unis – :

certains vont privilégier la parité hommes-femmes, pour d'autres c'est peu important, ce sera plutôt les handicapés, etc. Or, si les indicateurs ne sont pas les mêmes, il sera difficile de donner une note finale aux entreprises. Je pense qu'il faudra écrire une échelle d'indicateurs, et chaque entreprise fixera ses propres critères. Cela dépend en tout cas beaucoup de la personnalité du dirigeant. Il est difficile également de séduire tous les publics, tous les actionnaires. Par exemple, entre ARESE et une entreprise anglaise, ce n'est pas du tout la même notation ! Les consommateurs et les actionnaires s'y perdent.

L'entreprise a quand même tout intérêt à aller dans cette voie…

Oui. Avant c'était le phénomène de l'économie casino : on demandait à l'entreprise des résultats très court terme. Mais il y a eu le scandale Nike notamment…
Au sein même de la sphère financière, il y a maintenant une prise en compte du fait que l'entreprise doit avoir une stratégie à long terme.

Entretien avec Stéphanie LEVET,
Directrice des Relations extérieures et du Développement durable de Monoprix.
Le 13/08/2004

J'aimerais revenir tout d'abord sur l'origine du partenariat, son historique. Je crois que c'est Max Havelaar, qui cherchait à se rapprocher de la grande distribution, qui est à l'initiative de la démarche…

Le contexte est le suivant : Philippe Houzé, le Président de Monoprix, avait un ami suisse, un ingénieur un peu original qui travaille beaucoup dans les ONG, qui a lui-même son propre projet. Comme il est suisse, il connaissait très bien Max Havelaar. Un été, il rencontre Philippe Houzé – c'est Philippe Houzé qui le rencontre, donc c'est public – et il lui dit : « le commerce équitable, Max Havelaar, c'est un truc pour Monoprix. Il faut que tu l'aies chez Monoprix en France ». Et donc c'est Philippe Houzé qui a demandé à ses équipes d'accélérer – parce que je pense que c'était déjà initié par un bureau d'achat – un contact avec Max Havelaar pour nous permettre de créer notre première marque de distributeur en juin 1999. Et parallèlement le contact était établi, mais je ne peux pas vous dire très précisément si le premier contact s'est fait par Max Havelaar ou par Malongo. Il faudrait que vous rencontriez Monsieur Blanc, le Directeur des cafés Malongo : lui vous racontera cette partie de l'histoire et Dominique Fenech vous racontera les marques propres. Malongo a été le premier torréfacteur à créer et à proposer aux enseignes un café Malongo Max Havelaar. Donc on avait déjà nous historiquement cette marque nationale qui a dû entrer chez nous en 1998 ; et Philippe Houzé a voulu aller plus loin en créant une marque propre, Monoprix Bio Max Havelaar. Mais je ne peux pas vous dire exactement et très précisément dans l'ordre si c'était la marque Malongo Max Havelaar qui est venue à la demande de Philippe Houzé par Malongo et les Achats, si c'est Max Havelaar et les Achats qui avaient déjà prévu de faire quelque chose et Philippe Houzé qui a demandé d'accélérer…Demandez à Dominique Fenech qui pourra dire ça exactement, parce qu'il y a eu tellement de changements qu'il se peut que l'acheteur café ne soit plus ici, et surtout pour Malongo adressez-vous à Monsieur Blanc ; il habite dans le sud, à Grasse. C'est lui qui va vous raconter l'histoire avec Monoprix. Ce sera plus facile que par les Achats qui ont peut-être évolué chez nous.

Y'a-t-il eu négociation commerciale à ce moment-là ?

Ca c'est aux Achats qu'il faut que vous le demandiez. Demandez à Malongo et aux Achats. Pour toute la dimension commerciale, ce sont eux qui vont pouvoir vous répondre beaucoup plus largement que moi.

En ce qui vous concerne, comment se sont déroulés les premiers contacts ?

Les premiers contacts, c'était très différent d'aujourd'hui, parce que pour Max Havelaar nous étions l'unique partenaire économique d'envergure à cette époque. Donc la proximité et les intérêts de Monoprix et de MH étaient tout à fait convergents pendant cette période-là, donc dès 1998-1999. On avait cette proximité avec eux dans la communication : à chaque fois qu'il y avait des demandes, ils nous renvoyaient les journalistes pour que les tournages puissent avoir lieu chez nous parce qu'il n'y avait pas d'autre endroit où les produits étaient référencés. On travaillait très en amont avec eux sur le marketing ou sur les événements parce qu'ils savaient que c'était essentiellement dans nos magasins que cela pouvait se dérouler. Donc on a vraiment été le partenaire de MH en France pour ses premiers pas dans la distribution

généraliste et donc dans l'opinion des gens, parce que pour que MH sorte de sa confidentialité, il fallait entrer sur les grands marchés. Monoprix est un tout petit marché, mais c'est ce qui a permis aussi d'ouvrir les grands. Donc il y a eu cette reconnaissance de l'apport de Monoprix à MH qui était tout à fait évidente. Et Monoprix avait bien sûr un retour direct aussi sur cette initiative en termes d'image. Et aussi de fidélisation de ses clients, puisqu'ils ont découvert un nouveau concept dans les rayons Monoprix. C'était important que ce soit chez Monoprix, parce que Monoprix innove, Monoprix est pionnier dans le développement de produits pour la qualité de vie. Donc il fallait que ce soit Monoprix qui introduise le commerce équitable en France. Dans les enseignes généralistes, parce que Artisans du Monde fait un travail remarquable depuis 30 ans. Mais en enseigne généraliste, Monoprix était la première. Nous nous devions d'être les premiers à introduire ce café.

Vous me disiez l'autre jour que pour Artisans du Monde, cela revenait à vendre son âme au diable…

Pas tous ! Non, non. Et je ne citais pas les Artisans du Monde. Certains acteurs du commerce équitable, et ce sont parfois des individus, critiquent cet échange économique. Ce n'est pas le cas de tout le monde. Ce sont des cas isolés de micro-associations ou d'individus au sein d'associations. Et surtout pas citer Artisans du Monde : aujourd'hui ce sont les premiers à référencer aussi en ligne leurs produits. Non, c'est surtout pas Artisans du Monde. Ce sont eux qui ont introduit les premiers le commerce équitable en France, il y a 30 ans. Ce sont eux les vrais pionniers ; nous on a été les pionniers dans nos métiers, dans la distribution généraliste. Dans la distribution spécialisée, c'est Artisans du Monde.

Voyez-vous une évolution dans ces associations depuis 30 ans, un mouvement qui va vers les entreprises ?

Oui, tout à fait. C'est très net. On a l'impression qu'il y a 30 ans et pendant 25 ans il ne s'est rien passé et qu'entre 1998-1999 et 2004, tout est allé très vite. Aujourd'hui, toutes les grandes enseignes prennent la parole sur le commerce équitable, on annonce des centaines de références, il y a des sites Internet de commerce équitable. Ca a été 25 ans de gestation pour 5 ans d'une très forte croissance. Quand on introduit Alter Eco chez Monoprix, il était tout seul avec une personne qui s'occupait de communication. Aujourd'hui c'est une équipe qui compte peut-être 5 ou 6 personnes. En deux ans : c'est quand même une très forte croissance. Tout s'est énormément accéléré. On parle aujourd'hui des bobos, des alterconsommateurs : on introduit la morale dans ses choix de consommation. C'est vraiment une tendance de fond. L'accélération est très forte.

Qu'est-ce qui a permis cet engouement selon vous ?

Je pense qu'il y a une prise de conscience aujourd'hui des habitants des pays riches des conséquences de leur mode de vie sur leur environnement. Pour certains, c'est une prise de conscience accompagnée d'actes ; pour d'autres, ce n'est même pas une prise de conscience mais c'est une information qui passe. Il y a des niveaux différents de prise en compte de cette interpellation, mais elle est réelle. Et c'est simplement pour ceux qui ont envie de répondre à cette prise de conscience d'être encore un peu plus responsables dans leur mode de vie, que ce soit – comme l'ont toujours été certains adultes – dans leur rôle de parents, dans leur rôle de consommateur, dans leur rôle d'électeur, dans leur rôle de conducteur, d'avoir toujours été responsables, et de l'être peut-être aujourd'hui beaucoup plus encore en faveur de l'environnement ou de sujets comme le commerce équitable ou les clauses sociales. Donc je

pense que c'est une prise de conscience traduite en actes par en priorité ceux qui se sont toujours posé la question de leur responsabilité, des conséquences de leurs actes sur leur environnement. Pourquoi cette prise de conscience ? Parce qu'on commence à en parler beaucoup plus. Rio, personne n'en a parlé ou presque ; Jo'burg, on en a beaucoup plus parlé. C'est devenu en France un enjeu politique majeur pour le gouvernement. C'est très nouveau : ça a été le premier gouvernement à parler de développement durable. Il y a des personnalités médiatiques comme Nicolas Hulot qui par leurs émissions, par leur prise de parole ou par leurs livres, aujourd'hui ont une très large audience dans les médias. Les médias eux-mêmes ont évolué, même s'ils restent très sceptiques à l'égard des entreprises. Il y a un mouvement de fond de sensibilisation du grand public par l'ensemble de ces acteurs qui aujourd'hui font du développement durable ou de l'environnement une priorité. Et chacun le traduit et l'interprète à sa manière : l'alterconsommateur est celui qui fait entrer la morale dans ses achats. Certains vous diront : « mais moi j'ai toujours fait ça : j'ai toujours veillé à ce que mes enfants ne mangent pas que des chips et des boissons gazeuses, je me suis toujours moqué de ma voiture parce que sa première fonction c'est de me transporter d'un point à un autre et c'est pas un signe extérieur de richesse ». Il y a aussi cette prise de conscience que finalement on n'existe pas par l'avoir, mais on existe par le plaisir, le bien-être et la satisfaction d'avoir une attitude positive avec son environnement, qui est une gratification. Et chacun est en quête et veut se rendre utile, veut avoir une image valorisante de ce qu'il est et de ce qu'il fait. Donc on s'éloigne un peu de ces références très matérielles de la société de consommation des années 1960, où son caddy était plein le samedi matin, parce que c'était un signe de richesse, où on avait une grosse voiture alors qu'aujourd'hui on vous montre du doigt parce qu'elle consomme…Il y a vraiment une évolution des priorités aussi d'une certaine tranche de la population, pas tout le monde, en France en particulier. Cette prise de conscience au sens large s'accompagne aussi de contraintes économiques : on parle par exemple beaucoup du prix de l'essence. Il y a certains sujets sur lesquels il faut se poser aussi les vraies questions. Si on peut trouver un bénéfice économique dans une attitude respectueuse de l'environnement, tant mieux, ce sera le garant de son déploiement.

Vous disiez que vous trouvez les médias sceptiques vis-à-vis des entreprises…

Bien sûr, oui.

Vous le voyez vis-à-vis de Monoprix notamment ?

Monoprix a toujours été bien traité. Si aujourd'hui on a cette réputation de pionnier, ce sont les médias qui ont accepté de toujours porter ce message de Monoprix pionnier, qui l'ont mémorisé et qui l'ont retenu. Mais sur l'entreprise en général, Anne-Marie Ducroux, qui est Présidente du Conseil national du DD, disait qu'elle avait vraiment énormément de difficultés à faire partager les travaux du Conseil, bien qu'ils soient fondés sur le principe de la concertation. Ce n'est pas l'action du gouvernement, c'est une action concertée. Donc il reste un scepticisme de la part des médias, sauf quand ce sont eux qui sollicitent l'information et qui ont besoin, par exemple sur les sacs, de savoir concrètement ce que nous menons. C'est en train aussi de changer et de s'améliorer. Mais Monoprix a toujours été privilégié dans son traitement, et j'espère que c'est justifié.

Qu'est-ce qui a permis que les actions soient bien perçues ? Est-ce parce que les actions sont très concrètes, comme avec les sacs ?

Je pense qu'il y a plusieurs facteurs d'explication. Le premier, c'est que les journalistes à l'égard de Monoprix ont plutôt un capital sympathie, parce qu'ils sont clients de Monoprix, parce qu'ils vivent au cœur des villes, parce que leurs parents allaient chez Monoprix. On sent une proximité très forte. Monoprix est une enseigne du quotidien, qui ne porte pas du tout les problématiques de la grande distribution, même si partiellement elle y est associée, mais pas globalement, donc ce n'est pas le grand méchant loup ! Elle a cette place très privilégiée dans la distribution française qui est une place historique : on est là depuis les années 30, donc on est un peu un incontournable du paysage du quotidien des Français. Et une enseigne à qui on n'a jamais rien reproché – enfin, il y a le social qui peut être une critique virulente, mais dans l'ensemble, rien de grave. Donc il y a ce capital sympathie chez les journalistes, mais je pense aussi chez les Français qui vivent dans les villes et qui ont à peu près le profil socio-professionnel des journalistes. Il y a au départ un a priori plutôt positif pour Monoprix.
Deuxièmement – et cela nous fait plaisir – les journalistes ont de la mémoire : ils ont vu que Monoprix avait été le premier à essayer de leur parler de DD. Je me souviens de tentatives totalement infructueuses où j'étais allée rencontrer le responsable du service Economie du Figaro, pendant l'été 2001 ou 2002. J'avais le dernier rapport DD sous le bras et j'allais lui présenter. Il m'écoute, il m'écoute, il m'écoute, et à la fin du rendez-vous il me dit : « mais vous attendez quoi de moi au juste ? ». Donc pendant une heure il m'avait écouté gentiment mais en pensant que j'étais totalement en dehors des réalités et ne voyant pas du tout ce que je pouvais avoir à dire d'intéressant à un journaliste en charge de l'économie d'un grand quotidien ! Donc ils ont ce souvenir et se disent : « c'est vrai, Monoprix est venu le premier frapper à la porte ; le premier a écrit son rapport ; le premier a fait sa charte. Ils restent humbles, ils avancent à petits pas, ils assument leurs choix. On ne le voit pas assez dans les magasins mais ils font des choses intéressantes, des choses concrètes. Ils ont une approche stratégique, leur démarche a un sens ». On a pu progressivement construire cette réputation qui prend appui sur la réalité, sur l'histoire, sur le Président qui n'hésite pas à remonter ses manches et, quand il faut, à aller parler DD là où il y est invité, auprès des politiques. Donc il y a eu vraiment cette reconnaissance du travail du pionnier. Les produits verts, tout le monde sait que les premiers ont été chez Monoprix, donc ça a beaucoup aidé de pouvoir inscrire cette initiative du DD dans le temps, et pas de dire : Monoprix a été opportuniste, on s'en est emparé quand on a commencé à en parler. Nous, on a pris notre bâton de pèlerin. Je me souviens de ressentis du mois de septembre 1999, quand j'ai rejoint Monoprix, des résistances auxquelles j'ai dû faire face, c'était extrêmement virulent. Dans une entreprise où pourtant il y avait un directeur Environnement depuis très longtemps, alors que je ne suis pas sûre que dans beaucoup d'enseignes il y ait eu un directeur Environnement depuis aussi longtemps ! Mais c'est un changement culturel et tout changement génère des résistances.
Et puis je pense qu'il y a un autre facteur d'explication : l'organisation de la Direction des Relations extérieures et du DD a été telle que la communication institutionnelle et le DD étaient intimement liés et l'un au service de l'autre. Ca a beaucoup aidé sur la qualité de l'action, oui parce que c'était notre métier, mais aussi sur la qualité du discours : on disait ce que l'on faisait et on faisait ce que l'on disait. Donc une très grande vigilance sur le discours, et puis que la même personne à la fois porte le DD et soit officiellement porteur du message notamment auprès des parties prenantes. Ca a été important. Et puis à titre personnel, ce qui m'a aidée aussi beaucoup, dans le réseau que j'ai pu constituer, c'est une légitimité personnelle acquise par un parcours qui était d'abord pendant un an dans une ONG en Thaïlande dans des camps de réfugiés. J'ai travaillé ensuite dans une agence conseil qui était concurrente d'Utopies à cette époque ; j'ai imaginé en 1995 la première opération de DD expliquée aux enfants au profit de l'Unicef, qui a été récompensée par le prix des Relations presse, le prix UDR des Annonceurs. Le principe était simple : on demandait aux enfants de récolter les briques pour liquide alimentaire, donc c'était quelque chose de gratuit pour eux,

d'accessible à tous. On les envoyait par la poste à un centre de transformation de ces briques ; donc il y avait pour l'enfant une dimension de seconde vie du déchet, pour comprendre que ça avait de la valeur. Avec la pâte à papier extraite des briques, on faisait des rouleaux de papier cadeau. Les enfants dessinaient les motifs. Emmanuelle Béart a été la première marraine de Bricado. Les rouleaux de papier étaient vendus au profit de programmes de l'Unicef ; donc il y avait la dimension économique, et sociale puisque les bénéfices étaient réinvestis dans des projets humanitaires au profit des enfants aidés par l'Unicef. Donc c'était une action des enfants pour les enfants. Là, en 1995, j'ai commencé à rencontrer des gens comme Rémi Souchon aux 3 Suisses qui commençaient à s'intéresser à ces sujets-là. C'est de là aussi qu'est née cette envie d'aller plus loin. Dans les camps, j'avais fait une étude sur l'approvisionnement en eau qui pose d'énormes problèmes : dans une infrastructure, vous avez près de 200 000 personnes qui vivent dans 20 km2 et vous n'avez qu'une source d'eau potable dans le camp. Donc c'est un sujet qui m'a toujours passionnée. Je pense que c'est un point important : la légitimité du porteur de la démarche et de sa capacité à convaincre ses interlocuteurs. Aujourd'hui les réputations sont vite faites aussi de ceux qui ont été choisis parce qu'ils sont culturellement conformes à l'entreprise et ne vont pas faire de vagues, de ceux qui sont là mais ce n'est pas un choix…Il y a ces rumeurs qui courent sur la légitimité des acteurs à être responsables du DD. Et puis le poids du Président : quand un Président s'engage autant que Philippe Houzé dans une démarche, c'est capital et c'est peut-être le premier point au-dessus de tous les autres. Il est vraiment le garant de cette vision long terme et l'assume au quotidien.

Vous parliez de culture et cela m'intéresse beaucoup pour ma thèse. J'ai l'impression, à travers les gens que je rencontre, qu'il y a de plus en plus de parcours croisés entre les entreprises et les ONG. Il me semble que c'est très nouveau : les deux mondes ne sont plus totalement étanches…

Vous avez raison. L'ONG y voit son intérêt. Au WWF, Dominique Royet qui s'occupe des partenariats était avant chez Disney ; donc c'est quelqu'un qui sait vendre une marque à la puissance de Disney et qui peut aussi bien mettre au service de WWF son expertise professionnelle. Et l'ONG en a parfaitement conscience. Lors des rendez-vous avec l'entreprise, quand elle fait référence à son parcours chez Disney, elle met en confiance l'entreprise qui se dit : je n'ai pas en face de moi un militant qui va s'enchaîner à mon standard, mais quelqu'un qui va m'écouter, comprendre aussi mes contraintes, mes enjeux et mon désir de retour sur investissement. Et moi, si je suis attaquée personnellement, j'ai aussi des éléments pour répondre. Ou si l'entreprise était attaquée sur sa politique en direction des ONG, on a des éléments pour répondre, parce qu'on connaît ce milieu-là, parce qu'on ne peut pas nous dire : de toute façon, vous ignorez notre problématique. Non, tout ça, l'entreprise en a une connaissance, pas infinie mais une connaissance aussi de ce côté-là. C'est fondamental et chacun a compris qu'il avait à y gagner. C'est assez nouveau. Moi quand j'ai décidé de faire cette mission humanitaire, c'était en 1989 et tous ceux à qui j'ai fait part de ma décision m'ont dit : « tu perds ton temps, c'est pas la peine d'avoir une maîtrise de gestion pour partir dans un camp de réfugiés ». A cette époque, ce n'était pas du tout évident. Mais il y avait autour de nous des centraliens, des normaliens qui venaient aussi enseigner les mathématiques dans un lycée du camp, en se disant : peu importe si on me le reproche plus tard, j'assumerai mon choix. C'est assez nouveau d'accepter et de comprendre que c'est un enrichissement. Aux Etats-Unis, au contraire, c'est un atout d'avoir fait ça, mais pas en France.

Est-ce que ces questions de culture ont posé problème au début avec MH, notamment dans la communication ?

Non. Ce qui nous a extrêmement aidés, c'est une volonté commune de réussir ensemble. Quand vous avez cette ambition-là, que pour MH c'était le passage obligé pour exister, pour se développer : c'était la seule porte qui s'ouvrait à eux à cette époque, donc ils ont concentré toute leur attention. C'était le premier distributeur, donc ils ont eu cet instinct et ce professionnalisme de saisir cette opportunité qui leur était offerte. Et ils ont été déterminés dans leur choix ; il n'y a pas eu d'état d'âme, il n'y a pas eu de remise en question. Donc une vraie volonté de réussir. Et nous, le choix avait été fait par le Président de le faire, donc on ne se pose pas non plus de questions sur combien de temps ça va prendre, est-ce que vont paraître en linéaires des produits qui ne vont pas se vendre…Quand le Président décide et dit à ses équipes : « vous avez 6 mois pour poursuivre et pour réaliser ce que je vous demande », quand vous avez autant d'intérêts et d'objectifs communs, en général le reste est très vite surmonté. C'était une toute petite équipe : c'était Victor Ferreira qui venait nous voir, puis il y a eu un directeur du Marketing qui a été reçu par le directeur des Achats. Je les ai vus très souvent. Il y a avait cette envie de réussir et rien ne pouvait l'empêcher, en tout cas pas le manque de volonté des hommes qui étaient responsables de part et d'autre des projets. Peut-être que dans les négociations – Dominique Fenech pourrait vous en parler – il y a eu des contradictions culturelles ou économiques, mais dans la volonté d'avancer ensemble il n'y a jamais eu de frein. Et ils nous ont toujours écoutés, enfin ils ont su nous demander conseil quand ils avaient des choix importants notamment en communication pour savoir ce que l'on en pensait et on peut supposer qu'ils n'ont pas été insensibles aux réponses qu'on a pu leur donner. Donc il y avait cette envie de travailler ensemble. Un vrai dialogue.

Vous avez mené des actions communes de communication, je crois ?

Oui, pendant les premières quinzaines du commerce équitable, c'était des actions communes où les bénévoles venaient faire des animations dans les magasins, c'était très artisanal ! Peut-être que MH en a une mémoire plus présente encore. Parce qu'eux ont beaucoup grandi aussi en équipe. C'était cette époque où le directeur du Marketing recrutait les bénévoles. Ils ont changé d'échelle, je pense, dans leur travail au quotidien. Pour nous, c'est de très bons souvenirs. J'ai vraiment en mémoire ce démarrage ensemble. Et puis MH est devenu grand. Je ne sais pas si ce sera aussi leur souvenir ; moi c'est celui que j'ai très présent à l'esprit.
C'est satisfaisant pour nous parce qu'on a été pionniers sur un véritable nouveau concept. A l'époque où on a introduit la question, on ne savait pas du tout quel serait son avenir. Donc on a pris un risque, on a pris un pari : il est gagné. Et satisfaisant pour MH, parce qu'ils ont réussi : le commerce équitable a toute sa place en France, même s'il faut encore poursuivre largement les efforts pour changer d'échelle. Mais ils ont réussi leur pari.

Il y avait des objectifs très clairement définis au départ ?

Il faudra leur demander. Mais je pense que quand on part de rien…(rires), on a beaucoup d'humilité dans les objectifs. J'espère qu'ils ont dépassé ceux qu'ils se sont fixés.

Est-ce qu'au départ il y avait un contrat en bonne et due forme ?

Pour la quinzaine du commerce équitable, on a fait des contrats, parce qu'on s'engageait sur des sommes que l'on échangeait en contrepartie de services. Les contrats commerciaux, c'est Dominique qui peut vous parler, Jacqueline Dusseillier et MH.

C'était avant tout l'envie de travailler ensemble au départ…

…et on trouve les solutions au fur et à mesure. L'enjeu était tel qu'on ne pouvait pas s'arrêter à des problèmes de contrat, juridiques ou financiers.

Pour vous, c'est donc win-win Monoprix-MH ?

Pour nous, c'est même triple win : pour le client aussi. Pour nous, il n'y a pas de win-win : c'est un triple ou c'est rien, parce que si le client n'est pas gagnant aussi, il n'y a pas d'avenir.

Claude Sendowski précisait en 2001 que cette démarche était une « forme moderne de solidarité : une forme de commerce différente et non pas un don ». Je trouve cette idée intéressante : dire très clairement qu'on n'est pas dans le registre du don…

Vous avez raison. Moi j'y ai attaché beaucoup d'importance. Bricado, cette opération pour les enfants, reposait sur le principe de la commercialisation d'un produit partage qui était le papier cadeau. Donc l'enseigne renonçait partiellement ou totalement à sa marge, mais en contrepartie le client, quand il achetait un rouleau de papier cadeau, savait qu'il y avait 10 centimes d'euro par exemple qui étaient reversés à l'Unicef. On est vraiment dans la logique du don et de l'enseigne qui fait une bonne action puisqu'elle accueille des produits qui ne lui rapportent rien. Ca vous pouvez l'envisager à toute petite échelle, ponctuellement, à Noël, éventuellement à la rentrée scolaire, quelques temps forts dans votre calendrier ; vous mettez un corner dans un coin et ça marche. C'était historiquement le sac à sapin d'Handicap International qui est l'une des premières références en matière de produits partage. Donc on est vraiment dans le registre du don. On donne dans le sens où on fait de la charité, à savoir : des interlocuteurs des pays du Sud sont totalement démunis, en situation de détresse, et moi, pays riche, je donne pour les aider à subvenir à leurs besoins, sans contrepartie, sinon une gratification personnelle. Le principe du commerce équitable est totalement différent puisqu'il revendique d'accompagner l'émergence d'une nouvelle forme de commerce qui consiste à limiter les intervenants pour rémunérer le travail du producteur à sa juste valeur. Donc je ne fais pas la charité en donnant l'aumône à un pauvre, si vous voulez que je caricature, mais je rémunère à sa juste valeur quelqu'un qui dispose de moyens par son travail de survivre, mais étant donné que les conditions d'exercice des lois du marché ou des conditions d'accès au marché ne lui permettent pas d'obtenir suffisamment de son travail pour survivre, je cautionne un système d'échange qui me permet de lui attribuer directement une rémunération plus juste. C'est une logique totalement différente. Et moi quand je fais mes achats, je ne me dis pas : je vais prendre du papier cadeau Unicef, c'est bien à Noël, j'ai un panier de 100 euros, je vais donner 10 centimes d'euros aux enfants ; mais je me dis : quand je fais mes courses, entre choisir un produit qui peut émaner d'une multinationale ou d'une grande entreprise lambda dont j'ignore les conditions de production, je préfère privilégier un produit dont je connais les conditions de production et qui me semble plus juste en termes de niveau de rémunération du travail. Comme mon pouvoir d'achat me le permet ou comme j'organise ma consommation afin de transférer mon pouvoir d'achat sur ces produits-là, je privilégie cet acte d'achat. Bien sûr, il faut d'abord que le produit soit bon et à peu près au prix du marché ; ça c'est son contrat de base. Mais si j'en ai deux équivalents, deux produits de même qualité à prix quasiment identique ou même légèrement supérieur, je choisis celui qui pour moi a plus de sens, puisqu'il me permet d'agir vraiment en tant que consommateur responsable et de donner un sens et une conséquence forte à mon acte d'achat, qui est un acte d'achat quotidien.
Donc c'est une logique totalement différente et que j'ai toujours trouvée fondamentale pour Monoprix. On n'est pas dans un acte de charité, on est dans une volonté de faire évoluer un système économique pour pouvoir permettre une rémunération…non c'est plutôt dans l'autre sens : une rémunération plus équitable du travail du producteur en cautionnant un système qui

n'est pas celui mis en place par les autorités. Mais ça ce n'est pas un objectif en tant que tel : si les deux systèmes étaient reconnus officiellement avec les mêmes moyens, peu importe. Il n'y a pas d'acte politique, sauf pour certains qui sont les militants, les altermondialistes. Mais dans les consommateurs de Monoprix, on ne peut pas déterminer aujourd'hui s'il y a un acte politique ou pas. C'est plus moral que politique. D'ailleurs l'alterconsommateur n'est pas un altermondialiste. C'est la morale, la responsabilité, c'est vraiment ce mot de responsabilité qui semble important. Et puis ce qui est très important aussi, c'est que ces produits puissent générer des revenus pour l'enseigne. Pour nous, ce serait un non-sens de soutenir artificiellement ce nouveau marché par rapport au sens qui est donné à l'acte d'achat du consommateur qui est de rémunérer le produit à sa juste valeur. Donc si en étant rémunéré à sa juste valeur, malheureusement il n'est pas compatible avec les exigences du commerce, c'est qu'il y a un vrai problème qu'il va falloir résoudre. Parce que nous, à long terme, on ne pourra pas indéfiniment et pour l'image laisser dans les rayons des produits qui ne se vendent pas ou des produits qui prennent la place de produits qui nous permettent de réaliser nos marges. La pérennité est fondamentale. On ne va pas faire de la charité avec le commerce équitable alors qu'on explique à nos clients que ce n'est pas de la charité. On est très vigilant sur le sens des deux.

C'est un peu le cas de la banane MH, qui était très chère, et qui a failli ne pas être commercialisée …

On la vend. Elle a réussi à survivre et à s'imposer. Ca a posé un vrai problème, mais elle a trouvé ses clients. Jacqueline Dusseillier pourrait vous raconter l'histoire ; c'est une vraie saga la banane ! Ne passez pas à côté de l'histoire de la banane ! Ca a été des réunions…C'est vrai qu'elle était beaucoup trop chère. On se disait : qui va acheter une banane deux fois plus chère que l'autre ? Vous imaginez la motivation du consommateur ! Je pense qu'on rejoint là quand même des motivations politiques quand on est à ce point dans la détermination de l'acte qui a du sens. Quand il y a des ruptures de café équitable, les clients sont furieux et le manifestent beaucoup plus que lors de la rupture de n'importe quel café.

On peut alors dire qu'il existe un consommateur militant ?

Non, il n'est pas militant, il est déterminé. C'est pour ça qu'on a toujours dit qu'il fallait donner envie au client de s'intéresser à ces produits-là et ne pas chercher à les contraindre. Parce que quand l'envie est là, elle est réelle et elle est durable. C'est ce qui conduit à ces comportements fidèles : j'ai réfléchi, j'ai compris, j'ai décidé, j'ai agi. Et quand j'agis, étant donné que je suis passé par toutes ces étapes préalables, je n'agis pas une fois comme ça, une fois comme ça. Non. C'est déterminé, c'est prémédité, je vais vers l'achat que j'ai choisi en toute conscience. Donc quand il n'est pas là, c'est tous mes efforts qui sont réduits à néant. On comprend leur déception ! C'est pas le hasard, il y a une préméditation, peut-être pas pour le premier achat, mais ensuite dans le sens : c'est ce que j'ai décidé de faire. Et de faire au-delà d'acheter. Il y a une vraie fidélisation. Mais le consommateur n'a peut-être pas décidé d'acheter tout ce qu'il y a d'équitable, il faut aussi qu'il gère son panier. Chacun panache.

L'augmentation de l'offre de produits équitables est-elle un objectif pour vous ?

Oui, bien sûr. Là nous sommes confrontés à un choix difficile. Soit nous ne référençons que des produits titulaires du logo MH – on n'appelle pas ça un label, mais une garantie. Dans ce cas, notre offre sera strictement limitée à celle proposée par MH, même si elle grandit régulièrement et va de plus en plus vers des produits transformés. Soit, si nous voulons avoir

une offre très large, il nous faut passer par des produits non titulaires de la garantie MH. Aujourd'hui, l'immaturité du marché est telle, et les désaccords entre associations sont tels – je ne sais pas si vous avez suivi les travaux de tentatives de normalisation par l'AFNOR du commerce équitable : après deux ans de discussions entre acteurs, notamment ONG, ils n'ont pas réussi à s'entendre sur la définition du commerce équitable – que c'est très compliqué. Pas de marque du tout, pas de garantie : ça nous gêne, parce que Monoprix est un petit acteur. Il y a des grands de la distribution qui se disent : peu importe, je crée mon propre cahier des charges, je l'impose dans le monde et il servira de référence. Nous, Monoprix, on ne peut pas se permettre d'avoir ce type d'attitude. Donc on prend appui sur l'officiel existant. Par exemple, chez Monoprix Vert : dès qu'il existe, on prend le NF Environnement, on prend l'Ecolabel. On cherche à mettre en place un pôle textile bio. C'est notre expérience qui doit servir de support à la démarche de normalisation du coton bio en France par le gouvernement. On prend naturellement appui sur les initiatives officielles existantes.
Il y a un deuxième problème qui est : politique de marques propres ou politique de marques nationales ? On a plutôt privilégié les marques nationales avec Alter Eco, même si elle était exclusive pendant un an, mais on doit aussi développer les marques propres. Où va-t-on ?
Troisièmement, en termes d'évolution des prix, des différentes contraintes auxquelles nous sommes exposés, aux perspectives de marge sur ces produits-là, qu'est-ce qui économiquement va être véritablement viable à long terme ? Jusqu'où faut-il étendre l'offre pour garantir cette viabilité économique à long terme ? On l'a toujours fait, on a toujours pris des risques en tirant la demande par l'offre – c'est vraiment une des caractéristiques du discours de Monoprix. Maintenant, jusqu'où on va ? Je sais que d'autres enseignes en ligne ont plus de références aujourd'hui que nous. Faut-il rester prudents par rapport à cette absence de reconnaissance officielle sur certains produits ? Faut-il plutôt des marques propres ? C'est une réflexion qui est en cours et qui devrait aboutir prochainement. On a des nouvelles références qui sortent mais il a fallu un temps fou : le miel par exemple, ça fait des années qu'on en entend parler ! On vient de sortir en juin pour la semaine du DD du miel, du chocolat, du café Monoprix Gourmet. C'est aussi très intéressant de voir que dans les marques propres le commerce équitable vit dans le Bio et vit aussi dans le Gourmet.

Avez-vous des retours des clients ?

Il y a de très beaux succès. Le café atteint des performances comparables aux marques nationales. Enfin, à une autre échelle, mais digne d'être comparé aux performances des grandes marques nationales. Il faudrait que Dominique vous donne quelques chiffres. Le café a eu un essor très rapide en 5 ans. Les médias s'intéressent beaucoup au commerce équitable ; ça a joué un rôle important.

Et parallèlement, quels sont les principaux freins ou obstacles à son essor ?

Ils sont économiques. Il faut demander à Dominique. Je ne sais pas si je mettrais en un économiques – viabilité économique d'une offre élargie – ou techniques : il faut trouver le produit qui correspond au marché avec un conditionnement qui correspond aux attentes du marché, avec une logistique, et puis le produit en lui-même. C'est l'un ou l'autre.
C'est peut-être d'abord la disponibilité de l'offre, en deux des contraintes techniques et en trois des contraintes économiques. J'aurais tendance à hiérarchiser comme ça.

L'objectif de démocratiser ces produits auparavant confidentiels est-il atteint ?

C’est atteint. En 5 ans, c’est assez fulgurant ! Avec très peu de moyens. Aujourd’hui, quand les multinationales lancent un produit, c’est avec des millions, des millions et des dizaines de millions d’euros qu’elles réussissent son lancement, tellement le marché est saturé. Là ils ont réussi à émerger avec très peu de moyens. C’est pour ça que leur entrée dans la distribution était fondamentale pour eux. C’est qu’ils ne pouvaient pas compter sur la communication pour créer le marché ; il fallait que ce soit la présence en magasin qui crée le marché. Ils n’avaient pas d’autre choix. Ce qui les a aidés aussi, c’est la sympathie des médias. Il y a beaucoup de médias, notamment en télé, qui ont fait des sujets sur le commerce équitable pendant la Quinzaine du commerce équitable qui est maintenant un vrai rendez-vous dans les médias.

Croyez-vous au caractère incitatif pour les autres enseignes ?

Oui, bien sûr, elles ont suivi le mouvement. MH pourra vous parler de cette mémoire. Certaines portes se sont fermées aussi ailleurs, on leur a dit : « faites vos preuves chez les autres, on verra après ». Parce que ce sont des enseignes qui n’ont pas dans leurs fondamentaux la volonté d’être pionniers. Cela s’explique aussi : « faites-vous les dents sur des petits marchés, des micro-marchés comme Monoprix, et après on en reparlera ! » Et puis des grands distributeurs ont dit : « moi je n’ai pas de clients pour ça, c’est trop élitiste ». Donc soit parce que la dimension pionnière et de prise de risque n’était pas dans leur culture et dans leurs fondamentaux, soit parce qu’ils avaient la conviction qu’ils n’avaient pas les clients pour. Pour eux c’est plus difficile de tirer la demande par l’offre. Nous, c’est notre prise de risque et notre taille nous le permet. Et puis on a des clients qui sont des CSP+, qui vivent au cœur des villes, qui voyagent, qui ont peut-être déjà vu ça en Suisse ou dans les pays nordiques, qui sont ravis de le retrouver et trouvent que c’est très moderne pour Monoprix d’avoir ce qu’ils ont vu en Suisse ou en Allemagne. Donc pour nous c’est plus facile de porter cette innovation. Et puis nous avons un Président qui y est très attaché ; dans un groupe comme le nôtre, c’est très efficace.
Il faudrait que vous lisiez l’étude qui a été publiée par Entreprise et Personnel, menée par Claire Boasson qui est absolument remarquable, sur les facteurs clés de succès des démarches de DD. Ce qui est formidable c’est que Claire a sélectionné avec un collège anglais 12 entreprises européennes pour participer à cette étude, dont Monoprix. J’avais dit au début : « je suis navrée, on ne va pas pouvoir accepter d’être dans le panel, parce qu’on n’est pas assez avancé notamment en matière de performance sociale ». Et Claire m’a répondu : « peu importe, je le sais. Mais vous êtes pionniers, vous avez une culture qui vous prédisposait au DD, je vous demande vraiment de rejoindre le panel ». On a finalement accepté. Parmi les facteurs de succès, la pérennité du management est fondamentale. J’ai rencontré des interlocuteurs de grands groupes pétroliers qui disent que s’ils ne sont pas plus avancés, c’est parce que le Président sait que dans quelques années il ne sera plus là et qu’il n’aura pas à porter la responsabilité de ses décisions. C’est bien mis en avant par Claire dans son étude : la pérennité du management est fondamentale. Nous, en plus, comme ce sont des capitaux familiaux, la pérennité est encore plus grande – on a de la marge et on a le pouvoir !
Le deuxième facteur était la volonté de relayer cette vision et de l’incarner dans le management par le directeur général ; c’est absolument fondamental. C’est souvent recensé comme facteur clé d’échec : la résistance des dirigeants sous l’autorité du Président peut constituer un blocage.

C’est vrai que dans tous les rapports DD il y a le mot du Directeur général après celui du Président.

Toujours, oui, c'est très important. C'est lui qui l'a voulu et qui a voulu en faire un axe stratégique.

J'imagine qu'il va y avoir continuité avec le nouveau DG…

Ca on verra, il est trop tôt pour le dire ! C'est souhaitable, le Président y veillera. Ce serait dommage d'avoir fait tout ça, d'avoir construit tout ça et d'être à quelques mois de l'inauguration d'Angers pour faire marche arrière. Angers, c'est le « citymarché idéal » qui sera inauguré au printemps 2005. Angers est aussi une ville pionnière dans l'Agenda 21.

Jean-Pierre Beaudoin de i&e Consultants m'a dit que selon lui, dans toute démarche de partenariat, il faut que les deux parties soient prêtes à perdre quelque chose pour un gain supérieur…

Ca c'est en tout ! C'est dans la vie, si on veut conduire sa vie comme on l'entend. Je ne sais pas si c'est accepter de perdre ou accepter de prendre un risque, savoir que l'on peut prendre un risque. On avait quoi à perdre ? On avait mis 3 cafés dans des rayons, on les enlevait ; on aurait eu un effet d'annonce, on nous aurait critiqué, on n'avait pas le droit de retirer tout de suite le café. Si au bout de 5 ans personne n'avait parlé de commerce équitable, on se serait peut-être posé de vraies questions. Mais ce n'était pas en termes de risque pour nous. On n'avait pas à perdre. On avait beaucoup à gagner, ou rien du tout. On avait à prendre le risque de porter un nouveau marché et d'y croire. Donc, sur cette analyse, je dirais – c'est pareil dans sa propre vie et je pense que c'est valable pour tout le monde – il faut être prêt à perdre mais il ne faut pas nécessairement perdre. Il faut prendre le risque de perdre, être prêt à prendre le risque de perdre. Mais pas nécessairement perdre. Je pense que MH n'a rien perdu ; ils ont pris le risque au départ de conflits peut-être avec des interlocuteurs, d'autres ONG qui leur disaient : « vous vendez votre âme au diable ». Mais eux l'ont fait pourquoi ? Parce qu'ils ont les petits producteurs derrière qui leur disent : « nous ce qu'on veut, c'est entrer dans votre système et donc trouvez-nous des débouchés ». Que celui qui ose dire que MH vend son âme au diable aille le dire dans les yeux des petits producteurs, qu'il aille leur expliquer qu'ils vont garder 10 boutiques en France, avec 20 clients par jour. C'est pas tenable comme discours ! C'est un discours militant des années 1960 ou de José Bové mais c'est pas du tout un discours tenable aujourd'hui. Donc eux n'avaient pas grand chose à perdre, puisqu'ils avaient le bon sens… On avait tous peu à perdre parce que quand vous êtes dans le bon sens, dès lors qu'il y a un sens – et c'est une chose essentielle dans sa vie et dans la vie de l'entreprise, cette culture du sens – en général vous minimisez le risque.

Est-ce que MH est toujours une organisation non lucrative, selon vous ?

Je me demande si c'est une vraie question qu'elle soit lucrative ou pas ; l'essentiel est qu'elle se donne les moyens de son développement. S'il faut qu'une ONG soit pauvre pour rester crédible en tant qu'ONG, on est vraiment dans une mentalité française de « on est bénévole, donc on le fait parce qu'on en a envie mais on n'est pas payé, donc on est bien et c'est mieux de le faire comme ça ». J'ai été frappée en Thaïlande quand ils envoyaient des ingénieurs pour traiter des problèmes d'eau, ils envoyaient les meilleurs. Les contextes sont déjà tellement difficiles que, si vous envoyez des gens qui n'ont aucun talent, tout va être encore plus compliqué à résoudre. Et il faut des gens qui ont des têtes bien faites pour résister aussi aux contextes psychologiquement un peu difficiles. Ce n'est pas parce que l'on est ONG, et donc dans l'intérêt général, que l'on doit se priver de moyens de développement économique, de vrais professionnels. Bon c'est sûr que si Victor Ferreira vient un jour à son rendez-vous en

Ferrari, je me poserai des questions ! Mais qu'ils aient un système lucratif qui leur permette de se donner les moyens de se développer, de mieux communiquer encore pour être mieux connu, de pouvoir diminuer le coût de certification des petits producteurs et de changer d'échelle, changer de scène, tant mieux ! C'est indispensable et il le faut. Alors que ça dérange d'autres dont on coupe les moyens avec les réductions budgétaires de crédit ou des choses comme ça…Au moins MH a le mérite de gagner ses revenus, alors que pour d'autres ça tombe tout cuit de l'Etat. Je trouve beaucoup plus sain d'être autonome dans son mode de fonctionnement et de ne dépendre que de sa valeur, plutôt que de tendre la main et d'avoir des subventions européennes et françaises. Bien sûr il en faut aussi, mais il n'y a rien de tel – c'est le principe de l'ONG avec ses donateurs – pour pérenniser le travail d'une ONG que sa stabilité financière. Et des moyens. Quel que soit son modèle économique, je ne vois pas pourquoi l'ONG serait contestée dès lors que son modèle économique est comparable à celui d'une entreprise. Ce qui compte c'est sa finalité, sa finalité c'est l'intérêt général, c'est de donner accès à cette forme de marché au plus grand nombre de petits producteurs. Que les moyens utilisés respectent la déontologie d'une ONG, pas de dérives comme elles peuvent intervenir dans toute entreprise, mais un vrai modèle économique qui fonctionne, c'est leur avenir.

Pensez-vous que cela doit aller avec des contrôles accrus, des systèmes de reporting à l'image de ceux des entreprises ?

Bien sûr. Bien sûr. Quand on a des visites d'ONG qui reprochent aux entreprises leur manque de transparence et qu'on ne sait pas comment elles-mêmes sont financées, il y a un vrai problème. Oui, tout à fait. Cela me semble incontournable pour leur crédibilité. Mais des scandales il y en a eu sans que le modèle économique soit assimilable à celui d'une entreprise. Des ONG qui brassent énormément d'argent il y en a. Elles n'ont pas besoin d'avoir un modèle économique comparable à celui d'une entreprise pour être tentées – ce sont des individus – par des dérives. C'est la professionnalisation des ONG. C'est une vision qui est beaucoup plus forte dans les pays anglo-saxons : les ONG sont des professionnels. Aujourd'hui, il ne faut pas d'état d'âme sur cette question-là, dès lors bien sûr que leur mission d'intérêt général est respectée et que les moyens restent dans le respect de la déontologie, mais de tout acteur, qu'il soit économique, d'entreprise ; il y a des gens honnêtes qui ne détournent pas l'argent, qui font des investissements pertinents.

Je trouve que parfois le discours de certaines ONG n'est plus tout à fait adapté à cette nouvelle réalité, surtout en France où on reste avec l'image des French doctors, désintéressés et gagnant 3 francs 6 sous…

Il faut l'assumer. Je suis complètement d'accord avec vous : ils l'entretiennent. Vous avez raison, ils ne l'assument pas. C'est pour ça que MH peut être critiqué ; il y aura très certainement des tensions et des jalousies à l'égard de ceux qui oseront les premiers. Le Téléthon brasse près de 100 millions d'euros : c'est comme si une entreprise se retrouvait du jour au lendemain avec une trésorerie de 80-100 millions d'euros, c'est colossal !
Vous avez raison, il faut assumer d'évoluer et que le discours s'adapte à cette évolution. Et préparer le grand public à cela. L'adversité peut venir des autres ONG mais aussi du grand public qui pourrait ne pas comprendre cette évolution.

Dans les grandes ONG françaises, contrairement aux anglo-saxonnes comme Oxfam, il y a encore une dichotomie entre la réalité de l'action et le discours…

Exactement. Et les moyens dont ils ont besoin. Mais on est vigilant, c'est sûr que si MSF place son argent dans des multinationales qui vendent de l'armement…L'opinion publique sera beaucoup plus vigilante, exigeante, avec une ONG qu'avec une entreprise, même si aujourd'hui les entreprises aussi sont observées. Il y a toutes ces limites-là mais qui semblent évidentes.

C'est frappant de voir qu'il y a beaucoup d'ouvrages critiques qui sortent en ce moment sur les ONG : elles n'ont plus l'image de chevalier blanc de la société, on les voit plus comme des acteurs parmi d'autres, critiquables sous certains aspects…

Mais qui sont quand même les bons ! Ils sont crédibles. Dans toutes les études, on voit que par rapport aux politiques, par rapport aux entreprises, ce sont les associations qui sont les plus crédibles. Et ça c'est propre à la France, ce n'est pas partout pareil. L'entreprise, je ne sais pas si elle est avant ou après le gouvernement, mais elle est au bas de l'échelle !

Justement, il faut des entreprises pionnières pour contribuer à modifier cette image…

C'est une question qui était posée au MEDEF. Je participais à un groupe de travail et la question est venue : est-ce qu'il faut nécessairement s'associer avec une ONG pour devenir crédible ? Ne faut-il pas faire un travail de fond, à savoir revendiquer notre crédibilité sur ces sujets-là et l'obtenir de l'opinion publique et des parties prenantes ? Plutôt que de choisir la facilité de s'associer à une image en disant : nous, on n'y arrive pas, donc on s'associe avec un tiers parce que lui au moins est crédible. Moi je conteste. C'est pour ça que j'étais toujours contre la signature d'un partenariat avec le WWF ou avec une autre association pour ce motif-là, à savoir : nous devons être crédibles parce que nous le faisons, nous faisons tout pour que nos actions soient mesurables, il y a un cabinet extérieur qui s'engage sur ce que l'on fait. Observez attentivement ce que l'on fait, jugez-nous, cela vous appartient, mais je ne veux pas que l'on passe par le biais du partenariat avec la blanche colombe au motif que : nous on est une entreprise, donc a priori on n'est pas très crédible, pas très objectif ; en revanche, pour l'ONG, il n'y a pas de problème, si elle le dit, c'est que c'est vrai. C'est plus facile à faire chez Monoprix parce qu'il n'y a pas de nuisances particulières. Mais profitons de ça pour ne pas tomber dans cette facilité de dire : on agit pour l'environnement, on va signer un truc avec Greenpeace – enfin eux ne voudraient pas – ou avec France Nature Environnement. Non. On fait des choses, c'est-à-dire que quand on va parler des bonnes pratiques concernant les déchets avec les ONG, par rapport à nos clients, c'est aux ONG et aux experts de porter cette bonne parole à nos clients, pas à nous ; là on est d'accord, chacun son métier. La sensibilisation des consommateurs c'est le leur et on leur donne les moyens d'exercer leur rôle dans l'enceinte de nos magasins, avec leurs outils mais on les aide. En revanche, ce n'est pas un tiers qui va cautionner le discours de Monoprix. S'ils veulent le faire spontanément, tant mieux, mais on n'a pas besoin de contractualiser un échange pour ça.
Et s'il y a concertation, ce sera dans le cadre d'une concertation intelligente et libre que je cherche depuis longtemps à organiser, c'est-à-dire pas à des fins d'image mais vraiment à des fins de construction de projet et de dire : c'est le fruit d'une réflexion concertée. C'est le cahier des charges du citymarché idéal, puisque je voudrais faire intervenir des tiers comme la mairie d'Angers, pourquoi pas Familles de France, France Nature Environnement, pour qu'ils nous donnent leur perception de ce cahier des charges. Et là une vraie concertation, mais dans une enceinte qui est dédiée et sur quelque chose d'extrêmement concret. Ce n'est pas une réunion avec 9 ONG qui vont démonter le rapport en disant : il n'y a pas ci, il n'y a pas ça. Non. Je suis une entreprise, j'ai une stratégie et je la conduis comme je l'entends. Maintenant, sur les domaines dans lesquels vous êtes compétents pour intervenir et nous apporter une

contribution, oui, mais uniquement dans ce cadre-là. Ca avait été repris dans *Enjeux-Les Echos* et je crois même que Philippe Houzé m'avait dit que j'y étais allée un peu fort ! J'avais dit : « nous devons rester maîtres de notre démarche de progrès ». Ce n'est pas aux autres de nous dire ce qu'on doit faire. On le fait et on le fait en concertation sur les sujets sur lesquels il est nécessaire de concerter, sans afficher cette concertation ou la revendiquer en mettant en avant une autre image que la nôtre au motif que l'autre est plus crédible. Mais c'est difficile à tenir. Vous voyez, Philippe Houzé m'a demandé si je n'étais pas allée un peu loin, surtout que mes propos ont été repris ; c'était déjà une interview et cette phrase a été extraite pour *Enjeux-Les Echos*.

Il me semble que l'entreprise gagne plutôt à avoir ce discours…

Pas aujourd'hui. Aujourd'hui elle gagne à signer avec WWF : dans l'opinion publique et dans les médias ça marche extrêmement bien. Demain peut-être mais pas aujourd'hui. C'est le manque de maturité des entreprises et l'opportunisme des ONG qu'on peut comprendre qui vont dans ce sens. L'entreprise pense qu'elle va gagner en image, ce qui est une vue court-terme, et pour l'ONG c'est bien sûr intéressant financièrement.

Quant à la pérennité de la démarche…

Elle peut aussi exister mais je ne suis pas sûre que ça aide l'entreprise à voir sa crédibilité grandir sur ces questions-là. Je pense qu'au contraire c'est le constat de son impuissance. Sur le long terme, je ne pense pas que ce soit un bon choix.

Il me semble que chacun gagne à rester dans son rôle : que l'entreprise reste entreprise et s'assume en tant que telle…

Exactement. C'est une responsabilité économique d'abord à assumer et qu'elle assume, et à ce titre elle ne soumet pas sa stratégie à des tiers. Sauf bien sûr quand il s'agit de cas concrets comme l'installation d'une centrale nucléaire, la construction d'une autoroute, toutes ces questions qui concernent une population locale. Non, elle soit rester crédible.
Les médias ont fait la part des choses, la plupart du temps. Des enseignes la font aussi très volontiers. Maintenant dans l'opinion publique c'est beaucoup plus difficile. Nous on observe que la compréhension de notre démarche est extrêmement forte et positive dans tous les milieux dits de leaders d'opinion : les journalistes, les experts en DD, les dirigeants d'entreprise, qui la reconnaissent. Mais le grand public, si vous lui demandez qui est pionnier en DD, il va vous citer Leclerc, parce que Leclerc a une pénétration du marché beaucoup plus grande, parce qu'ils ont fait énormément de campagnes médiatiques sur le sujet. C'est le décalage. Nous on a une démarche qui est extrêmement bien comprise par les institutions et les leaders d'opinion, plus difficile à partager avec le grand public, parce qu'on a beaucoup moins de moyens en matière de communication parce qu'on est beaucoup moins exposé en termes de taille. Si vous prenez un échantillon de clients Monoprix, ça va. Si vous prenez un échantillon représentatif de la population française, il y en a déjà combien qui sont des clients de Monoprix ? C'est incomparable. C'est pour ça que nos magasins doivent devenir de véritables vitrines du DD. Je pense que c'est en bonne voie.
Et cet alterconsommateur, moi je suis convaincue qu'il existe : je m'y retrouve et j'ai parlé avec des gens d'ici qui se retrouvent tellement dans cet alterconsommateur. Vous avez lu l'article de *La Tribune* ? Selon une étude très sérieuse, il est recensé comme ayant des comportements communs de consommation assimilables à ce courant récemment défini d'alterconsommateur. Il existe : c'est 25% de la population française !

Entretien avec Dominique FENECH,
Directeur Groupe Marchandises, Produits de Grande Consommation, Monoprix.
Le 13/08/2004

Je fais une thèse au CELSA sur les partenariats entreprises/ONG et j'étudie notamment le partenariat Monoprix/Max Havelaar. J'ai déjà rencontré Stéphanie Levet, qui m'a conseillé de vous interroger sur le sujet. Pouvez-vous me parler de l'accord qu'a conclu Monoprix avec la marque Alter Eco, qui commercialise des produits issus du commerce équitable labellisés Max Havelaar ?

Je suis Directeur PGC : c'est l'artillerie lourde pour la partie alimentaire de l'entreprise. J'ai développé Alter Eco. Max Havelaar est un moyen de reconnaissance ; je l'ai fait accepter à Alter Eco. Pascal Courtecuisse, Directeur Développement commercial de Monoprix, est aussi à rencontrer sur ces questions. Le commerce équitable, vous ne me ferez pas dire que c'est une mode ! C'est une des dimensions du développement durable. Pour nous, il fallait passer à l'action : on a aidé Tristan Lecomte à faire tous les conditionnements, etc. On a aidé Alter Eco à naître, un peu comme une start-up. Nous ne souhaitions pas avoir l'exclusivité sur la marque Alter Eco. Nous avons modifié tous nos assortiments, etc. Nous avons créé de nouveaux produits à nos marques. Alter Eco était pour nous une première démarche ; il y avait une volonté d'accompagnement de la marque. Le commerce équitable est chargé de valeurs, il correspond aux attentes des clients en quête de sens. C'est donner du sens à son achat.

Est-ce qu'on peut parler de succès commercial pour Monoprix ?

C'est un succès : le café labellisé Max Havelaar, c'est 9 points de parts de marché ! Mais je n'aime pas parler de succès commercial. Tristan Lecomte veut en faire un outil de commerce. Au début, il n'y avait pas grand monde sur le marché. Monoprix et Alter Eco sont deux entreprises à taille humaine. C'était un peu comme accompagner une start-up. On a eu un rôle pédagogique d'accompagnement.

Que stipulait le contrat avec Alter Eco ?

Il y avait des points de non-concurrence. C'était un contrat d'exclusivité pendant un an. On a accompagné le mouvement. Maintenant, Alter Eco vole de ses propres ailes.

Y'a-t-il eu une prise de risque pour Monoprix ?

Il n'y avait pas de risque pour nous ! Le risque aurait été de ne pas prendre de risque et de se laisser distancer par les autres. Aujourd'hui, nous sommes dans une phase de lancement des marques propres Monoprix. On a un quart d'heure d'avance et on doit le garder ! Nous irons là où le client nous attend. On a une offre large aujourd'hui ; il faut laisser le temps aux clients de découvrir les nouveaux produits.

En quoi consiste concrètement votre démarche en faveur du commerce équitable ?
Je prends personnellement le temps pour tous les audits. Je considère qu'il faut développer aussi le non-alimentaire et travailler avec les PME. Aujourd'hui, les PME c'est la mode : tout le monde parle des PME. Mais c'est sur la durée et sur la formalisation que les choses se gâtent avec la grande distribution. Il faut faire des partenariats locaux. L'accord Sarkozy va bénéficier aux gros et pas aux petits ! Les producteurs de lait, de fruits et légumes ne sont pas

payés en France. Le monde agricole est en suspens, ça peut péter ! Le commerce équitable peut être partie prenante au niveau du marché français. Le producteur local français est à aider, autant que le petit producteur du Sud. C'est la même démarche !
C'est un engagement qui est personnel. Je participe à beaucoup de colloques sur le commerce équitable. Le commerce équitable fait partie de la promotion des valeurs de l'enseigne et doit le rester. Je suis aux Achats depuis 20 ans ; cela m'a permis de donner un sens à mon métier.

Comment est perçu le partenariat en interne ?

Au début, il y a eu des résistances fortes, c'est normal. Je les ai surmontées, mais ce n'est pas facile ! Il faut faire de la pédagogie interne. Cela demande à être toujours soutenu.

Y'a-t-il des problèmes de culture qui interviennent ?

Alter Eco a évolué vers une démarche de création de business. Je n'y vois rien de bien infâmant… Je suis resté assez pur. Tout est sous ma coupe. Je suis toujours très à l'affût. Je reçois personnellement toute demande émanant de PME, d'ONG, de gens qui proposent des produits labellisés Max Havelaar, ce qui montre mon attachement. La vocation de Monoprix, c'est de les aider à bien comprendre notre métier. Le commerce équitable nécessite une organisation, une logistique. Il faut avoir la tête sur les épaules, c'est pas Katmandou ! J'ai un peu peur quand je vois arriver certains en tongs…

Qu'est-ce qui est à l'origine de l'engagement de Monoprix dans le commerce équitable ?

Pourquoi ces actions ? Il faut revenir à deux choses : c'est bien d'aider les producteurs et leurs familles à vivre, en leur assurant un salaire décent, et il faut répondre à la demande des clients sur la recherche de sens. Tout le reste, c'est salamalecs pour le client ! Ce qu'il faut, c'est qu'on soit sûr de ce qu'on dit. Sinon, on trompe le client, ça peut être dangereux pour la filière. Il faut que la filière soit sûre. Un scandale sur la filière et elle serait morte.

Faites-vous une différence entre commerce équitable et commerce éthique ?

Ce n'est pas la même chose ! Je ne vous parle que de commerce équitable. Le commerce éthique consiste à fixer d'autres normes, pour les jouets notamment.

Quels sont vos objectifs pour 2005 ?

C'est avant tout d'accompagner et d'asseoir les marques propres Monoprix. On va aussi créer un nouveau packaging pour le café et le riz. (Remise du document « Focus sur les articles équitables » de juin 2004).
Envoyez-moi un exemplaire de votre thèse. Passez toujours par moi pour tous les contacts, que ce soit pour Victor Ferreira de Max Havelaar, Tristan Lecomte d'Alter Eco, ou Malongo. N'hésitez pas à me demander si vous avez des questions ou besoin d'un contact.

Entretien avec Jacqueline DUCEILLIER,
Directrice Marchandises alimentaires, Produits frais transformés, Category Manager Fruits et Légumes, Monoprix. Le 17/08/2004

PS : *Cet entretien a été réalisé par téléphone* ; *il a été retranscrit par la suite à partir des notes prises lors de l'entretien.*

Je fais une thèse au CELSA sur les partenariats entreprises/ONG et j'étudie notamment le partenariat Monoprix/Max Havelaar. J'ai déjà rencontré Stéphanie Levet et Dominique Fenech, qui m'ont conseillé de vous interroger sur le sujet. Pouvez-vous me parler de la commercialisation des produits frais issus du commerce équitable et labellisés Max Havelaar, notamment du cas de la banane ?

C'est très difficile au niveau commercialisation ; ce sont de très petits volumes. Monoprix était le seul à commercialiser la banane Max Havelaar. Ce sont de très petits volumes ; la marchandise arrive un mois à l'avance. Les bananes arrivent vertes, il fallait trouver un mûrisseur qui était à notre charge. L'autre difficulté, c'était le prix : il était extrêmement élevé, deux à trois fois le prix de la banane conventionnelle. C'était difficile à vendre pour le client ! La banane équitable se vend très bien dans le cadre de la Semaine du développement durable ou de la Quinzaine du commerce équitable, mais elle se vend peu au quotidien. C'est un produit sur lequel on ne fait pas les marges habituelles du rayon Fruits et Légumes. C'est un vrai investissement pour Monoprix. Au début, on a renoncé à la banane devant la perte engendrée. Mais, comme Monoprix était engagé dans cette démarche, la commercialisation de la banane a en fait été retardée de 6 mois. Pour ce qui est de l'ananas, c'est Monoprix qui l'a amené sur la France, Max Havelaar ne l'avait pas fait. Il est importé du Ghana. Ca arrive quand ça arrive… Il n'y en a pas toujours en magasin. Rien à voir avec les autres fruits et légumes ! C'est un peu aléatoire. Or, un produit, pour qu'il soit vendu, il faut qu'il soit vu. Comme il n'y en a pas toujours, c'est difficile à tenir, pour nous et pour eux.

Je crois que vous allez introduire aussi la mangue prochainement…

Pas encore, je ne suis pas tout à fait pour : avec l'emballage, on surenchérit le prix. Et pour l'orange, il faut un linéaire suffisant.

Comment se passent vos relations avec Max Havelaar ? Ressentez-vous des différences culturelles entre vos deux organisations ?

Les relations avec Max Havelaar se passent très bien ; il n'y a pas vraiment de différences de culture ressenties.

Quel regard portez-vous sur ce partenariat ?

L'opérationnel et le stratégique marchent ensemble, l'un a besoin de l'autre. Quand on approvisionne 8 plates-formes chaque jour, on ne peut pas passer trop de temps sur ces questions. Ce qui est sûr, c'est que ça nous pose plus de problèmes que ça ne nous apporte de satisfaction… Le commerce équitable est une niche et va le rester. Ca marche très bien en Suisse ; les gens sont plus riches et ce n'est pas la même culture. En France, c'est plus difficile : ce ne sont pas les mêmes mentalités et le contexte est difficile. Tout le monde regarde son porte-monnaie en ce moment, d'où la crise des fruits et légumes.

Entretien avec Thomas DENCAUSSE,
Responsable Marketing de Max Havelaar France, en charge des relations avec les enseignes.
Le 30/09/2004

Je fais une thèse au CELSA sur les partenariats entreprises/ONG et j'étudie notamment le partenariat Max Havelaar/Monoprix. J'ai déjà rencontré Stéphanie Levet et Dominique Fenech chez Monoprix ; je voudrais vous poser quelques questions pour avoir le point de vue de Max Havelaar sur cette démarche de partenariat. Pouvez-vous tout d'abord revenir sur la genèse du partenariat, ses fondements et objectifs ?

Le premier produit a été introduit en 1998, me semble-t-il, à Monoprix. Moi je suis arrivé en 2000. Monoprix a été la première enseigne qui s'est investie de manière significative et systématique, d'abord en introduisant une marque nationale qui était à l'époque Lobodis et ensuite en développant les marques propres. Le partenariat se situe à deux niveaux :
- d'abord tout ce qui est référencement. On peut ventiler cela en deux segments : tout ce qui est développement de marques propres et ensuite tout ce qui est référencement en marques nationales, c'est-à-dire toutes les marques sauf celles de Monoprix. Aujourd'hui, sur les marques propres, on est sur la gamme Monoprix Bio et Monoprix Gourmet. Il y a 8 marques propres aujourd'hui et une neuvième est en cours. Ce qui les situe en développement marques propres devant les autres enseignes. En marques nationales, ils ont à peu près 17 références. Leclerc est devant eux, mais comme ce sont des hypermarchés, ils ont des surfaces plus importantes. Chez Monoprix, ils ne veulent pas non plus qu'on envahisse leurs linéaires ; c'est normal vu la surface de leurs magasins. Le partenariat se situe donc au niveau des référencements des produits, donc leur rôle c'est de mettre à disposition des consommateurs un plus grand nombre de produits labellisés Max Havelaar.
- Ensuite, l'autre point du partenariat c'est tout ce qui est communication autour de leur gamme, de leur offre, par une visibilité linéaire. Les consommateurs peuvent très bien connaître le label du commerce équitable mais n'arrivent pas à le trouver dans les linéaires, donc la visibilité est extrêmement importante. Il y a aussi la participation à la Quinzaine du Commerce équitable, moment phare pour nous, événement annuel. C'est un moyen de mettre en avant toutes les actions de l'enseigne par rapport à cette thématique, de mobiliser aussi leurs équipes, de s'assurer que les produits sont bien disponibles.
Pour l'instant, c'est surtout ça.

Ces deux axes correspondent aux objectifs qui étaient fixés au départ ou bien se sont-ils dessinés progressivement ?

Les objectifs ? Des objectifs plus généraux ? Monoprix voulait s'engager dans le développement de cette démarche, en permettant au consommateur de pouvoir avoir ce choix, cette alternative de consommation. Il y avait quand même de la part de Monoprix l'envie de maintenir un certain leadership sur cette thématique-là. C'est vrai que Monoprix s'est toujours engagé dans pas mal de thématiques ; l'une d'elle était le commerce équitable, aujourd'hui ils sont assez positionnés aussi sur le DD. Ils souhaitaient garder, développer un leadership sur cette thématique-là. Comme vous pouvez le constater, en termes de marques propres ils sont leaders.

Vous disiez que la visibilité est très importante ; avez-vous des retours à ce niveau-là, qui montrent que la pédagogie porte ses effets au niveau des consommateurs ?

Il me semble qu'il est difficile de faire de la pédagogie avec de la PLV. Je pense que le commerce équitable devient de plus en plus démocratique ; ça se démocratise en tout cas. Les premiers consommateurs du commerce équitable étaient des consommateurs qui savaient qu'ils allaient acheter un produit labellisé Max Havelaar avant de rentrer dans le magasin. Au fur et à mesure qu'on parle du commerce équitable, les gens souhaitent acheter des produits mais ne savent pas toujours comment repérer un produit issu d'une filière du commerce équitable. C'est à ce moment-là que la PLV devient intéressante, parce qu'il y a quelqu'un qui dit : « voilà un produit issu du commerce équitable. Pourquoi commerce équitable ? Parce qu'il y a un label dessus. » Nous, aujourd'hui, on n'a pas les moyens de suivre ça. Tout ce qu'on essaie de faire à chaque Quinzaine, c'est de s'assurer qu'un maximum d'enseignes se positionnent, prennent conscience que la visibilité des produits en linéaires est importante. Chez Monoprix, souvent ils développaient une PLV – cette année, je crois qu'ils ne l'ont pas fait, Stéphanie Levet qui pilotait le projet était absente. Si je prends le cas de Leclerc, par exemple, pour la dernière Quinzaine, ils ont fait un concours de théâtralisation du linéaire, de mise en avant des produits et d'initiatives locales, défini comme étant une initiative qui permettait de montrer l'engagement de Leclerc dans le CE auprès de leurs clients les plus directs. Ca c'est par exemple un indicateur pour nous : voilà une enseigne qui fait un effort pour la visibilité de ses produits labellisés Max Havelaar. Maintenant, aller faire des store-checks, des repérages dans les magasins pour voir combien il y a de PLV, on est incapable de le faire. Ensuite, c'est un outil qui est extrêmement éphémère, on sait qu'il sera présent pendant la Quinzaine mais que, selon l'engagement du chef de rayon, cette PLV pourra rester une semaine, deux semaines, voire un peu plus.

Pour en revenir au partenariat en lui-même, est-ce qu'à certains moments des problèmes de culture se sont posés ? Entre la culture entreprise de Monoprix et la culture ONG de Max Havelaar le rapprochement n'est pas évident a priori…

Qui vous dit que ce ne serait pas évident ? Pourquoi vous aviez l'a priori que ce ne serait pas évident ? A Monoprix, je ne peux pas dire parce que je n'étais pas là au début ; il y a deux ans entre le premier référencement et mon arrivée. Effectivement, il peut y avoir des différences de culture. En même temps, on est une ONG – c'est peut-être notre particularité – qui est dans une démarche constructive, de proposition, on ne fait pas de dénonciation. On en fait indirectement, mais on arrive à des propositions. On dit : voilà le système, si vous suivez ces règles, voilà le bénéfice que ça peut apporter à vous-mêmes mais aussi aux producteurs. Donc, assez vite l'ensemble des enseignes a compris qu'il y avait un bénéfice à en tirer, au fur et à mesure que les consommateurs prenaient conscience des problématiques liées à la mondialisation. La mondialisation c'est un phénomène qui ne date pas d'aujourd'hui. En matière de répercussions, elle amène une réflexion sur la vie de tous les jours ; les consommateurs cherchent des moyens d'y contribuer de manière positive. Je pense que ce qui fait le succès du label, c'est que c'est extrêmement simple pour un consommateur : tous les jours ou toutes les semaines, il va faire ses commissions et il peut faire un acte dans sa consommation. Les enseignes étant le dernier maillon entre le consommateur et les producteurs, elles ont tout de suite compris l'intérêt qu'il y avait à se positionner sur cette thématique qui peut d'ici quelque temps être une catégorie de produits rentables.

Vous voyez cela rentable à terme chez Max Havelaar ?

Pour l'instant, ça ne représente pas grand chose dans le port-folio ou dans le chiffre d'affaires total d'une enseigne, même pour une enseigne comme Monoprix qui a environ 2% de parts de marché dans la grande distribution. Je pense que l'engagement des enseignes évolue. D'abord

c'était une prise de position sur une thématique qui pouvait renforcer les valeurs de l'enseigne, certains de ses axes qui correspondaient aux valeurs de l'enseigne. Ce qui l'intéressait peut-être au départ c'est plus la partie communication. Si elle s'est engagée beaucoup plus rapidement que les autres sur la partie marques propres, c'est parce que justement l'enseigne est plus crédible si elle s'engage sur ses propres marques et peut communiquer plus fort si elle s'engage sur ses propres marques que si elle ne fait que des référencements. Le cœur du métier d'une enseigne, c'est d'offrir un choix de consommation au consommateur. Ensuite je pense que le critère rentabilité devient de plus en plus important ou va le devenir. Donc on va chercher à avoir la gamme la plus pertinente et un référencement optimal, autant sur l'axe marques nationales que sur l'axe marques propres.

Quels sont les moyens que vous allez utiliser pour cela ?

Les moyens, c'est d'abord la discussion avec l'enseigne. On est constamment en discussion avec eux, on essaie de comprendre pour les marques propres sur quel segment, sur quel type de produits ils veulent se tourner, on recherche en général les acteurs qui peuvent répondre à cette demande et on les met en relation. Ensuite, c'est la créativité. Aujourd'hui on travaille beaucoup sur des produits qui sont des mariages, des produits qui n'existent pas encore, par exemple les glaces, le petit-déjeuner, les céréales, les desserts : des produits dont la recette est un peu plus complexe. Là on va en avoir 2, 3, 4 voire 10.

L'extension de l'offre est donc un objectif commun avec Monoprix ?

Oui. Je pense, oui.

Ce sont ces discussions permanentes qui évitent les problèmes de culture ?

On a une démarche qui dès l'origine était faite pour travailler avec les enseignes. Les fondateurs avaient décidé que si on voulait démocratiser le CE, il fallait pouvoir introduire les produits qui respectaient ces standards internationaux dans la grande distribution. Le développement des organisations de producteurs passe par une augmentation des ventes de leurs volumes, donc par la distribution et une disponibilité plus large des produits labellisés dans les pays du Nord. Il n'y avait pas réellement d'opposition. Si nous au départ on a fait l'objet de certaines incompréhensions, c'était plus lié à l'image que pouvaient avoir les décideurs des enseignes des ONG militantes qui sont dans la sphère de dénonciation. Mais les choses évoluent : le monde des ONG de plus en plus essaie, en parallèle de la dénonciation, d'apporter des solutions concrètes pour montrer qu'elles sont crédibles.

Comment avez-vous fait la preuve de cette crédibilité, pour convaincre ?

Il y a trois choses. Il y a d'abord la crédibilité du système : ça c'est par les résultats sur le terrain. En deux, c'est aussi par les résultats de vente dans la grande distribution. Il n'y a pas eu un seul chef de rayon, chef de produit, catégorie manager, directeur marketing qui n'a pas été surpris des résultats de vente des produits. Je ne sais pas où en est aujourd'hui la marque Monoprix Bio chez Monoprix, mais elle était en deuxième, troisième place en termes de vente dans les linéaires café chez eux. Il y a toujours des résultats assez surprenants. Ca c'est la crédibilité du système. Au niveau de la crédibilité de l'organisation, ça évolue et ça se renforce d'année en année. Je ne suis pas sûr qu'au départ on était une organisation très crédible, puisqu'on s'est aperçu qu'il y avait des filières où ça ne passait pas. Par exemple sur les bananes, ça a mis du temps à percer. C'est un produit qui est périssable, beaucoup d'argent

est lié à cette filière. Il faut être vraiment solide pour gérer ce genre de filière – bien qu'on ne vende ni n'achète rien. Aujourd'hui, la crédibilité est tournée vers notre système de contrôle, de la transparence du système. C'est surtout ça. Il y a eu la création de l'entité FLO International en 1997 et une restructuration de cette entité en 2002, pour les standards et tout ce qui est appui aux producteurs. En 2004 c'est la création de FLO Cert : on sort de FLO International la partie certification, qui est la partie froide de l'organisation. En mars 2005, ce sera l'accréditation Iso 65, l'accréditation internationale des organismes de certification. Tout cela contribue à renforcer et à crédibiliser le système. Sur la partie plus commerciale, on essaie de construire des partenariats de plus en plus professionnels, de plus en plus puissants, avec nos différents partenaires, afin que ces produits sortent de l'anonymat et que les ventes soient suffisamment intéressantes pour que les enseignes ne les retirent pas des rayons.

Ce qui m'a frappée dans les documents de Monoprix que j'ai pu voir – et j'ai trouvé la même idée dans des documents Max Havelaar – c'est l'idée que le CE n'est en aucun cas un don ou une aide financière, mais que l'on se situe bien dans le registre du commerce. Je crois que cette idée est aux fondements même du CE. Qu'en pensez-vous ?

Comme vous venez de le dire, c'est un des fondements du système et qui en fait à mon avis la pertinence. Dans la donation, on est dans une relation dominant-dominé, où on donne à celui qui en a besoin et on n'attend rien en retour, donc l'autre ne pourra jamais avoir l'opportunité de payer sa dette. Effectivement, le CE rejette cette idée. Le CE c'est un ballon d'oxygène pour les organisations de producteurs, pour qu'ils puissent construire leur propre développement. Je pense que c'est ce qui fait la force du système mais en même temps cela fait aussi sa faiblesse puisque c'est beaucoup plus difficile à faire comprendre. La notion de développement c'est pas si simple. Donc en termes de communication, ce n'est pas toujours évident. Mais en tout cas, dire que ce n'est pas une donation mais du développement, c'est quelque chose de simple et un message fort qu'on veut faire passer à tous nos partenaires.
On parlait de partenariat : un des autres axes c'est la sensibilisation des différents décideurs au CE à l'intérieur de l'enseigne. Il est clair qu'on peut avoir un PDG extrêmement motivé par le CE mais si son message n'arrive pas jusqu'en bas, au niveau des personnes dont le métier est de remplir tous les jours les linéaires de produits, il n'y aura pas grand chose qui va se passer. Il faut vraiment que toute la chaîne soit convaincue. Plus le groupe est grand et plus ça devient complexe.

En quoi est-ce plus difficile au niveau de la communication ?

Il y a plusieurs façons de parler du commerce équitable. Le CE conjugue 3 sphères : le social, l'environnemental et le développement. Contrairement à d'autres labels : par exemple, si vous prenez le logo bio, c'est la sphère environnementale. Si vous prenez des normes comme SA8000 c'est tout l'axe social. La particularité de notre label, c'est qu'il conjugue ces 3 sphères. On remarque souvent au niveau des consommateurs que si on parle du non-travail des enfants c'est une thématique qui a beaucoup plus de résonance que de dire : l'organisation des producteurs se développe parce qu'ils optimisent leurs outils de production, ils améliorent leur organisation, leurs moyens de télécommunication. La sphère sociale résonne beaucoup plus auprès du consommateur, parce qu'elle est plus affective et peut-être moins complexe à comprendre. Mais ce n'est pas notre positionnement le plus vrai. Max Havelaar c'est vraiment du développement : c'est voir ce qu'on peut mettre à disposition de ces organisations de producteurs ou de l'ouvrier, pour qu'ils puissent prendre en mains leur développement.

Ce refus du don ou de l'assistanat est sans doute gage de pérennité de la démarche de partenariat, par des intérêts bien compris de part et d'autre ?

Nous on ne se pose même pas la question. C'est dans les fondements du commerce équitable, Max Havelaar ou autre. Dès le départ, il n'y a pas cette relation dominant-dominé.

Max Havelaar est une ONG, donc une association à but non lucratif. Or Max Havelaar par son action devient en quelque sorte lucrative. Est-ce que vous vous interrogez sur son statut ?

Pas pour l'instant. Le fait qu'on soit une association amène une certaine forme de crédibilité à l'organisation. Si on était une entreprise, je pense qu'aux yeux du consommateur on serait perçu comme une organisation qui cherche à faire du profit, uniquement du profit, sur une cause assez sensible puisqu'elle touche à l'homme.

Quelle est aujourd'hui la différence entre MH et une entreprise ?

On investit tout dans l'organisation. Pour l'instant, on ne fait pas de profit. Mais le jour où les frais de fonctionnement de l'organisation seraient à 100 % couverts par les droits de licence que l'on perçoit sur la vente des produits labellisés, ce bénéfice serait réinvesti dans l'organisation. Ca ne partirait pas dans les poches de nos actionnaires !

Etes-vous parfois critiqués pour cela ?

Non. Pour l'instant, on n'a jamais été critiqué à ce sujet, pour la simple raison que la plupart du temps on manque d'argent ! Je ne suis pas sûr que notre objectif soit d'être lucratif. Simplement on a un pied dans le commerce, il faut quand même que notre organisation fonctionne par elle-même. On ne peut pas être dépendant uniquement des subventions de l'Etat, sans compter que d'une année sur l'autre ces subventions peuvent disparaître. Donc on a l'obligation vis-à-vis des producteurs que notre organisation soit nette. Cela veut dire qu'il faut qu'il y ait suffisamment de ventes en France pour couvrir les frais de l'organisation, c'est le minimum. Ensuite, plus l'organisation sera rentable, plus ça nous permettra de réaliser des actions plus fortes, de développer une base de consommateurs plus importante, mais aussi de s'attaquer à des filières, à des problématiques qu'on ne peut pas encore aborder aujourd'hui. Il y a beaucoup de nouvelles problématiques auxquelles il faut pouvoir répondre. Il faut aller sur le terrain, comprendre ce qui s'y passe, payer les gens pour réfléchir et faire des propositions au niveau des standards, rechercher les producteurs, aller ensuite faire des audits sur place pour comprendre l'organisation et les problématiques. Ce sont des coûts. Pour l'instant, MH France ne s'est attardé que sur une filière déjà existante. Plus on aura de moyens et plus on pourra faire des études et des pré-études sur de nouvelles filières.

Le développement des petits producteurs, qui est votre finalité, passe en fait par votre propre développement…

Exactement. On a l'obligation de s'autofinancer pour rendre l'organisation pérenne. S'il y a un profit, c'est pour le réinvestir soit dans le développement des organisations existantes, soit dans le développement de nouvelles filières. Et bien sûr la promotion du commerce équitable.

Quelles sont vos relations avec Alter Eco ?

C’est le concessionnaire de MH France. Ils nous ont aidés pour l’utilisation du logo. On travaille aussi avec eux pour le développement des filières.

Utilisez-vous leur système d’audit FTA 200 ?

Il y a différents systèmes de certification. A l’époque, on l’avait regardé, on avait trouvé des aspects intéressants et on l’avait fait remonter à FLO. Ce qui est plus important, c’est le système, c’est aussi la qualité des contrôles sur le terrain. On peut avoir un système extrêmement pertinent mais si on n’a pas des hommes compétents sur le terrain, ça ne sert pas à grand chose. C’est FLO International qui fait ces contrôles. MH se charge des contrôles sur la France. D’ici mars 2005, c’est FLO Cert France qui les fera.
Alter Eco avait l’idée de pouvoir donner une image globale d’une organisation sur différents axes. Il utilise la méthode des rosaces : d’un seul coup d’œil, on a une vision globale du développement de l’organisation. C’était assez intéressant, et on pouvait voir aussi l’évolution d’une année à l’autre, très facilement. C’est moins laborieux à lire que des rapports ! C’est très normé, en fait. Je crois qu’il avait travaillé à PriceWaterHouse…Ce système avait l’avantage de donner une note globale sur différents axes et de voir l’évolution d’une année sur l’autre d’une manière extrêmement rapide.

Où en sont les normes du CE, à l’échelle internationale ?

Pour l’instant, l’AFNOR est sur la définition de ce qu’est un acteur du CE.

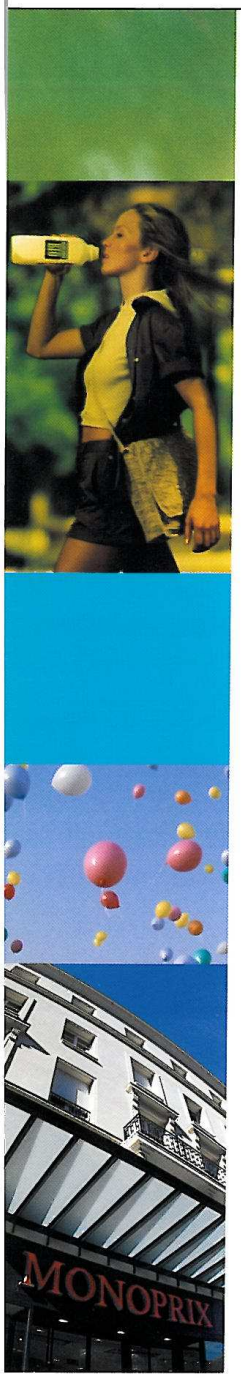
Y’a-t-il des documents disponibles sur le partenariat avec Monoprix ?

Non, il n’y a pas vraiment de document. On avait développé à une certaine époque un document pour voir le nombre de référencements. Mais on n’a jamais vraiment suivi de documents. Monoprix s’est réorganisé une multitude de fois, maintenant ça s’est stabilisé. Pour l’instant on n’a pas d’accord écrit. Ce sont des pistes de travail que l’on suit mensuellement, en vecteurs. Hier par exemple, j’étais en réunion avec Monsieur Fenech : on a une idée en tête qui va mûrir en interne. On doit se revoir en octobre, ensuite choisir les catégories sur lesquelles on va se positionner et les PME avec lesquelles il souhaiterait travailler. De toute façon, à la base, on travaille plus avec des PME qu’avec des multinationales. L’idée est de se dire : c’est bien de travailler avec des pays du Sud, mais il serait intéressant de rajouter au projet, pour le consolider, des problématiques que l’on peut trouver ici dans le Nord. Par exemple, faire travailler des petites PME locales, régionales ; travailler avec des paysans ; pourquoi pas conjuguer des produits, des recettes qui intègreraient de la matière première des pays du Nord…Donc allier à la problématique du Sud une problématique du Nord. Ca c’est l’idée de base pour 2005. On se revoit en octobre et à ce moment-là, si ça passe en interne, on peaufine et il y aura probablement une troisième réunion avec des chefs de produits.

Pour tout cela, vous n’avez pas de contrat ?

On n’en a pas besoin. D’ici le troisième entretien, on aura différentes filières sur lesquelles on aura trouvé des acteurs commerciaux, des PME avec lesquelles on va s’entretenir pour les sensibiliser au commerce équitable et au label MH et puis on a les événements récurrents comme la Quinzaine du CE. C’est la contractualisation. Pour les produits des marques propres, il y a un contrat tripartite entre le fournisseur, Monoprix et MH France pour l’utilisation du label sur leurs produits. De ce côté-là, il y a quand même contractualisation.

La charte de développement durable



I. Être leader dans l'offre de produits pour la qualité de vie

1. Développer l'offre de produits issus de l'agriculture biologique.
2. Innover et proposer des produits de qualité environnementale.
3. Optimiser la traçabilité pour une meilleure visibilité aval et amont des produits.
4. Promouvoir les produits issus d'une démarche éthique et sociale contrôlable.

II. Renforcer et accroître la qualité de vie

dans nos magasins

1. Développer l'accès à des services de proximité pour nos clients.
2. Favoriser toutes les initiatives destinées à renforcer l'accueil et la convivialité.
3. Devenir un relais d'informations de la vie en ville.
4. Sensibiliser et former le personnel à la démarche du groupe.

III. Maîtriser les impacts sur l'environnement

de l'activité du groupe Monoprix

1. Optimiser les consommations d'eau et d'énergie.
2. Mettre en place une gestion durable des déchets.
3. Limiter les impacts liés à l'activité de transport.

IV. Initier des actions locales

s'inscrivant dans une démarche de développement durable

1. Tisser des liens sociaux et participer au développement local.
2. Développer des partenariats auprès des fournisseurs et les accompagner dans leur démarche.
3. Favoriser et participer à des travaux ou réflexions sur les grands enjeux du développement durable.
4. Promouvoir auprès de nos clients les bonnes pratiques de développement durable.

V. Informer et rendre compte

des actions de développement durable de Monoprix

1. Rendre compte régulièrement des résultats et de l'avancement de nos programmes d'actions.
2. Informer nos salariés, nos clients, nos actionnaires et nos partenaires de la performance du groupe.
3. Relayer dans chaque magasin les objectifs et les réalisations de développement durable.

1.4_ Promouvoir les produits issus d'une démarche éthique et sociale contrôlable



Nous avons défini notre mission, en amont de l'offre de produit, autour de deux axes : le commerce équitable et l'éthique sociale. Elle se traduit par des actions concrètes, comme la réalisation d'audits permettant de dresser un premier état des lieux des conditions de production et du respect des normes internationales du travail. Monoprix participe aux groupes de travail de la FCD, réalise des outils de formation à l'attention de ses acheteurs et améliore la visibilité de la filière de production.

Petit historique des produits Max Havelaar chez Monoprix

1998
Monoprix est le premier distributeur à proposer du café Max Havelaar.

1999
Monoprix est le premier distributeur à créer un café biologique Max Havelaar dans sa gamme Monoprix Bio.

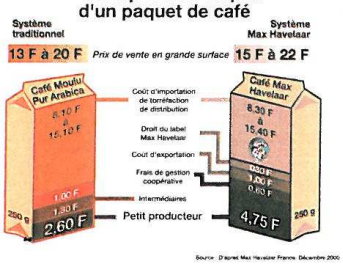
2001
Monoprix lance le thé Max Havelaar.

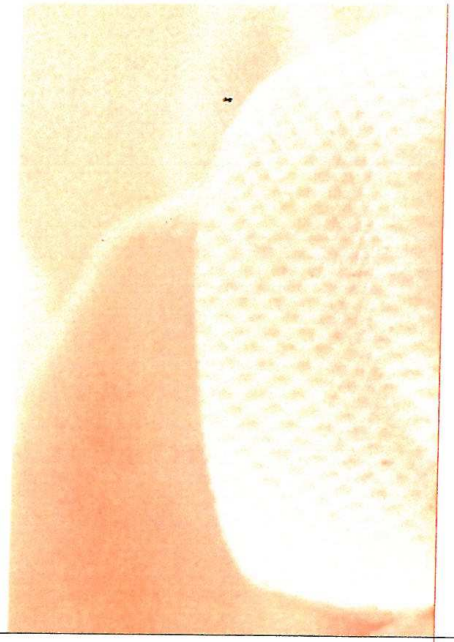


Déploiement du partenariat avec Max Havelaar

Pionnier dans l'offre de produits garantis Max Havelaar, nous avons souhaité développer ensemble un thé cultivé en Inde du Sud respectant les conventions internationales de l'OIT (Organisation internationale du travail) et garantissant une prime de développement aux petits producteurs ainsi que l'application d'un salaire minimum. En France, sur 60 millions de francs de chiffre d'affaires réalisés par le commerce équitable, près de 40 millions le sont via la garantie Max Havelaar. Nous menons actuellement des études de faisabilité sur le chocolat, le miel et le riz.

Décomposition du prix d'un paquet de café







Un système d'**évaluation de nos fournisseurs textile** a été développé.

Un référencement de produits issus du commerce équitable limité

Notre engagement prévoyait de développer les produits issus du commerce équitable. Nous n'avons pas encore atteint les objectifs que nous nous étions fixés, et ce pour trois raisons :

- l'offre de produits reste réduite du fait des volumes de vente nécessaires pour approvisionner l'ensemble de nos magasins,
- le manque de produits titulaires de labels basés sur un référentiel reconnu, attestant du caractère équitable,
- un surcoût difficilement acceptable par nos clients pour certains des produits pressentis.

Nous poursuivons néanmoins nos efforts pour élaborer de nouveaux produits.

Privilégier les sites de production respectant les codes du travail internationaux

Nous travaillons avec plus d'une centaine de fournisseurs directs, certains d'entre eux traitant eux-mêmes avec une ou plusieurs usines. Tous nos fournisseurs ont l'obligation de signer un cahier des charges* avant chaque commande et de le respecter.
Les usines ayant obtenu les meilleures notations lors de l'audit sont naturellement privilégiées et nous veillons à une montée en charge de nos productions dans les sites dont les notes sont les plus élevées.
Lorsque nos équipes internes visitent des fournisseurs potentiels, ceux qui ne semblent pas présenter de garanties suffisantes sont immédiatement éliminés, tel le cas d'une usine située dans le bassin méditerranéen, où l'âge moyen des employés nous semblait trop jeune.

*Extrait du cahier des charges que le fournisseur signe avant toute commande avec Monoprix :
« Les marchandises répondent également aux dispositions de la Convention Internationale des Nations unies sur les droits de l'enfant du 20 novembre 1989 (...).
Leurs modalités de fabrication devront répondre en tous points aux dispositions et prescriptions légales et réglementaires relatives au travail et à l'emploi. Le fournisseur s'engage à en fournir tous justificatifs à tout moment. »



Jo Bueters
Directrice Commerciale
Marchandises
Non Alimentaires
Monoprix

Une hiérarchisation de critères d'éthique sociale *pour sélectionner nos fournisseurs*

« Dans le cadre de notre démarche de développement durable, nous avons instauré un système d'évaluation de nos fournisseurs avec des critères hiérarchisés en trois niveaux :
• critères éliminatoires (pas de travail d'enfants, de prisonniers…),
• des critères importants nécessitant une amélioration prioritaire,
• et, enfin, des critères devant faire l'objet d'une amélioration continue.
La norme SA 8000 listant sans pondération des critères éthiques, un système de hiérarchisation des critères a été mis en place chez Monoprix en vue de constituer un système opérationnel de sélection des sites de nos fournisseurs.
Malgré tous nos efforts, nous avons conscience qu'il n'est jamais possible de garantir à 100 % la fiabilité de la filière. »

Le principe d'un audit « Code de conduite », basé sur la norme SA 8000

Un audit « Code de conduite » a pour objectif de réaliser un état des lieux de la conformité des critères au regard du référentiel anglo-saxon SA 8000, relatif à l'éthique sociale.
L'audit débouche sur une notation du fournisseur, assortie d'objectifs d'amélioration fixés dans des délais, dès lors que la notation n'est pas éliminatoire selon les critères définis par Monoprix.
Conformément à notre engagement, les audits ont été réalisés par un organisme extérieur* et ont porté sur les sites industriels situés à Madagascar, en Inde, à Macao, en Chine, et au Bangladesh.
Les usines auditées en priorité sont choisies en fonction de l'importance de leur volume de production.
Pour enrichir et partager les informations concernant les fournisseurs respectueux de notre code de conduite, nous participons activement au groupe de travail sur l'éthique sociale, organisé par la Fédération des entreprises du commerce et de distribution (cf. page 45).

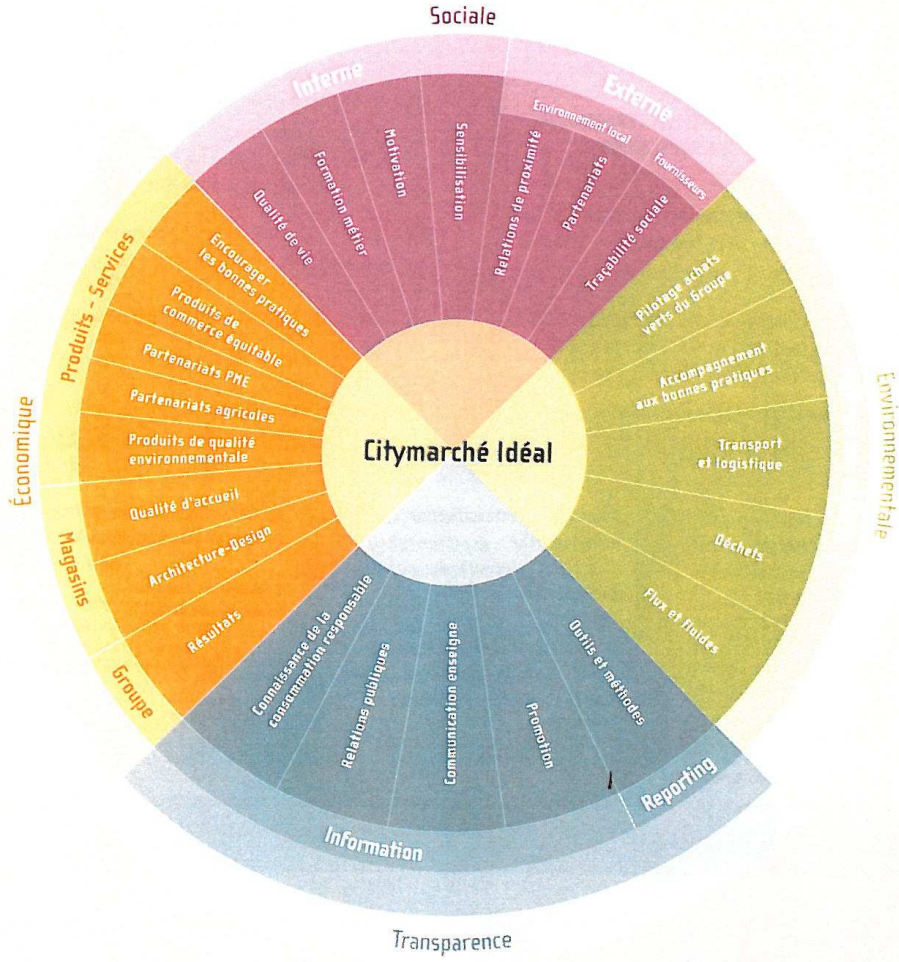
*SGS

La norme SA 8000 : le respect international des droits des salariés

Énoncée par le CEPAA (Concil on Economic Priorities Accreditation Agency), la norme SA 8000 de système de management pour la responsabilité sociale a pour objectif de faire respecter les conventions et les traités internationaux concernant les droits fondamentaux des travailleurs.
Par exemple, l'interdiction du travail des enfants de moins de 15 ans, le respect de la santé et de la sécurité des travailleurs, l'interdiction de pratiques disciplinaires, le droit à une rémunération devant satisfaire les besoins élémentaires des employés,…

Des magasins qui incarnent notre démarche

Près de quinze ans après nos premières initiatives en faveur d'un développement durable, notre stratégie est tournée depuis 2001 vers un grand projet d'entreprise : le Citymarché Idéal, un magasin de centre-ville pensé pour incarner, à tous les niveaux, le développement durable.



Carte des responsabilités

Synthèse des réflexions menées par Monoprix depuis plus d'une dizaine d'années, la carte des responsabilités établit la liste des chantiers à mettre en œuvre pour concrétiser le Citymarché Idéal. Celui-ci incarnera le développement durable dans sa structure, son organisation, son management, son offre de produits et de services et son intégration dans son environnement.

Vers le cahier des charges du Citymarché Idéal

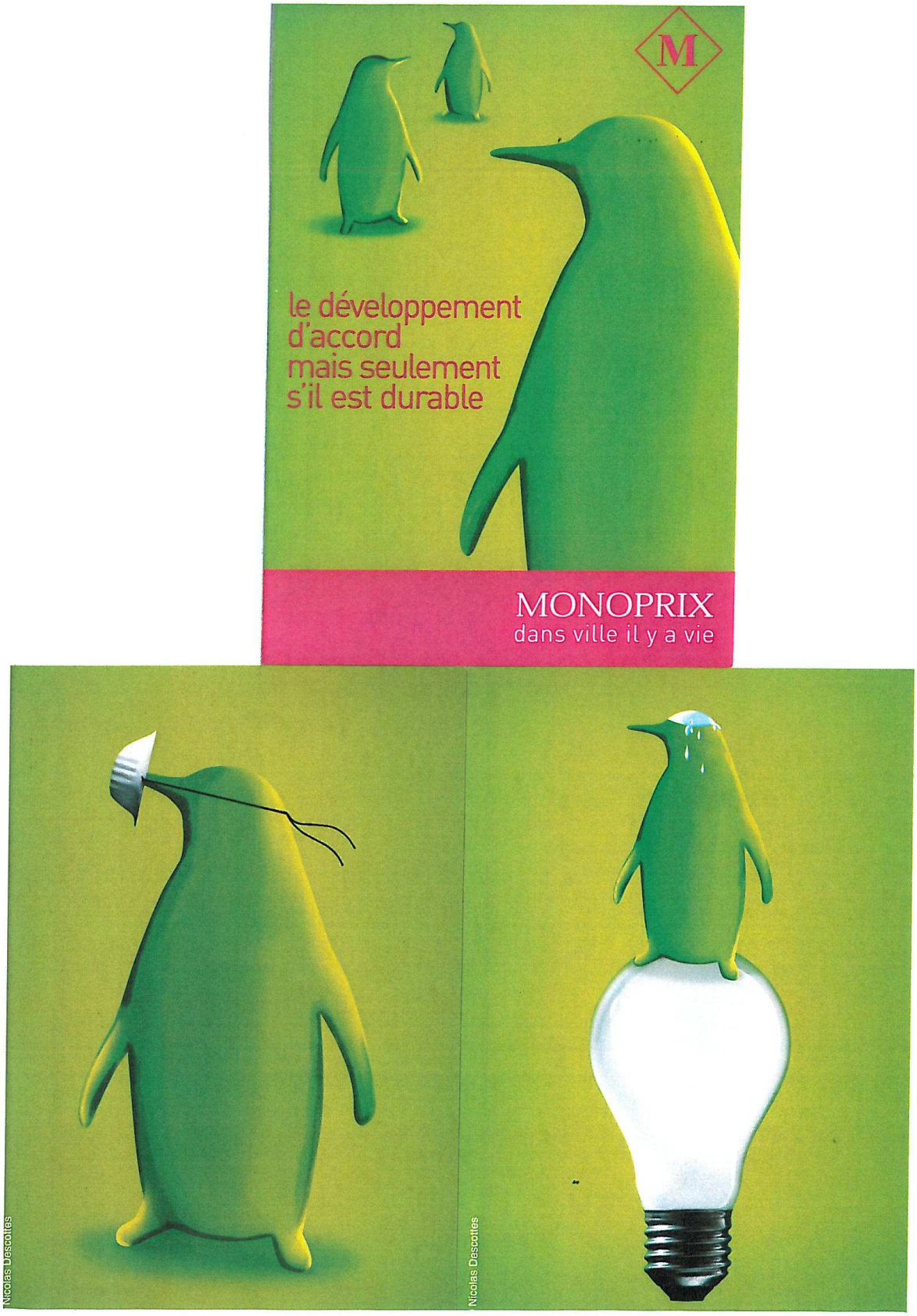
CRITÈRES		Exemples de BONNES PRATIQUES
STRUCTURE	QUALITÉ D'ACCUEIL ET QUALITÉ DE VIE	- Confort visuel, olfactif, acoustique, hygrométrie - Qualité sanitaire des espaces, de l'air, de l'eau
	ÉCO-CONSTRUCTION	- Relation du bâtiment avec son environnement immédiat - Choix intégré des procédés et produits de construction - Chantier à faible nuisance
ORGANISATION	ACHATS VERTS ÉCONOMAT	
	TRANSPORT	- Réduction des nuisances liées au transport de livraison
	ÉCO-GESTION	- Gestion des énergies (électricité, eau, combustibles) - Gestion des déchets d'activité - Gestion de l'entretien et de la maintenance
MANAGEMENT	FORMATION MÉTIER	- Suivi de la formation Développement Durable des collaborateurs par métier et par niveau de qualification
	MOTIVATION	- Monop'Grand Prix du Centre Ville - Evaluation annuelle des compétences managériales
	COMMUNICATION INTERNE	- Mise en place d'outils d'information, de sensibilisation (panneaux d'affichage, cassette vidéo pour les nouveaux venus...) - Organisation du dialogue
	QUALITÉ DE VIE	- Meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle - Confort des locaux sociaux
OFFRES DE PRODUITS ET DE SERVICES	PRODUITS	
	COMMERCE ÉQUITABLE	- Suivi des ventes de produits équitables en magasin - Promotion
	PARTENARIATS AGRICOLES	- Promotion des partenariats agricoles et des produits auprès des clients
	MONOPRIX VERT	- Suivi des ventes des produits Monoprix Vert - Promotion
	SERVICES	
	ENCOURAGER LES BONNES PRATIQUES	Prêt de poussettes de marché : - Suivi du nombre de prêts et promotion Sacs réutilisables payants : - Suivi des ventes - Promotion - Mesure de la réduction d'émission de sacs plastique Collecte des piles usagées : - Promotion de la collecte - Suivi des quantités récupérées
RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT DU MAGASIN	RELATIONS DE PROXIMITÉ ET PARTENARIATS	- Initiatives locales du magasin (Monop'Grand Prix du Centre Ville) - Dialogue avec les riverains
	RELATIONS PUBLIQUES	- Inscription dans l'Agenda 21 local

Le tableau ci-dessus constitue une première ébauche de ce que sera le cahier des charges du Citymarché Idéal.

Cahier des charges du Citymarché Idéal

La carte des responsabilités constitue le socle sur lequel un référentiel détaillé, le cahier des charges du Citymarché Idéal, sera établi. Dès 2005, l'ensemble du parc devra graduellement se l'approprier.

Par étapes successives, chaque magasin mesurera sa performance sur la base d'une grille d'évaluation par critère et sous-critère, sur une échelle de performance de 1 à 4 (le niveau 4 représentant le Citymarché Idéal). Un cabinet indépendant contrôlera le bon usage de cet outil de mesure qui permettra au Groupe de disposer d'un système de pilotage du développement durable en magasin et d'identifier les zones d'amélioration.

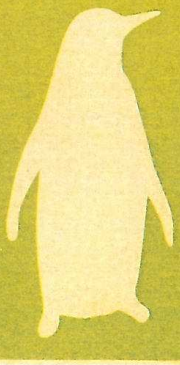

M
le développement
d'accord
mais seulement
s'il est durable
MONOPRIX
dans ville il y a vie
Nicolas Descottes
Nicolas Descottes

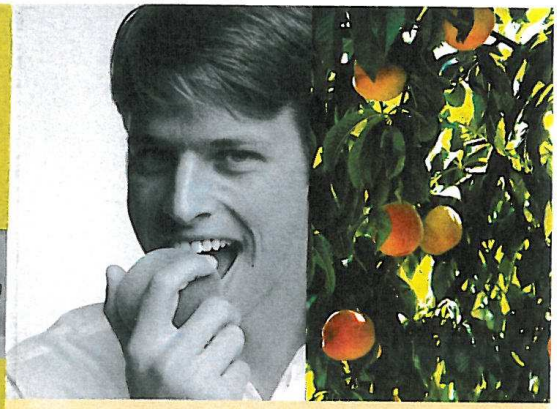

Sac réutilisable et pliable 0,80 €
un geste qui compte
ou
AVEC LE PARRAINAGE DU MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE.
"Manchot vert" d'après l'œuvre originale de Denis Garcia-Garcia et Christine Dubois
MONOPRIX S.A. / 552 018 020 RCS Nanterre - Photogravure HB Graphic - Imprimerie Gilbert Clarey à Tours - Tirage Mai 2004 - Après lecture, ne pas jeter sur la voie publique
semaine du développement durable
DU 16 AU 27 JUIN
Agissons pour demain, tous les jours
MONOPRIX
dans ville il y a vie

Agissons pour demain, tous les jours.



Le développement durable a décidément de beaux jours devant lui. Pour la deuxième année consécutive, une semaine spéciale lui est consacrée du 16 au 27 juin, organisée par le Ministère de l'Ecologie et du Développement durable. En s'y associant à nouveau, votre magasin Monoprix vous invite à mieux comprendre son engagement et vous donne toutes les clés d'une consommation plus responsable. En magasin et dans ce petit guide, découvrez sans tarder tous les produits qui participent à un développement durable mais aussi des petits gestes simples à adopter au quotidien.

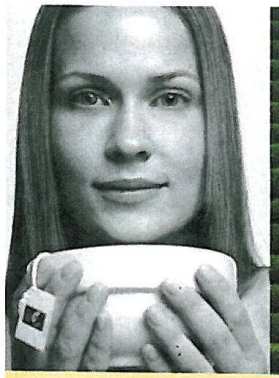


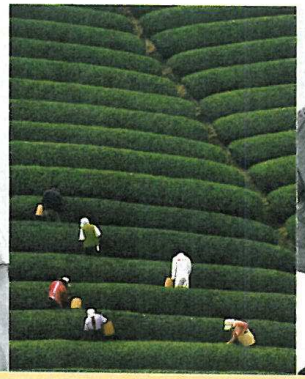


Encourager les modes de culture et d'élevage plus respectueux de l'homme et de la nature.

En développant des partenariats avec ses fournisseurs agricoles, Monoprix vous garantit bien sûr l'origine et la qualité de ses produits. Mais l'enseigne va plus loin en demandant à ses partenaires d'intégrer des critères de développement durable – notamment de respect de l'environnement – dans leurs modes d'exploitation :

- Depuis 1999, les pêches et les nectarines Monoprix Gourmet sont cultivées selon les principes d'une agriculture raisonnée.
- Depuis 2000, les partenariats avec les éleveurs de vaches Aubrac, Salers et Limousine garantissent de bonnes pratiques d'élevage.
- Depuis 2001, grâce au partenariat avec l'association Bleu-Blanc-Cœur, Monoprix propose de nombreux produits (viande, beurre, œufs...) issus d'animaux dont l'alimentation a été enrichie en acides gras essentiels, sous la marque Monoprix Bien Vivre.
- Depuis 2002, de nouveaux partenariats sont engagés pour vous proposer de la viande de porc et de bœuf certifiée.





Garantir des revenus plus justes aux producteurs en proposant des produits du commerce équitable.

Créé dans le but d'améliorer l'équilibre des échanges mondiaux, le commerce équitable est une chaîne moderne de solidarité entre producteurs des pays en voie de développement et consommateurs, à l'autre bout de la planète.
Le commerce équitable, ce n'est pas de la charité, mais des relations différentes qui assurent des revenus plus justes et de meilleures conditions de travail aux producteurs. En retour, ces producteurs sont encouragés à privilégier des modes de production respectueux de l'environnement.

Dès la fin des années 90, Monoprix a été le premier distributeur en France à proposer des produits garantis Max Havelaar, la référence mondiale du commerce équitable. Sont ainsi entrés successivement dans nos rayons :

- Un café, suivi d'un café Monoprix Bio et d'un thé Darjeeling.
- Depuis 2002, la première marque de commerce équitable Alter Eco qui propose chocolat, thé, cacao, riz ou encore jus d'orange.
- La banane Max Havelaar, en 2002, premier produit frais du commerce équitable disponible en magasin non spécialisé suivi de l'ananas, en 2003.





Encourager nos fournisseurs à respecter les conditions de travail selon les normes de l'O.I.T.*

On se pose tous des questions sur les produits venus des pays en voie de développement et sur les conditions dans lesquelles ils ont été fabriqués. Inscrite dans une démarche de progrès, l'action de Monoprix consiste avant tout à accompagner et à responsabiliser ses fournisseurs :

- En réalisant des enquêtes de terrain (audits), pour évaluer in situ les conditions de vie et de travail des employés, selon les normes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).
- En encourageant ces fournisseurs à évoluer et en leur indiquant précisément, le cas échéant, les points à améliorer.

Depuis 2000, 172 "audits" ont ainsi été conduits par Monoprix auprès de la majorité de ses fournisseurs de Grand Import.

*Organisation Internationale du Travail





Permettre à chacun de trouver ce qui est bon pour lui.

Manger sain et équilibré, sans oublier de se faire plaisir, participe à notre bien-être en ville. Monoprix nous y aide au quotidien avec :

La marque Bien Vivre :
- Une gamme de produits qui garantissent un apport en nutriments essentiels en fibres, vitamines ou encore acides gras essentiels.
- Une information nutritionnelle claire et complète sur l'emballage.
- 82 produits déjà disponibles : confiture, céréales, charcuterie, viande, œufs frais ou encore plats préparés pour découvrir de nouvelles saveurs.

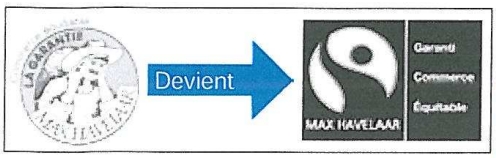
Le rayon de produits Allergo :
- Destiné aux personnes sujettes aux allergies alimentaires, ce rayon "spécialisé" est le tout premier à avoir été créé dans une enseigne généraliste.
- 22 références de produits garantis sans gluten, sans œuf, sans arachide, sans blé ou encore sans lait.



Rapport Annuel 2002



Max Havelaar France



Max Havelaar change de visage

Depuis septembre 2002, Max Havelaar arbore une nouvelle identité visuelle, tout comme ses 16 homologues membres de FLO-International. Le moteur de ce changement est d'assurer la cohérence au plan international du système de certification. Créé par le cabinet Interbrand, ce logo se devait d'être évocateur pour des consommateurs de 17 pays différents. Epuré, modernisé et déconnecté du produit, ce visuel est plus facilement repérable sur un emballage et traduit mieux la mission de Max Havelaar : proposer une garantie indépendante aux consommateurs. La difficulté essentielle du changement de visuel était de réduire au maximum la phase de transition pour les emballages des produits portant l'ancien logo. Sensibilisés en début d'année, les concessionnaires ont progressivement substitué les visuels. Les premiers emballages "nouvelle version" sont apparus en septembre. Fin 2002, 70% des produits arborent le rectangle noir. L'autre enjeu était d'informer les consommateurs pour éviter la confusion et installer le nouveau visuel. Des outils spécifiques ont été élaborés (règlettes, stop rayon...) et l'ensemble de la communication Max Havelaar (site internet, dépliant d'information) a revêtu le bandeau expliquant l'évolution.

Un contexte juridique favorable, une campagne pour convaincre les collectivités locales.

Le commerce équitable bénéficie d'un contexte juridique favorable avec le nouveau code des marchés publics en vigueur depuis septembre 2001. En particulier, l'article 14 permet à un acheteur public de préciser lors de son appel d'offre que seront privilégiés des produits apportant une plus-value sociale.

Cette disposition inédite a ouvert la voie à la campagne "500 villes s'engagent pour le commerce équitable". Les signataires s'engagent à privilégier les produits du commerce équitable mais également à mener des campagnes de sensibilisation auprès de leurs administrés. En partenariat avec le Comité 21 et Cités Unies France, cette campagne a convaincu plus d'une centaine de collectivités. Il en ressort, notamment, que le commerce équitable dépasse largement les clivages politiques traditionnels.

De son côté, la loi sur les Nouvelles Responsabilités des Entreprises met à l'honneur le développement durable, en obligeant les entreprises côtées en bourse à réaliser un rapport annuel spécifique sur leur pratiques environnementale, éthique et sociale. Max Havelaar a également saisi cette opportunité en lançant la campagne Fair(e). Résultats à suivre en 2003.

Les signataires de la Campagne

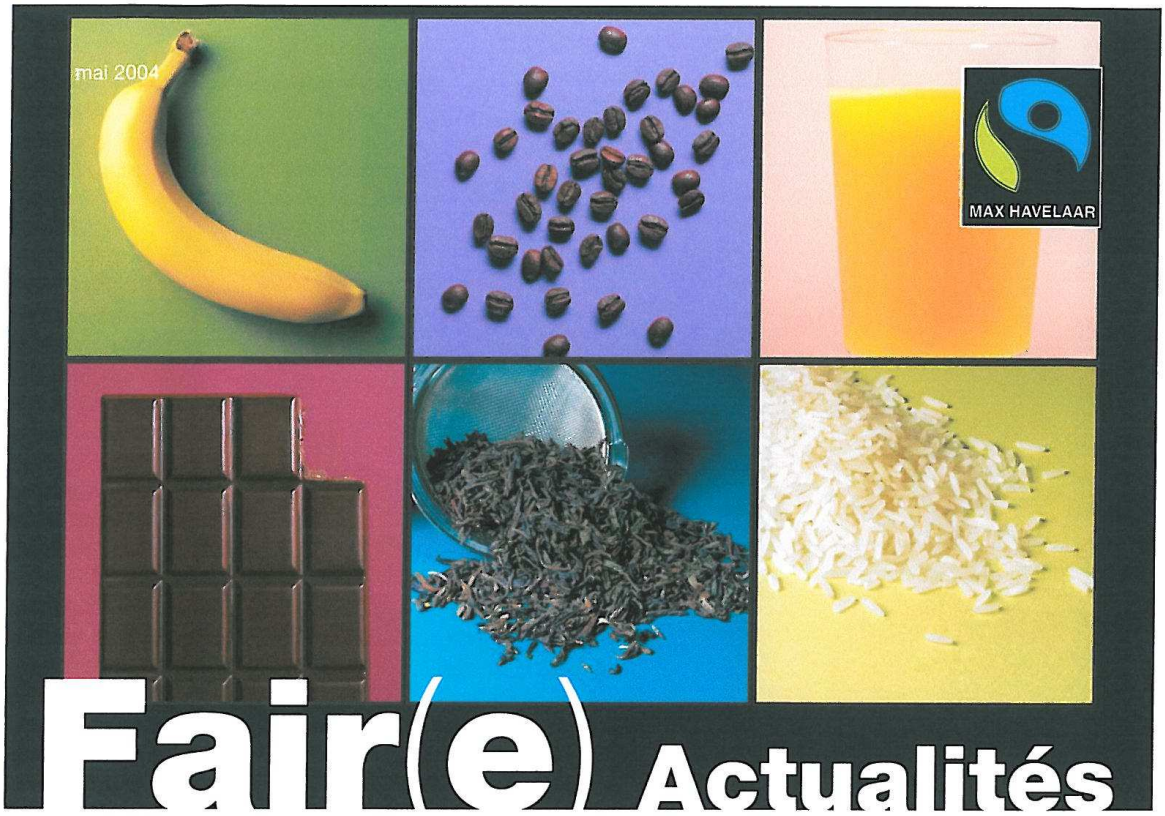
Grandes villes (plus de 50 000 habitants)
Agen . Aubervilliers . Chambéry . Champigny-sur-Marne . Clermont-Ferrand . Dunkerque . Evry . Grenoble . La Rochelle . Lille Limoges . Lyon . Maisons-Alfort . Montreuil . Mulhouse . Nantes . Niort . Paris . Poitiers . Roubaix . Saint-Denis . Strasbourg . Tours . Villeurbanne.

Villes moyennes (20 000 à 50 000 habitants)
Alfortville . Auxerre . Bagnolet . Bègles . Bondy . Brunoy . Chelles . Clamart . Epernay . Forbach . Lanester . Libourne . Meylan . Morsang-sur-Orge . Pontault-Combault . Rézé . Saint-Etienne-du-Rouvray . Saint-Michel-sur-Orge . Saumur . Sevran . Valenciennes Vaulx-en-Velin . Viry-Chatillon.

Communautés urbaines
Dunkerque Grand Littoral . Vichy Val d'Allier . Pays Royannais.

Conseils régionaux
Ile-de-France.

Petites villes (moins de 20 000 habitants) et villages :
Abrest . Ambillou-Château . Anjoutey . Argentan . Aubevoye . Aubusson . Bagnères de Bigorre . Bellerive sur Allier . Billy . Bost . Bouaye . Bouguenais . Brugheas . Bures-sur-Yvettes . Busset . Buxières-sur-Arce . Champeaux . Charmeil . Chavagnes-les-Eaux . Clamecy . Clos-Fontaine . Cognat-Lyonne . Coutances . Creuzier Le Neuf . Creuzier Le Vieux . Cusset . Espinasse-Vozelle . Fameck Grandpuits-Bailly-Carrois . Halluin . Hambach . Hauterive . Hoenheim . Homecourt . La Croix-en-Brie . La Hauteville . La Turballe . Le Vernet . Limeil-Brevannes . Longwy . Lormes . Louerre Magnet . Mariol . Montreuil-Bellay . Mouans-Sartoux . Murs-Erigné Pagny-sur-Moselle . Premery . Pressins . St-Barthélemy d'Anjou . St-Denis-Combarnazat . St-Fargeau-Ponthierry . St-Genis-les-Ollières . St-Germain-des-Fossés . St-Ouen-en-Brie . St-Rémy-en-Rollat . St-Yorre . Séné . Serbannes . Seuillet . Souzay-Champigny Treillères . Vendat . Villers-les-Nancy . Yutz.



Fair(e) Actualités

LABEL MAX HAVELAAR
QUINZAINE DU COMMERCE EQUITABLE

DU 1er AU 16 MAI

Double numéro 24 pages

numéros 5&6

IPSOS - Février 2004

51%

des Français ont déjà entendu parler du commerce équitable alors qu'ils n'étaient que 1 sur 10 il y a 4 ans (9%).

Les catégories socioprofessionnelles les plus élevées connaissent mieux que les autres le commerce équitable : 85% des cadres supérieurs et 68% des professions intermédiaires connaissent ce type de commerce contre 26% des employés et 28% des ouvriers.

Le commerce équitable est également plus connu des habitants de l'agglomération parisienne (60%) et des grandes villes de plus de 100 000 habitants (55%).

On recense 11% d'acheteurs de produits portant le label Max Havelaar parmi l'ensemble de la population française.

En bref...

Victoire de l'Ethique 2003

Max Havelaar s'est vu décerner "La Victoire de l'Ethique 2003" par l'Association Internationale de la Distribution (AIDA). Ce prix lancé voici deux ans récompense, une année sur trois, une personnalité, puis un organisme et enfin une entreprise. Lors de la cérémonie d'attribution à Florence en Italie, Charlotte Hug, Présidente du Jury et de la Fondation suisse G&A Duttweiler, issue de l'entreprise de distribution Migro, a expliqué : "Max Havelaar offre une contribution, pragmatique et concrète, aux aspects négatifs de la mondialisation en contribuant à l'instauration d'une économie plus transparente, prenant en compte les valeurs d'un développement humain, donc durable". Elle y a également déclaré : "Il ne faudrait pas que la démarche éthique se contente de revêtir une portée essentiellement symbolique, s'inscrivant dans une perspective avant tout commerciale et financière. Autrement dit, une lutte entre des entreprises visant à séduire des clients, ou des actionnaires, en leur vendant de la légitimité. [...] L'éthique et l'économie doivent s'intégrer l'une dans l'autre, il faut cesser de mettre en avant les prétendues contraintes économiques, styliser la question des frais, du profit et ne voir le salut que dans un marché libéral". ▪

FLO CERT pour plus de transparence

Le système international de labellisation du commerce équitable, Fairtrade Labelling Organizations (FLO) International, est désormais constitué de deux entités juridiquement distinctes : l'association à but non lucratif, FLO, et la société privée, FLO CERT GmbH (s.a.r.l.).

FLO CERT prend en charge la mission de l'ex-Unité de Certification de FLO. Elle centralise la totalité du travail de certification : l'agrément, le contrôle des acteurs de la filière commerciale et de leur conformité avec les standards internationaux du commerce équitable.

La création de FLO CERT en tant que société de droit privé, s'inscrit dans la volonté de FLO d'offrir une certification et un audit des opérations commerciales, plus transparents et plus indépendants en accord avec la norme ISO des organismes certificateurs (ISO 65).

La stabilité financière de FLO CERT est assurée par la contribution des initiatives nationales, telles que Max Havelaar France, et par le paiement des "honoraires" de certifications par les acteurs des filières commerciales. ▪

Fair(e) Actualités
Le bimestriel de l'actualité du commerce équitable, Mai 2004, n° 5&6
Directeur de la publication : Jean-Pierre Doussin - **Rédactrice en chef** : Emmanuelle Cheilan
Secrétariat de rédaction : Emmanuelle Cheilan, Catherine Mounier.
Maquette : Emilie Roudier - **Impression** : Imprimerie Mouquet
Max Havelaar France - 41, rue Emile Zola - 93107 Montreuil cedex - info@maxhavelaarfrance.org - wwww.maxhavelaarfrance.org

Au niveau international...

■ **Les produits sous label 2003 commerce équitable ont connu en 2003 un développement sans précédent. Après 2 ans de croissance à 20%, le volume international des ventes de produits sous label a augmenté de 48%.**

■ **La progression des ventes de sucre équitable est la plus remarquable avec une hausse de 119%. Autres percées à noter : celle des ventes de bananes équitables avec 36% de croissance et celle des jus de fruits équitables à plus de 40% pour la troisième année consécutive.**

■ **Les 3 pays où le commerce équitable connaît la plus forte hausse sont l'Italie, les Etats-Unis et la France. En terme de volume, les Suisses et les Anglais restent les "champions" du commerce équitable en Europe, avec respectivement 23 500 tonnes et 21 600 tonnes consommées de prdouits sous label.**

2003 en chiffres

Plus de marques, plus de produits sous le label Max Havelaar, plus de points de vente... Voici l'équation gagnante en 2003 pour les producteurs du commerce équitable.

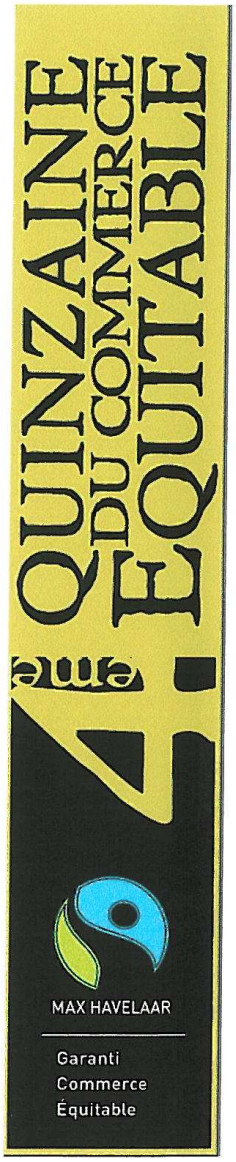
Le chiffre d'affaires dégagé par la vente de produits portant le label Max Havelaar [attention : ce n'est pas le chiffre d'affaires de Max Havelaar !] a connu en 2003 une augmentation de 85% pour atteindre 37 millions d'euros. Etat des lieux par produits : 1,6% de parts de marché de détail pour le café équitable (soit une hausse de 71% en volume sur un marché stable), une croissance à 3 chiffres (en volume) pour les jus de fruits, le cacao, le miel et le riz équitables, et une progression soutenue pour le thé (+66%), la banane (+20%) et le sucre (+50%).

Vente de produits portant le label Max Havelaar en France (en tonnes et milliers de litres)

PRODUITS	2001	2002	2003
Café	950	1 385	2 367
Thé	12	31	52
Banane	82	696	830
Chocolat	-	38	160
Sucre	-	43	60
Jus de fruits	-	29	350
Riz	-	23	71
Miel	-	9	19

Le supplément[1] de revenu pour les producteurs, tous produits confondus, s'élève à 6,2 millions d'euros. En particulier, les ventes de café sous le label Max Havelaar en France ont permis aux cultivateurs de café du Sud de bénéficier de revenus supplémentaires pour un total de 5,78 millions d'euros. Cette estimation[1] découle de la différence entre le prix moyen du café sur le marché international en 2003 (0,64 dollars pour une livre d'arabica et 0,37 dollars pour une livre d'arabica) et le prix FOB[2] garanti par Max Havelaar (1,26 dollars par livre). Ce prix minimum a assuré la sécurité de milliers de familles de cultivateurs durant cette année 2003, marquée par une crise du café continue. La présence du label Max Havelaar sur un emballage ne signifie pas uniquement que le cultivateur a été mieux payé. A Bwamanda (République Démocratique du Congo), le commerce équitable a aidé une région deux fois plus grande que la Belgique à survivre durant des années très difficiles. L'organisation CDI Bwamanda (Centre de Développement Intégral) produit déjà depuis des années du café robusta aux conditions du commerce équitable. En 2003, la vente du café sous le label Max Havelaar a augmenté de 25%. Pendant la guerre, CDI a fait fonctionner 5 hôpitaux et 80 centres de santé uniquement grâce aux revenus du commerce équitable. Si CDI a pu rester debout ces dernières années, c'est essentiellement grâce à la vente de son café aux conditions Max Havelaar. ■

[1] Ce montant est indicatif. En fait, il est largement sous-estimé puisque l'on ne compare pas la différence entre le prix perçu par l'organisation de producteurs dans le système traditionnel et le système équitable mais le cours mondial et le prix "équitable" réellement perçu. Pour autant, c'est un bon indicateur de tendance.
[2] Prix FOB : prix versé aux organisations de producteurs exportatrices.



La Quinzaine 2004 : une édition haute en couleurs

L'association de commerce équitable, Max Havelaar, organise chaque année depuis 4 ans un événement dans le cadre de la Quinzaine du commerce équitable coordonnée par la Plate-forme Française pour le Commerce Equitable. L'association entend poursuivre ses actions de sensibilisation à travers un événement national fort et fédérateur pour inciter le grand public à consommer responsable. Parce que nos achats ici changent leur vie là-bas.

Chaque année, le rôle de la Quinzaine est d'apporter du sens à l'acte d'achat équitable, sans en faire une mode, et d'enrichir notre connaissances de ce type de commerce en démontrant son impact au Sud. Aujourd'hui, 51% des Français ont déjà entendu parler du commerce équitable ; ils n'étaient que 9% en 2000. Si le commerce équitable pénètre aussi rapidement la société française, c'est qu'il répond à ses attentes... Reste à confirmer l'engouement en y associant un public élargi !

15 jours pour s'informer...

Christophe Alévêque, Jean-Pierre Coffe, Jamy Gourmaud, Anthony Kavanagh, Catherine Laborde, John-Paul Lepers, Maïténa Biraben, Natacha Régnier, Bruno Solo & Yvan Le Bolloc'h... Pour l'occasion, les 10 parrains de l'association Max Havelaar sillonneront la France pour une Tournée Evénement dans huit grandes villes. Accompagnés de huit producteurs spécialement venus du Sud, ils seront les "médiateurs" d'un commerce plus juste lors de soirées spéciales. Ouvertes au plus grand nombre, ces huit points d'orgue réuniront un public large autour de la projection du documentaire de John-Paul Lepers, diffusé sur Canal + en février 2003, et d'un plateau producteur/parrain/acteurs économiques engagés dans la démarche. Autant d'images et de témoignes pour un échange riche et complet sur le sujet.

L'édition 2004 revêt également un caractère particulier puisque Max Havelaar initie une Campagne d'Education au Commerce Equitable en direction des jeunes, afin de relever le défi d'une sensibilisation des jeunes générations à cet enjeu de société. Au delà, l'ensemble de cet événement est relayé sur le terrain par 2000 manifestations de proximité menées par les associations locales. Sa cohérence est assurée par une campagne publicitaire réalisée et diffusée gracieusement.

...15 jours pour consommer autrement

Lever les freins de la consommation équitable, tel est l'objectif de la Quinzaine avec deux mots d'ordre : accessibilité et visibilité des produits portant le label Max Havelaar en rayon. Tête de gondole, brochure d'information, stop-rayon et kakémono sauront attirer l'oeil des consommateurs. La mobilisation sans précédent des points de vente (enseignes & boutiques) et des marques engagées fera, à n'en pas douter, des produits équitables un incontournable du cabas ! ▪

Au programme à partir de 19h30 :

- **Accueil en présence d'un représentant de la Mairie.**

- **Projection du spot inédit "Caméra Café" sur le commerce équitable avec Bruno Solo et Yvan Le bolloc'h.**

- **Projection du documentaire "Le commerce équitable ou l'utopie réaliste" réalisé par John-Paul Lepers et Patrice Menais, avec l'aimable autorisation de Canal +.**

- **Témoignages des parrains, des producteurs, d'un représentant des marques proposant des produits équitables, d'un représentant des points de vente (enseignes & boutiques) distribuant des produits équitables et d'un représentant de Max Havelaar.**

- **Tirage au sort du jeu-concours "A la découverte du commerce équitable".**

Le programme de la Tournée

Lundi 3 mai
PARIS
En présence de Jamy Gourmaud & Anthony Kavanagh
& **Joseph Marie Baranga Ngaleko,** producteur de café équitable de la République Démocratique du Congo.
Avec la participation de Michel Edouard Leclerc, co-président des Centres E. Leclerc
& Jean Pierre Blanc, Cafés Malongo.

Mardi 4 mai
LILLE
En présence de Jean-Pierre Coffe
& **Margarita Jiménez Pérez,** productrice de café équitable du Costa Rica.
Avec la participation de Pierre-Emmanuel Pluche, représentant des magasins Intermarché
& Gérard Méaux-one, PDG des Cafés Méo.

Jeudi 6 mai
TOULOUSE
En présence de Christophe Alévêque
& **Gilmar Laforga,** producteur de jus d'orange équitable du Brésil.
Avec la participation de Guy Delage, représentant des magasins Auchan
& Rémi Roux, Echange Equitable.

Vendredi 7 mai
BORDEAUX
En présence de Maïténa Biraben
& **Bacilio Chioc Quiej,** producteur de café équitable du Guatemala.
Avec la participation de Joël Duc, représentant des magasins Carrefour
& Florence Gélis, Cafés Michel & Christophe Lambard, Centre de Cafétologie.

Lundi 10 mai
MONTPELLIER
En présence de Natacha Régnier
& **Maria Eugenia Valerio,** productrice de banane de République Dominicaine.
Avec la participation de André Kurzaj, représentant du réseau Biocoop
& Patrice Brechette, Promiléma.

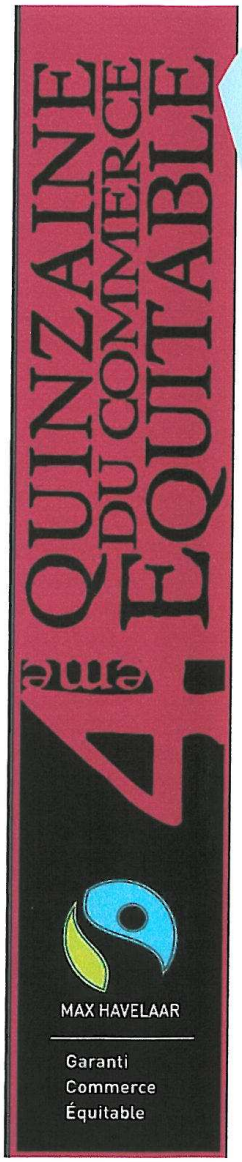
Mardi 11 mai
STRASBOURG
En présence de Catherine Laborde
& **Abraham Appiah Kubi,** producteur de cacao équitable du Ghana.
Avec la participation de Gaëlle Leclève, représentante des magasins Cora
& Pierre Schulé, représentant des cafés Sati.

Jeudi 13 mai
LYON
En présence de Catherine Laborde
& **Santiago Paz Lopez,** producteur de café & sucre équitable du Pérou.
Avec la participation de M. Philippon, représentant des magasins Monoprix
& Tristan Lecomte, représentant d'Alter Eco.

Vendredi 14 mai
NANTES
En présence de John-Paul Lepers
& **Blanca Rosa Molina,** producteur de café & sucre équitable du Pérou.
Avec la participation de M. Barrat, représentant des magasins Leclerc
& Olivier Bernadas, Labodis.

Organisée grâce à l'appui de 8 associations locales (page 19) et avec le soutien de :

Ville de Lille — Ville de Lyon — Ville de Montpellier — Nantes Mairie — Mairie de Paris — Mairie de Toulouse



Yvan Le Bolloc'h & Bruno Solo : " Soucieux du respect d'autrui, et de la pérennité de notre planète, nous voulons nous engager pour une cause juste, utile et qui rejoint nos valeurs. La notoriété exceptionnelle de la série Caméra Café en France et à l'étranger, le monde de l'entreprise et ses mœurs qu'elle décrit, nous ont conduit à vouloir partager ce succès dans le cadre d'une action pragmatique, inscrite dans la modernité sociale : le commerce équitable. Au-delà de notre implication personnelle à promouvoir cette démarche, notre volonté est d'engager des actions concrètes autour de la marque pour faire de Caméra Café un des ambassadeurs du commerce équitable en France et dans les pays où la série est diffusée. Parce que construire ensemble un monde plus équitable, ça commence dès aujourd'hui dans le magasin près de chez soi. " ■

Jean-Pierre Coffe : " Le commerce équitable permet aux producteurs de gagner mieux leur vie, même si cette rémunération est encore insuffisante. Défendre le commerce équitable est une démarche citoyenne que tous les habitants des pays nantis se doivent de soutenir. " ■

John-Paul Lepers : " J'avais deux craintes au départ : la première, que le commerce équitable relève d'une attitude néocolonialiste, plus exactement que le citoyen riche du Nord s'achète une bonne conscience avec son portefeuille. La seconde, qu'on ne sache pas réellement où va l'argent. Or, j'ai pu vérifier [au Nicaragua et au Mexique] d'une part, que le commerce équitable profite vraiment aux petits producteurs et d'autre part, qu'il ne s'agit en aucun cas d'une démarche d'assistance ou de charité. " ■

Catherine Laborde : " Le commerce équitable, c'est un but. Un but d'équité pour rétablir l'équilibre entre les pauvres et les riches. Si on laisse le monde continuer comme il est, les pauvres seront de plus en plus pauvres et les riches de plus en plus riches. Pour court-circuiter l'injustice, Max Havelaar établit un rapport juste entre ceux qui produisent et ceux qui consomment. Et nous sommes, tous, gagnants." ■

Christophe Alévêque : " Comment ne pas être séduit par une idée à la fois belle et intelligente ? Le commerce équitable, c'est le bon sens international, comme une évidence, parce que c'est tout simplement juste. Ne pas penser qu'à son ventre mais à celui des autres, consommer de la solidarité, se nourrir de partage, parce que tout le monde a droit à une vie décente, c'est un devoir d'y participer. " ■

Maïtena Biraben : " Grandir, c'est apprendre à vivre dans le respect. Le respect de soi-même et le respect des autres. Apprendre, c'est comprendre que nos vies sont interchangeables, que le monde est le nôtre, et que chacun est l'écho de l'autre. Vivre, c'est donner à voir à nos enfants que la vie peut nous révéler meilleurs. Ensemble." ■

Natacha Régnier : "Au vue des réalités actuelles, tant au niveau social, économique, politique que tout simplement humain, l'inquiétude et la révolte me gagne. Face à une économie aux enjeux politiques ou une politique aux enjeux économiques qui s'éloignent de leurs vraies fonctions et n'ont de cesse de bafouer les droits de l'Homme de même que d'acheminer la planète vers une catastrophe écologique, je m'interroge et cherche comment agir. Max Havelaar me semble être une alternative à un système de distribution aux intérêts unilatéraux et qui, géré par les puissances du nord, semble oublier la misère dans laquelle ils maintiennent les pays producteurs. Sans vouloir révolutionner la production ou la distribution, Max Havelaar s'érige en îlot de résistance qui dépend de nous, de notre sens de l'équité et de notre considération de l' Humanité" ■

Paroles de producteurs



Blanca Rosa Molina

Productrice de café de l'union de coopératives Cecocafen au Nicaragua, Blanca Rosa Molina intervient dans la région de Nantes du 1er au 16 mai.

" Grâce au commerce équitable, les petits producteurs gardent leurs terres. En plus, il y a une diversification de la production et un accent particulier est mis sur l'apprentissage de la protection de l'environnement. Les femmes peuvent aussi s'exprimer et gagner leur propre argent, les enfants peuvent aller à l'école, la population a accès aux soins médicaux de base et plus personne ne s'inquiète de savoir ce que les enfants vont manger demain.
Quand un consommateur achète du café au prix équitable, il permet à un enfant d'aller à l'école, il évite à un producteur d'avoir à vendre ses terres qui représentent toute sa vie : il permet donc la survie des petits producteurs."
"Avec le commerce équitable, la relation avec le consommateur est devenue plus étroite. Les consommateurs et les producteurs sont les seuls à pouvoir changer les règles du jeu du commerce traditionnel."



Bacilio Chioc Quiej

Producteur de café de la coopérative Fedecocagua au Guatemala, Bacilio Chioc Quiej intervient dans la région de Bordeaux du 1er au 16 mai.

"Il faut continuer à informer le consommateur sur l'origine des produits. Le public français que j'ai rencontré en 2003 s'est montré très réceptif et convaincu par le commerce équitable.
Pour nous, le commerce équitable est le seul moyen d'éradiquer la pauvreté dans notre pays. Nous ne demandons pas l'aumône, juste la solidarité."



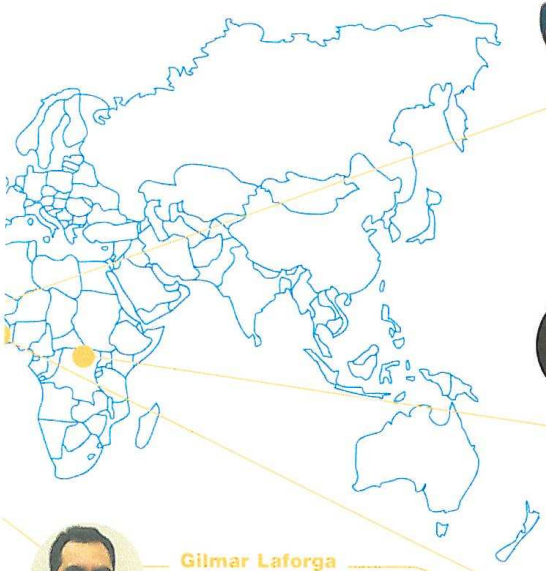
Margarita Jiménez Pérez

Productrice de café de l'union de coopératives Coocafé au Costa Rica, Margarita Jiménez Pérez intervient dans la région de Lille du 1er au 16 mai.



Maria Eugenia Valerio

Productrice de banane de la coopérative Juliana Jaramillo en République dominicaine, Maria Eugenia Valerio intervient dans la région de Lille du 1er au 16 mai.





Santiago Paz Lopez

Producteur de café & de sucre de la coopérative Cépicafé au Costa Rica intervient dans la région lyonnaise du 1er au 16 mai.

"Je voudrais dire aux consommateurs français qu'ils achètent des produits du commerce équitable, que les produits du commerce équitable sont de très bonne qualité et que c'est une façon très pratique de faire en sorte que des millions de personnes dans les pays en voie de développement puissent accéder à une vie meilleure. Ce changement peut commencer tout simplement en buvant une tasse de café du commerce équitable. "



Joseph Marie Baranga Ngaleko

Producteur de café de la coopérative CDI Bwamanda en République Démocratique du Congo, Joseph Marie Baranga Ngaleko intervient dans la région parisienne du 1er au 16 mai.

" Le commerce équitable est pour nous un salut. C'est le résultat d'une solidarité entre les occidentaux et nous, pays pauvres. Le label Max Havelaar permet de maintenir un réseau fiable et stable du producteur au distributeur, tout en conservant un prix de revient minimal décent. Le consommateur paie un peu plus cher, alors nous avons beaucoup travaillé sur la qualité. "



Gilmar Laforga

Producteur de jus d'orange au sien de la coopérative Coagrosol au Brésil, Gilmar Laforga intervient dans la région de Toulouse du 1er au 16 mai.

" A long terme, le commerce équitable représente la possibilité de changer les inégalités du commerce mondial. Plusieurs entreprises commencent à s'interroger sur le commerce traditionnel et leurs relations avec les producteurs des pays pauvres. Le commerce équitable invite les consommateurs à s'interroger. Il peut être un signal de changement réel dans la commercialisation."

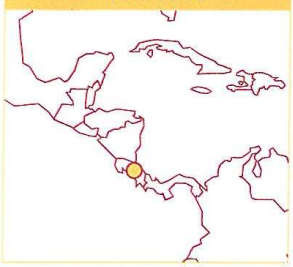


Abraham Appiah Kubi

Producteur de cacao de la coopérative Kuapa Kokoo au Ghana, Abraham Appiah Kubi intervient dans la région strasbourg du 1er au 16 mai.

" Le commerce équitable a une mission sociale de développement humain à travers le marché. Il a déjà permis de donner plus de pouvoir aux producteurs, d'accroître leurs revenus et d'améliorer leurs conditions de vie, notamment au travers de la prime de développement. "

Costa Rica



Margarita Jiménez Pérez,

productrice de café de l'union de coopératives Coocafé au Costa Rica



Coocafé, ou " Consorcio de Cooperativas Cafetaleras de Guanacaste y Montes ", est une union de 9 coopératives de petite dimension. Créée en 1988 pour surmonter les difficultés économiques, commerciales et administratives de la région, Coocafé a pour objectif de résoudre les problèmes communautaires rencontrés par les producteurs, ainsi que de trouver des opportunités de développement de leur activité.

Coocafé a créé deux fondations grâce à la prime de développement du commerce équitable : la Fondation "Hijos del Campo" (Fils des Champs), qui a élaboré un programme d'éducation pour les enfants des villages et la Fondation "Café Forestal", qui offre un programme de culture respectueux de l'environnement.

La Fondation "Hijos del Campo" gère la distribution de bourses de scolarité pour les enfants des producteurs - 1 000 jusqu'à présent. Des équipements et du matériel d'enseignement pour les écoles rurales ont également été fournis.

Consciente de l'importance de la conservation des ressources naturelles pour assurer une agriculture durable, Coocafé a réalisé, via la Fondation "Café Forestal", des projets de reforestation (près de 14 000 acres de terre), de conversion des cultures conventionnelles en cultures biologiques (approximativement 1 200 acres de café), d'assainissement de l'eau et d'utilisation de technologies propres, notamment à travers l'utilisation de l'énergie solaire pour le séchage des grains de café.
Depuis la création de Coocafé, trois des neuf coopératives se sont converties à la production biologique. La transition en production biologique est relativement difficile au Costa Rica car une grande quantité d'engrais chimiques est traditionnellement utilisée dans les grandes plantations des zones de caféiculture. Toutes les coopératives utilisent des engrais biologiques.

Coocafé a récemment commencé à diversifier sa production en faveur d'autres produits, comme les noix de macadamia.■

Coocafé en bref

Date de création : 1988
Date de l'agrément FLO : 1995
Statut : union de 9 coopératives

Nombre de producteurs : 4 000

Production annuelle : 4 140 tonnes
Production exportée : 3 312 tonnes
Pourcentage de la production équitable : 39 %

Produits commercialisés en France :
·Méo Costa-Rica, Méo doux, Méo décaféiné et Méo de marque Méo
·Forestal de marque Lobodis et Café Michel
·Un café de marque Auchan

Circuit de Distribution : grandes et moyennes surfaces ainsi que boutiques spécialisées





Bacilio Chioc Quiej,

producteur de café de la fédération de coopératives Fedecocagua au Guatemala



20 coopératives de café sont à l'origine de la création en 1969 de Fedecocagua, la Fédération de Coopératives Caféières du Guatemala. Leur objectif était de créer une plate-forme contre l'exploitation des producteurs par les intermédiaires locaux, en respectant l'adage : " du petit producteur au port sans intermédiaire ". La Fédération coordonne la commercialisation et l'exportation du café, ainsi que des projets de crédit et de développement. Sa mission est d'améliorer les conditions de vie de ses membres. Les producteurs membres de Fedecocagua ont en moyenne 3 hectares et produisent 550 kg de café par an. La période de récolte s'étend de décembre à février.

Actuellement, beaucoup de groupes producteurs de café au Guatemala se trouvent dans une situation économique difficile, manquant structurellement de ressources matérielles. Les infrastructures (routes, électricité, communication, santé, éducation...) sont par ailleurs peu développées. Pour faire face aux cours mondiaux extrêmement bas du café, les producteurs mettent l'accent sur la diversification de la production (comme les agrumes et la cardamome), travaillent dans d'autres structures à mi-temps et certains envisagent même de migrer vers les Etats-Unis. Le commerce équitable permet notamment de juguler ces phénomènes migratoires, temporaires ou définitifs, en assurant aux producteurs un prix rémunérateur pour leur production.

Grâce à la mise en place du commerce équitable, la Fédération a pu acheter de nouveaux camions, permettant de réduire les coûts de transport du café.
Fedecocagua organise, par ailleurs, des sessions de formation pour améliorer la qualité du café, pour renforcer l'organisation des coopératives et pour leur apporter des réponses dans des domaines aussi variés que le planning familial, le crédit... La prime de commerce équitable a ainsi permis d'assurer un programme de formation pour la gestion financière des coopératives, le développement d'agences de micro crédits, la construction de centres de santé et de pharmacies. ■

Fedecocagua en bref

Date de création : 1969
Date de l'agrément FLO : 2001
Statut : fédération de 20 coopératives

Nombre de producteurs : 19 400

Production annuelle : 10 400 tonnes
Exportation annuelle : 8 300 tonnes
Pourcentage de la production équitable : 10 %

Produits commercialisés en France : Cafés de marque Michel, Lobodis, Cafés Richard, Cafés Suavor, Méo, Auchan, Brocéliande, Centre de Caféologie, Coïc et Téo

Circuit de Distribution : grandes et moyennes surfaces ainsi que consommation hors domicile.





Gilmar Laforga, producteur d'oranges de la coopérative Coagrosol au Brésil

Coagrosol, la Coopérative des Agriculteurs Solidaires d'Itapolis, regroupait, à sa création en 2000, 35 producteurs d'agrumes. Aujourd'hui, l'organisation compte 48 membres actifs.

La culture de l'oranger s'est implantée au Brésil au cours des années 1970. La demande étant forte et les prix rémunérateurs, petits et grands producteurs réalisèrent de bons profits mais négligèrent la création de structures professionnelles collectives. A la fin des années 1990, la concurrence américaine entraîna de grandes difficultés pour les producteurs brésiliens. Les prix baissèrent dramatiquement, obligeant les producteurs - principalement les petits - à s'endetter, ce qui les rendit encore plus dépendants des entreprises dominantes. En 1996, des responsables du syndicat des ouvriers agricoles de Borborema se rendirent en Europe pour dénoncer les mauvaises conditions de travail des cueilleurs d'orange. A la faveur de divers contacts, ils lancèrent les bases d'une commercialisation équitable de jus d'orange. Coagrosol fut créée en 2000 en partenariat avec ce syndicat.

La coopérative utilise la prime du commerce équitable dans des programmes sociaux ambitieux : alphabétisation et apprentissage des notions de base de la citoyenneté pour enfants et adultes (50 personnes), formation à l'informatique (250 élèves), et aide alimentaire pour les familles démunies. Sur ce volet en particulier, un projet d'élevage a été lancé, afin de lutter contre la malnutrition des jeunes enfants de la région. La prime du commerce équitable a permis d'acheter le matériel nécessaire à l'élaboration de nourriture extrêmement riche sur le plan nutritif. Sa distribution a concerné cinq villes de la région.

Les cueilleurs d'oranges " équitables " perçoivent un salaire de 3 à 5 fois supérieur à celui perçu pour la récolte d'oranges " classique ". La diversité de la production (mangues, mandarines, avocats, fleurs...) et le mode de production biologique ont également été soutenus grâce à la prime du commerce équitable. ▪



Coagrosol en bref

Date de création : 2000
Date de l'agrément FLO : 2001
Statut : coopérative

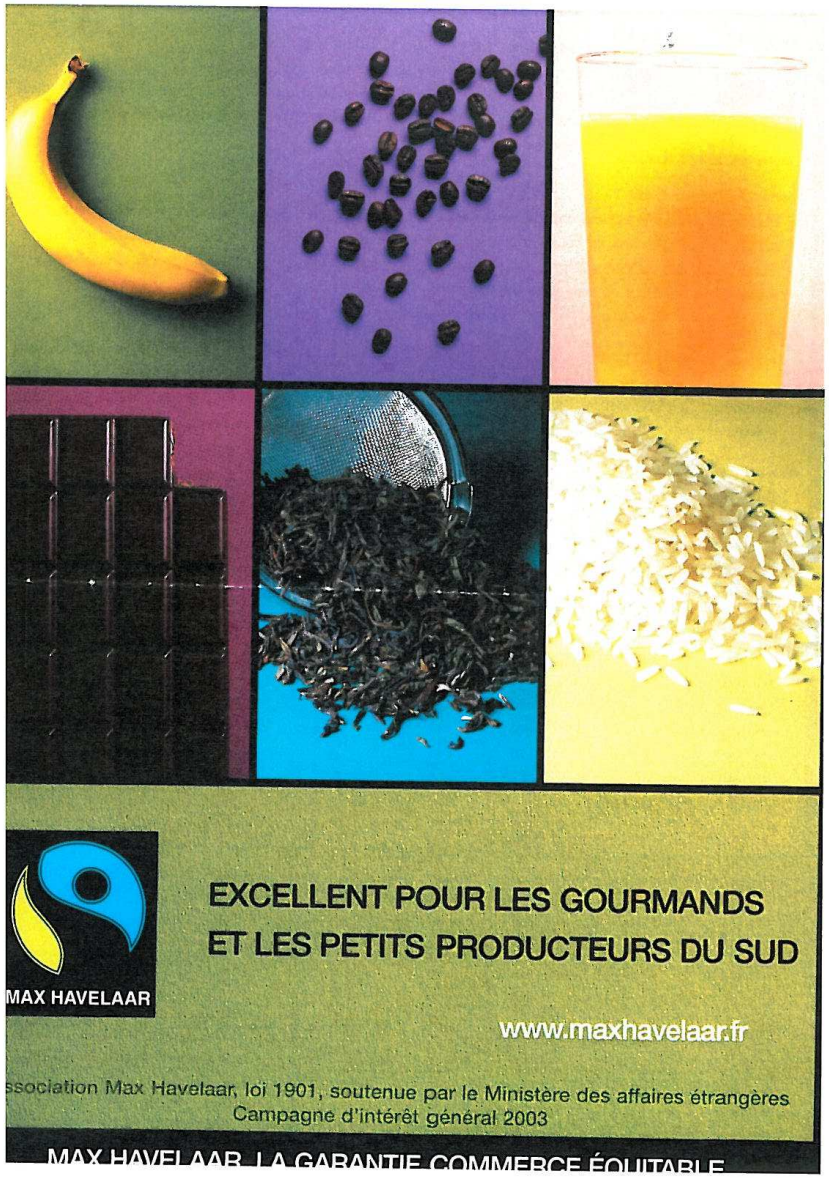
Nombre de producteurs : 48
Nombre de bénéficiaires : 500

Production annuelle : 600 tonnes de concentré d'orange et 31 500 tonnes de fruits
Pourcentage de la production équitable : 6 %

Produits commercialisés en France :
·jus d'orange à base de concentré de marque Auchan
·jus Cocktail du monde (jus d'orange, de mangue) de marque Echange Equitable
·jus Cocktail passion (à base de jus d'orange) de marque Echange Equitable

Circuit de Distribution : Grandes et moyennes surfaces.





MAX HAVELAAR
Garanti
Commerce
Équitable

Nos achats ici changent leur vie là-bas.

Le commerce équitable, c'est faire du commerce autrement, un commerce qui intègre les droits de l'Homme et la préservation de l'environnement. Pour chacun, c'est consommer en se souciant des conditions de production et de commercialisation dans les pays du Sud.

Comment ça marche ?

Max Havelaar est une association indépendante et à but non lucratif qui délivre un label aux produits répondant aux standards internationaux du commerce équitable. Max Havelaar n'achète et ne vend aucun produit équitable. L'association met en relation les producteurs des pays du Sud avec des industriels au Nord. Chacun s'engage à respecter les standards du commerce équitable.

Quel impact ?

Aujourd'hui, 800 000 familles de producteurs dans 46 pays du Sud bénéficient des conditions avantageuses du label Max Havelaar : un prix juste pour leur récolte, des conditions de travail décentes et des méthodes de production respectueuses de l'environnement. En un mot, ils retrouvent les moyens de maîtriser leur propre avenir.

Quelle garantie ?

Sur le terrain, une cinquantaine d'inspecteurs contrôlent régulièrement les producteurs et les industriels. Ces contrôles garantissent, entre autres, que les producteurs perçoivent bel et bien le prix équitable.

Où trouver les produits ?

55 marques proposent plus de 300 produits portant le label Max Havelaar, accessibles dans environ 10 000 points de vente. Soutenir les producteurs du Sud est un acte à la portée de tous et il y en a pour tous les goûts !

	Café	Thé	Fruits frais*	Chocolat	Jus de fruit	Sucre	Riz	Miel
Atac	•	•			•			
Auchan	•	•	•	•	•			
Artisans du Monde	•	•	•	•	•	•	•	•
Biocoop	•	•	•	•		•	•	
Carrefour	•							
Casino	•							•
Champion	•	•						
Cora	•	•	•	•	•	•	•	
Géant	•							
Intermarché	•	•		•				
Leclerc	•	•	•		•	•	•	
Match	•	•	•					
Monoprix	•	•	•	•	•	•	•	
Naturalia	•	•	•	•		•		
Système U	•	•		•	•	•	•	

* Fruits frais : banane, ananas, mangue.

Liste non exhaustive

"Grâce au **commerce équitable**, les **petits producteurs** peuvent vivre de leur travail. Il y a une diversification de la production et un accent particulier est mis sur l'apprentissage de la **protection de l'environnement**. Les femmes peuvent aussi s'exprimer et gagner leur propre argent, les enfants peuvent aller à **l'école**, la population a accès aux **soins médicaux**. Plus personne ne s'inquiète de savoir ce que les enfants vont manger demain. Quand un consommateur achète du café équitable, il permet à des milliers de personnes dans les pays en voie de développement d'accéder à une vie meilleure grâce au **prix juste** du commerce équitable."

Blanca Rosa Molina, productrice de café de l'union de coopératives Cecocafen au Nicaragua.

PRIMERIE MOUQUET - TEL. 01 48 36 08 54

Annexe 7 : Partenariat Aéroports de Paris / associations de riverains de l'aéroport de Roissy : extraits du corpus

I. Entretiens semi-directifs enregistrés et retranscrits :

- Didier HAMON, Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, ADP (24/03/2005).
- José COLL, Chef du Service Environnement Nord, et Véronique LIONNET, Responsable des Relations avec les Riverains, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles-de-Gaulle, ADP (11/04/2005).

II. Documents produits par les organisations à visée de communication externe :

Aéroports de Paris :

- *Rapport d'activité et de développement durable 2003*, ADP, p. 34-35 : « Dialoguer et se concerter avec les riverains », 2 p.
- *La Maison de l'Environnement*, Direction de la Communication et de l'Environnement, ADP, 12 p.
- *Entre Voisins. Le magazine pour les riverains d'Aéroports de Paris*, n° 55, décembre 2002-janvier 2003, ADP, p. 1-3.
- *Entre Voisins. Le magazine pour les riverains d'Aéroports de Paris*, n° 56, février-mars 2003, ADP, p. 1-3.
- *Entre Voisins. Le magazine des aéroports franciliens pour leurs riverains*, janvier-février-mars 2005, numéro 2, ADP, p. 1-3.
- *Entre Voisins. Le magazine des aéroports franciliens pour leurs riverains*, avril-mai 2005, numéro 3, ADP, p. 1-3.

Documents servant de supports lors des réunions avec les communes riveraines :

- « Commune de Senlis : visite du 3 mai 2005. Etude détaillée des survols ». Extrait du dossier remis lors de la réunion consacrée à la commune de Senlis, suivie d'une visite de la plate-forme de Roissy-Charles de Gaulle. Service Environnement Nord, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles de Gaulle, ADP, 3 mai 2005, 15 p.

Associations de riverains :

- Communiqué de presse de l'ADVOCNAR, suite à la manifestation du 4 octobre 2002 : « Manifestation réussie ! », 1 p.
- *ADVOCNAR infos*, n° 21, septembre 2004, 6 p. Disponible sur : www.advocnar.fr
- *ADVOCNAR infos*, n° 22, février 2005, 4 p. Disponible sur : www.advocnar.fr
- Charte de l'association Ville & Aéroport, 2 p. Disponible sur : www.villaeroport.org

Entretien avec Didier HAMON,
Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales d'ADP.

24/03/2005

J'aimerais aborder avec vous deux aspects : la politique environnementale d'ADP, d'une manière générale, et les relations avec les associations de riverains.
Vous aviez fait une intervention au CELSA en 2003 pour la Semaine du DD, intitulée « Intégrer l'environnement dans une stratégie d'entreprise » et vous aviez parlé d' « acceptabilité du développement » : de la nécessité liée à votre activité spécifique aéroportuaire que votre développement soit accepté par votre environnement…

… Acceptable ! Pour nous, cette notion d'acceptabilité est essentielle puisqu'elle est liée au business. Nous, nous avons une particularité d'entreprise c'est que nous sommes installés dans tel et tel endroit. Donc la croissance de nos activités est liée au fait que les gens qui habitent autour de nos usines – pour faire simple – acceptent que le chiffre d'affaires fasse plus, que le chiffre d'affaires croisse. C'est tout à fait extraordinaire comme position ! Très peu d'entreprises dans le monde sont dans cette situation. Très peu. Alors les entreprises comme les nôtres sont comme ça : notre croissance ne peut se faire que si les gens qui sont gênés par notre croissance acceptent plus ou moins qu'elle se fasse. Pourquoi ? Parce que nous sommes dans un pays démocratique et que les gens votent. Donc s'ils n'acceptent pas d'une certaine façon, s'il n'y a pas un certain niveau d'acceptabilité du développement de notre chiffre d'affaires, ce qui veut dire de notre trafic, du nombre d'avions, des nuisances sonores et de la pollution atmosphérique qui en résultent, s'il n'y a pas une certaine forme d'acceptabilité – je dis bien une certaine forme bien entendu – le système se bloque : nos riverains font des actions avec leurs associations, sur les élus, etc. et tout cela remonte très vite au sommet de l'Etat. Notamment parce que la structure politique française est très particulière parce que, comme vous savez, en France il n'existe pas de barrière entre les carrières politiques locales et les carrières politiques nationales. Au contraire, on n'a une carrière politique nationale que si on a une carrière politique locale. Ce n'est pas le cas par exemple en Allemagne ou en Angleterre : vous ne verrez jamais le maire de Manchester ou de Glasgow devenir ministre, ce n'est pas possible, on choisit : soit local soit national. Chez nous, on ne choisit pas : il y a les députés-maires et les sénateurs-maires. Et puis un député ou un sénateur, ça devient ministre. Par exemple actuellement dans le gouvernement, j'ai trois ministres qui sont des maires riverains. Donc qu'on ne me parle pas de politique locale, parce que ce local-là est immédiatement connecté au national voire à l'européen et au mondial. Donc c'est vraiment un cas de globalisation du sujet qui est extraordinaire dans la mesure où le principal challenge de l'aviation c'est l'environnement – c'est clair, tout le monde le dit et le sait – et cet environnement est lié à des problématiques locales. Et ce sont les problématiques locales qui influencent l'avenir mondial de l'industrie.
Donc l'acceptabilité pour moi c'est un concept franchement assez simple à comprendre : nous on est obligé de faire en sorte que notre développement soit acceptable, toléré, supporté. Je ne dis pas accepté, admiré, enthousiasmant…Non, moi je ne suis pas capable de faire ça. Mais au moins qu'il soit à peu près acceptable. A quel niveau d'acceptabilité ? A un niveau de mécontentement tel que nous puissions continuer à travailler. Il y a une courbe là.
Notre objectif est là. Pour servir cet objectif, nous avons une politique environnementale et de DD. Mais c'est pour servir cet objectif-là. Bien sûr on aurait sûrement une politique environnement même si on n'avait pas cette contrainte-là, mais on n'aurait pas la même, on n'aurait pas la même stratégie, on n'aurait pas le même contenu politique. Donc le contenu politique, le contenu stratégique de notre politique de DD c'est un grand objectif : maintenir

et si possible développer, en tout cas garantir l'acceptabilité du développement, et trois axes stratégiques :

- manager l'insatisfaction des voisins
- être excellent dans nos propres pollutions
- maximiser la conscience de nos intérêts communs du point de vue économique et social avec nos voisins.

Premier axe : manager l'insatisfaction : on ne peut pas manager autre chose que l'insatisfaction, parce que par définition les gens qui vivent autour – en tout cas une bonne partie de ceux qu'on entend parce que les autres on ne les entend pas – vivent une insatisfaction absolue. Moi, je n'ai que des clients insatisfaits, si je peux dire. Pour être content d'avoir du bruit au-dessus de chez soi, c'est pas possible, on est d'accord ! Donc on manage l'insatisfaction par différents moyens dont on peut parler ; on va vous donner le rapport annuel, tout est expliqué dedans. On est un excellent élève dans le cadre de nos propres pollutions au sol en tant qu'usine, en tant que centre logistique, parce que ça c'est un peu moins compliqué que de s'occuper des avions sur lesquels nous n'avons pas de pouvoir. Et le troisième sujet : on mène une politique de coopération, de développement économique et social sur l'emploi, sur les PME, sur un certain nombre de choses, pour bien montrer aux gens qui vivent autour de nous, notamment aux élus, que nous sommes des partenaires utiles à la création d'emploi, au développement économique, etc. Et nous ne le faisons pas par la communication, nous le faisons par l'action, par des programmes en commun. Et ces trois stratégies-là ont pour objectif central de garantir un niveau convenable d'acceptabilité.

Et ce niveau d'acceptabilité, comment pouvez-vous le déterminer ?

C'est très simple, il n'est pas déterminable, sauf quand ça va mal. Aujourd'hui par exemple, nous avons un niveau convenable d'acceptabilité. C'est pour ça que je ne suis pas viré, par exemple, que je suis toujours en poste ! Le niveau convenable d'acceptabilité c'est quand l'action des riverains, des associations, leur poids sur les élus locaux, nationaux, européens, est tel qu'on peut continuer à travailler à peu près tranquillement et à se développer à peu près tranquillement. A peu près tranquillement ça veut dire sans trop de restrictions. Donc quand l'appareil régulateur, régulatoire, régulatif, régulant, quand l'appareil de régulation est tel qu'on peut continuer à faire du trafic en plus. Quand l'appareil de régulation est tel qu'on ne peut pas faire de trafic supplémentaire, qu'on ne peut pas faire du chiffre d'affaires supplémentaire et qu'on ne peut pas faire de croissance parce que tout est bloqué et bloqué par quoi, seulement par l'environnement parce que tous les autres facteurs fonctionnent, là on peut dire qu'on est dans un niveau d'acceptabilité qui n'est pas suffisant.

Une telle situation de blocage s'est déjà produite ?

Bien sûr. En 1994, Orly a été limité à 250 000 mouvements, ce que nous vivons toujours aujourd'hui. Quand il a été fermé la nuit, on peut dire que la bataille d'Orly a été perdue. Résultat à Orly aujourd'hui : il y a de la perte d'emploi, il y a des fermetures d'entreprises, ça stagne, on ne peut pas le développer. Pourquoi ? A cause des restrictions de régulation. Pourquoi il y a eu des restrictions de régulation ? Parce que les gens qui vivaient autour ont jugé que ce développement n'était pas acceptable. C'est très concret ! C'est à la fois un concept et quelque chose de très concret.

Et l'extension de Roissy, comment a-t-elle été perçue ?

Pour l'instant l'extension de Roissy, qui se fait de manière régulière, fonctionne. Avec des restrictions qui ne nous empêchent pas de la faire. C'est ça qu'il faut bien comprendre : c'est pas qu'on n'a pas de restrictions, c'est pas que le monde est beau, que les gens nous aiment et qu'on nous supplie de faire plus d'avions, c'est pas ça ! Les gens ne nous aiment pas, ils ne veulent pas, mais ils ne sont pas suffisamment efficaces pour entraîner une régulation excessivement restrictive. On est en entreprise là, ce n'est pas une question de oui ou non, de blanc ou noir. Oui, on peut supporter un certain niveau de contrainte mais pas un autre niveau. Tout le reste en découle, et toutes les politiques vous allez les trouver dans le document que je vais vous donner : les politiques ne sont que l'application de ça. Quand je dis qu'il faut être excellent dans nos propres pollutions : ISO 14001, notation…Tout ce que vous voulez, on fait tout ! Sauf ce qu'on ne peut pas faire. Ce que je ne peux pas faire, c'est rendre les avions silencieux et non-polluants. Donc c'est une vraie stratégie, c'est une stratégie très liée au management de l'entreprise. Elle est lumineuse de simplicité. Au quotidien, c'est compliqué. Manager l'insatisfaction, qu'est-ce que je rentre dedans ? Je rentre le programme d'insonorisation des logements ; c'est une manière de rendre les gens moins insatisfaits. L'information, la communication, la concertation permanente, tout ça c'est pour rendre les gens moins insatisfaits. Etre très bon dans nos propres pollutions, c'est pour être exemplaire, parce qu'il faut pouvoir dire « voilà, en tout cas en ce qui nous concerne, on fait tout. Sur l'eau, les déchets, ce que vous voulez. Et le reste c'est de la coopération pour expliquer aux élus qu'il n'y a pas intérêt à trop nous tirer dessus parce qu'on apporte beaucoup.
Résultat, l'objectif de tout ça : vous comprenez bien qu'on n'est pas dans le marketing, on n'est pas dans la grande consommation. L'objectif n'est pas un objectif noir ou blanc. L'objectif est d'être suffisamment emmerdé mais pas trop ! Suffisamment contraint mais pas trop. Moi je ne sais pas faire autrement.

Cette complexité n'est-elle pas liée à la diversité des parties prenantes d'ADP ?

Bien sûr. J'ai fait un petit schéma : il y a 50 catégories de parties prenantes chez nous. Pas 50 parties prenantes, 50 catégories de parties prenantes ! On va vous donner le texte, j'ai fait la liste. Et encore j'ai dû en oublier. Ces catégories de parties prenantes inter-agissent entre elles, et avec nous, et avec le reste du monde, le reste des problèmes du monde. Tout inter-agit. Pas tout en même temps à chaque instant. Comme vous avez un système qui est comme ça, avec des flèches dans tous les sens si on dessine un tableau, personne au monde ne peut le gérer. Ce n'est pas possible. Sauf si vous effacez le tableau parce qu'il n'y a plus de problème. Plus de problème ça veut dire un moteur très très silencieux d'avion et très très très peu polluant : l'avion silencieux et non polluant. Là vous effacez tout. Mais on ne l'a pas. Dans 15 ou 20 ans peut-être. Mais moi je travaille aujourd'hui. Vous aussi d'ailleurs.
Franchement ce n'est pas compliqué, mais c'est intéressant à expliquer, je trouve. Il faut gérer du flou, il faut gérer de la complexité. Moi je préfèrerais gérer de la simplicité ! Mais il n'y a pas. Je ne suis pas capable de donner des ordres aux syndicats des pilotes, à l'association machin, à la presse locale, à la Commission européenne qui pond des réglementations, à la Chambre de commerce, aux maires qui donnent des permis de construire, etc, etc. On ne peut pas faire ça, personne au monde ne peut faire ça. D'ailleurs personne au monde ne le fait. On est dans ce qu'on appelle dans les bonnes universités un « système de problèmes ». Pas un problème, un « système de problèmes », qui demanderait une approche systémique qui n'est pas possible pour des raisons particulières qui tiennent à l'essence du problème. Donc il ne reste plus que l'approche managériale. Avec l'approche managériale, vous pouvez gérer 1, 2, 3, 4, 5 interfaces mais vous ne pouvez pas gérer *n* interfaces dont la topographie, la géographie est mobile chaque jour. Ce n'est pas possible.

Quels sont les instruments de la concertation ?

Les instruments de la concertation existent, je les mets dans manager l'insatisfaction : c'est une manière de manager l'insatisfaction. Nous on donne toute l'information, on fait la transparence totale, on explique beaucoup. On fait 200 réunions publiques par an. 200 réunions publiques par an depuis la plus petite jusqu'à la plus grosse. Les gens aiment ça, parce qu'on leur explique. Moi j'y vais quelques fois, quand il y a beaucoup de monde.

Qu'est-ce qu'une réunion publique, par rapport aux CCE notamment ?

Les CCE c'est purement formel, c'est une à deux fois par an. Les réunions publiques c'est quand un maire nous invite : « j'ai des gens qui protestent, venez faire une réunion ». On se fait engueuler pendant une heure et demi, et puis au bout d'une heure et demi, je dis :

- « Maintenant on va vous dire les choses. Vous criez parce que vous n'êtes pas contents du bruit des avions. Un : les avions c'est pas nous.
- Comment ça « c'est pas nous » ?
- Non, c'est pas nous : nous ne gérons aucun avion. Nous sommes une entreprise qui gère un aéroport. Notre métier, ce n'est pas les avions. Les avions, ce sont les compagnies aériennes.
- Oui, mais si vous n'étiez pas là, ils ne viendraient pas.
- C'est vrai. Mais si la Gare du Nord n'était pas là, il n'y aurait pas de train à la Gare du Nord puisqu'il n'y aurait pas de Gare du Nord. Etc., etc.

Donc on n'est pas pleinement responsable et on essaie de leur faire comprendre. Et puis on leur dit : qui veut des avions d'après vous ? Qui développe le transport aérien ? Qui veut ça ? Qui demande ça ? L'ensemble des consommateurs ! Si le consommateur n'était pas client, on ne vendrait pas de billets, il y aurait moins d'avions, c'est tout. C'est qui les consommateurs ? C'est nous tous. Nous voulons ça. Même les vieux de nos jours vont passer trois semaines en Tunisie au mois de novembre pour trois fois rien ! Ils aiment le soleil. Les couples mixtes franco-allemands, franco-algériens, ça veut dire beaucoup de transport, de business, de tourisme. La France est le premier pays touristique du monde. Qu'est-ce qu'on fait : on ferme les portes ? On fait comment ? Alors on essaie de leur faire comprendre peu à peu que c'est complexe. Que eux souffrent, qu'il y a des gens qui souffrent – il y a peut-être 200 000 personnes qui sont vraiment touchées par le bruit, par la pollution atmosphérique, c'est vrai. J'ajoute que la pollution atmosphérique il y en aura de plus en plus : plus il y aura d'avions, plus il y aura de pollution, c'est comme ça. Qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce que la France décide de fermer ses aéroports ?

Est-il possible de s'entendre sur de tels arguments, de bon sens ?

De s'entendre, non. De rendre le développement suffisamment acceptable, oui, sans doute. C'est la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui. De s'entendre, non : les gens qui ont une centaine d'avions qui passe au-dessus de leur tête par heure, ceux-là vous pouvez leur dire n'importe quoi…Ils ne sont pas la majorité non plus, Dieu merci. On leur explique qu'on rend un service, que c'est comme ça, que le marché le veut, que le marché c'est nous tous. On leur dit des vérités, c'est vrai, c'est pas des mensonges ! C'est des vérités de base, simples.
On leur explique que nous ne sommes pas polluants. Ils s'en foutent un peu ! Ca c'est mieux pour les élus, etc. Nous ne sommes pas polluants. On fait tout ce qu'il faut, on est vraiment un aéroport très écologique, sans doute le plus écologique d'Europe, donc du monde. Sûrement meilleur que Londres. On est en train de se comparer avec Londres et Amsterdam ; je pense qu'on est le meilleur, peut-être le numéro 2 après Amsterdam. Mais dans le monde, il n'y a

pas mieux en termes d'installations au sol, en termes de management environnemental, on est plutôt bon. On fait tout ce qu'il faut en ce qui nous concerne : le traitement de l'eau, etc. Nous sommes une entreprise – publique aujourd'hui, privée demain, peu importe – dont le boulot est de construire et de gérer les aéroports et faire en sorte que les passagers s'installent…

Donc il y a les réunions publiques…

L'information, les CCE, le journal *Entre Voisins* (600 000 exemplaires), le site Internet. On peut toujours faire plus bien entendu, c'est sans limite la communication. On peut faire 100 millions d'euros de communication par an, si vous voulez ! On ne le fait pas. On fait ce qu'on peut avec nos budgets : quelques millions d'euros par an. Voilà !
Et avec tout ça les gens se plaignent, mais…il y en a qui sont vent debout mais ils ne sont pas tellement nombreux. On a réussi à faire en sorte jusqu'à présent – je touche du bois – qu'il n'y ait pas de manifestations qui bloquent les pistes, qu'il n'y ait pas de conflit. Nous sommes dans une guerre froide, et la guerre froide c'est mieux que la guerre.

Vous m'aviez parlé de « co-opposition » au colloque Fondaterra…

Voilà, absolument. La co-opposition, c'est au fond la situation dans laquelle on est : partiellement coopération, partiellement opposition. C'est une situation complexe dans laquelle il y a plusieurs éléments. Mais avant on était vraiment dans l'opposition totale ; tout le monde était opposé à nous. Aujourd'hui, c'est mieux. Moi je ne sais pas faire plus.

Avant, c'est-à-dire ?

Il y a 5-6 ans. Avant c'était terrible. Maintenant…

Que s'est-il passé pour qu'il y ait ce changement ?

Des réunions, des contacts. Il n'y a pas de secret, il faut parler aux gens. Et puis des arguments, des choses solides, des politiques. Si en plus on polluait l'eau, imaginez, ce serait terrible ! Ca ne se fait pas tout seul. On est assez vertueux quand même. Le bruit des avions, il est ce qu'il est, et moi je n'y peux rien. Je ne peux rien faire.

5-6 ans, cela correspond au début de la mise en place de la démarche de DD ?

Oui, c'est ça. Tout à fait : cela date de 1998-99. On s'est vraiment lancé là-dedans : moi j'ai convaincu ma direction générale, mon président qu'on ne pouvait pas faire autrement, qu'il fallait vraiment faire un gros effort de ce côté-là pour apparaître comme étant des gens aux normes, sérieux. Pas seulement apparaître, être. Etre.
Donc on a beaucoup d'actions, on fait beaucoup de choses. On pourrait en faire plus, on peut toujours faire plus dans la vie ! C'est normal, c'est sérieux. Aux élus – sauf les plus déchaînés – mais dès qu'on monte : Conseil général, Conseil régional – on dit : « voilà ce qu'on fait. Vous voulez nous auditer ? Venez nous auditer, s'il y a un problème. Voilà notre dotation. Voilà les chartes qu'on a signées et qu'on respecte ». On fait tout, sauf ce qu'on ne peut pas faire. Et ce qu'on ne peut pas faire, c'est réduire le bruit des avions. Ca je ne sais pas comment on fait. Il y a des gens qui travaillent dessus, les motoristes et les fabricants d'avions et eux non plus ne savent pas comment on fait. Ils ont réduit, mais ils n'arrivent pas à faire beaucoup mieux. Plus ils réduisaient, plus la population était sensible au bruit. Les avions d'il y a 20 ans faisaient beaucoup plus de bruit. Un Airbus contre une Caravelle, c'est incroyable !

Mais il y a l'effet volume : il y en a plus. Et puis la sensibilité des gens qui est beaucoup plus grande. Il y a des gens qui ne supportent plus de voir un avion dans le ciel. C'est épidermique. Dieu merci c'est une petite minorité qui a une vraie capacité de lobbying, de nuisance, etc. On fait avec, parce que dans la vie on fait avec. Vous savez, c'est comme ça partout ! C'est comme si vous me demandiez : est-ce que les gouvernements ont réduit la délinquance ? Non. Tous les gouvernements font avec une certaine quantité de délinquance. C'est pareil, c'est très comparable. C'est sûr que s'il y avait trois fois plus de délinquance, ce ne serait pas bon. Et là il y en a suffisamment pour qu'on vive avec, non ? Et bien nous c'est pareil.

Pour ce qui est des associations, il y a les associations de riverains et les associations de protection de l'environnement. Faites-vous la différence ?

Ce sont les mêmes. Il y a peut-être des associations de protection de l'environnement qui ne s'occupent pas de l'aéroport, mais moi je ne les connais pas. Chez France Nature Environnement, ils font beaucoup d'autres choses, et ils s'occupent aussi de ça. Moi je ne connais que celles qui s'appellent « protection de l'environnement » mais qui en fait luttent contre les problèmes de nuisances sonores et qui regroupent des riverains.
On a une bonne relation avec eux en plus, on a pacifié nos relations. On les aide. Pas financièrement, parce qu'on ne veut pas les acheter non plus ; ce ne serait pas intelligent. Mais on leur prête des salles de réunions. Ils font leur assemblée générale à la Maison de l'Environnement, par exemple. Ils disent « après tout, c'est notre maison ici ». C'est pas mal ! Donc ils ne sont pas trop agressifs finalement, ça pourrait être bien pire. Ca pourrait être bien pire. Ils sont assez agressifs quelques fois, mais je trouve qu'ils ont raison. De leur point de vue, ils ont raison. Moi je comprends très bien : franchement si j'habitais à 10 kilomètres de l'aéroport et que j'avais les avions qui passaient toute la journée au-dessus de chez moi, je serais furieux ! Je comprends ça. Ca n'empêche pas qu'il faut qu'on continue à vivre.

Cette pacification des relations est donc due à l'ensemble des instruments de dialogue ?

Les contacts, les Maisons de l'Environnement, tout ce qu'on fait, la Fondation ADP qui aide aussi un peu à mettre de l'huile dans les rouages, pas pour eux mais pour des actions sociales. Ce qu'on fait nous, c'est de la politique. De la politique environnementale, mais en fait de l'environnemental-politique, si je peux dire. C'est de la politique. Cela passe notamment par de la technique écologique, mais notamment, ce n'est pas le seul volet. C'est vraiment du DD ce qu'on fait. Moi j'appelle ça de la politique. Je dis toujours que nous sommes une direction politique. On ne travaille pas pour le Parti Socialiste ou pour l'UMP, on travaille pour Aéroports de Paris, mais qui a une action politique de fait. Qui n'est pas celle d'un gouvernement mais celle d'une entreprise.

Est-ce qu'il arrive parfois que vous subissiez des décisions politiques, comme par exemple la décision de supprimer les Commissions Consultatives Environnement, je crois, l'été dernier ?

Je n'ai jamais dit ça. Les CCE ont été supprimées pendant une journée et rétablies le lendemain. C'était une erreur administrative. Elles existent toujours, il n'y a pas de problème. C'était une maladresse gouvernementale – administrative en tout cas, administrative on va dire. Cela faisait partie de la simplification administrative ; ils ont supprimé des tas de trucs et ils avaient supprimé les CCE. On les a appelés tout de suite et ils les ont rétablies tout de suite. C'était une erreur. Les riverains se sont plaints, mais deux jours. Elles existent toujours.

Vous disiez qu'elles sont plus formelles que des réunions publiques ?

Oui, parce que d'abord elles sont composées. Les réunions publiques ne le sont pas. Elles sont composées, il y a une liste avec trois collèges : le collège des professionnels, le collège des élus, le collège des associations. Ne vient pas qui veut. Viennent ceux qui sont membres : le préfet a désigné des membres. Donc c'est forcément moins souple qu'une réunion publique à laquelle vient qui veut. La CCE se réunit une fois ou deux par an, avec un ordre du jour. Ce n'est pas comme quand Monsieur Dupond vient dans une réunion et pose les questions qu'il veut. C'est complémentaire, l'un n'empêche pas l'autre. Mais ce n'est pas du tout pareil. Les sujets sont les mêmes ; l'ordre du jour tourne autour des problèmes d'environnement. On va en avoir une prochaine : je vais faire un compte-rendu du programme d'insonorisation 2004, pour le référencer, où, comment, pourquoi. On a récupéré le programme en 2004 de l'ADEME, donc je vais faire un compte-rendu, c'est normal. Quand je vais dans une réunion publique, je ne vais pas faire le compte-rendu de notre programme d'insonorisation. Je vais leur dire : « ici dans votre commune, il y a 383 maisons qui ont été aidées et 422 appartements ». Et il y a quelqu'un qui lève la main dans la salle pour dire :

- Oui, c'est vrai, moi j'ai touché de l'argent pour mettre des double-fenêtres. Maintenant que j'ai les double-fenêtres, j'entends plus rien. Mais quand j'ouvre les fenêtres, là le bruit revient.
- Monsieur, ça nous on sait pas faire.
- Oui, mais quand il fait chaud, j'ai chaud et j'ouvre la fenêtre.
- Mais je vous comprends Monsieur. Moi aussi quand il fait chaud, j'ouvre la fenêtre la nuit.

Vous aussi non ? Alors il faudrait mettre l'air conditionné, mais s'ils ont l'air conditionné, il y a la maintenance, il y a la maladie du légionnaire. C'est l'interaction : c'est l'effet papillon, vous bougez un truc, je vous fais l'arbre avec les différents possibles.

Comment peut-on arriver à se parler ? Entre « bruit » et « gêne », il fait commencer par se comprendre et être d'accord sur les mots…

Voilà. Nous, enfin les professionnels parlent de « bruit » et les riverains parlent de « gêne ». Donc sans jeu de mot, c'est un dialogue de sourds ! On ne parle pas de la même chose. Par exemple, tous nos engagements sur les quotas de bruit, on les tient largement. On a un quota de bruit annuel sur Roissy. On a un indice. Sur l'indice 100, l'an dernier on a terminé à 88. Voyez, on tient largement notre engagement. Et les gens nous disent : « moi je suis gêné, je suis plus gêné qu'avant, point ». Donc eux parlent de gêne, nous parlons de bruit. Pourquoi ? Parce que la gêne on ne sait pas la mesurer. Personne au monde ne sait la mesurer. C'est comme la douleur, vous ne pouvez pas mesurer la douleur. Vous avez des gens qui sont plus résistants à la douleur que d'autres, des gens qui sont plus solides ; tout le monde n'est pas égal dans la douleur. Et bien nous on mesure le bruit. Comme un médecin qui mesure la température : si vous avez 38,5, vous avez 38,5. Vous pouvez prendre la température deux fois, si vous trouvez deux fois 38,5 c'est que vous avez 38,5, il n'y a pas à en sortir !
Nous, nous mesurons le bruit. La gêne, nous ne sommes pas capables de la mesurer. Personne au monde n'est capable de la mesurer. Vous pouvez l'appréhender à travers des gigantesques sondages d'opinion. Vous pouvez interroger 10 000 personnes pour savoir s'ils sont gênés, un peu gênés, plus gênés, etc. Puis corréler, rectifier…Mesurer la gêne, c'est compliqué. Mesurer le bruit c'est simple : vous mettez des micros et vous avez le nombre de décibels.
On ne parle pas de la même chose. Mais comment parler de la même chose ? On ne sait pas.

En faisant de la pédagogie…

Oui, mais dans les réunions publiques, il y a un type qui vous dit : « hier soir on a été gêné à 3 heures du matin » et un autre qui dit : « moi j'habite au-dessous de chez vous, mais je n'ai rien entendu ». Et nous on dit : « cet avion-là a fait 63 décibels ». De quoi parle-t-on ? On ne sait pas. On parle du même avion mais c'est tout !

Construire un langage commun dans ces conditions semble bien difficile…

Bien sûr. C'est très dur. Je ne sais pas comment on peut faire. Les méthodes n'existent pas. Peut-être que je suis borné mais je n'ai pas trouvé autre chose. Je ne crois pas être complètement idiot, je cherche, je lis beaucoup dessus, je n'ai pas trouvé autre chose comme concept que l'acceptabilité.

Il y a déjà eu des études sur le sujet, j'imagine.

Oui. Il n'y a pas énormément d'études mondiales, internationales. Les universités ne s'intéressent pas beaucoup à ça – à part M. Faburel, qu'il faut que vous alliez voir d'ailleurs. C'est le seul universitaire français qui travaille là-dessus, sur les éléments du débat, etc. Il essaie de mettre un peu les choses en équation, tout ça c'est pas bête. Il a sûrement des études. Mais il n'y a pas beaucoup de recherche-développement là-dessus, c'est très difficile, parce que c'est du sociologico-économico…C'est à multiples facettes. Moi j'ai un objet fractal. Il faudrait des programmes de dizaines de millions d'euros avec des équipes de 150 chercheurs sur le coup pendant 5 ans ! Franchement c'est ça. On peut sans doute le faire, mais c'est compliqué et je n'ai pas les moyens. C'est clair. Donc j'essaie de comprendre les choses, je les comprends comme je vous l'ai dit. Je ne sais qu'une seule chose : eux parlent de gêne, nous nous parlons de bruit. Et qu'ils se disent victimes et qu'ils se foutent de notre indice de bruit : « nous on est gêné, ça m'a encore réveillé cette nuit. Venez dormir chez moi, Monsieur, vous allez voir ». C'est ce qu'ils me disent ! J'y suis allé une fois ou deux d'ailleurs, pour leur faire plaisir. Effectivement j'ai pas dormi…
Donc on est dans un problème dont il ne faut pas chercher la solution. Il y a des tas de problèmes comme ça dans la vie dont la solution n'existe pas. Vous êtes bien d'accord que la solution n'existe pas ! Sinon ça se saurait. Pour la maladie, la solution n'existe pas. La médecine a fait des progrès mais il y a toujours des malades que je sache, il y a toujours des gens qui meurent de maladie. Dans un monde d'ingénieurs ce n'est pas facile à leur faire comprendre qu'il y a des problèmes qui sont sans solution et il faut vivre avec. Néanmoins il faut continuer à vivre. Néanmoins il faut continuer à se développer. Si on attend qu'il y ait zéro cancer pour faire quelque chose, on ne fera jamais rien.
On a des problèmes et on a un système de problèmes qui fait inter-agir les éléments. C'est normal que ce soit insoluble parce qu'en fait il n'y a pas que du bruit. C'est un beau sujet mais il n'y a pas grand chose à en tirer parce que fondamentalement…il y a du bruit.

Mais c'est intéressant de voir qu'il y a une évolution des relations vers la pacification…

Oui, ça va quand même plutôt mieux. Cela dit, c'est cyclique. En 2006, année préélectorale (en 2007 il y a les élections présidentielles et les législatives) ils vont tous se réexciter ! C'est normal, c'est la démocratie ça aussi ! Il y a quelques présidents d'associations qui ont l'intention de faire une carrière politique à partir de ça. C'est leur droit. Il y en a qui vont se faire élire là-dessus. Il y a un député qui s'est fait élire contre l'aéroport. Depuis ça c'est arrangé. Je crois que l'important c'est le vivre-avec et le vivre-ensemble. Si la société française veut arrêter le trafic aérien, qu'elle le dise, mais elle ne le dira jamais : il y a des intérêts derrière, et puis les gens aiment voyager. Tout le monde aime ça.

Mais les riverains les plus gênés ne sont sans doute pas ceux qui voyagent le plus !

Non, c'est d'autant plus ennuyeux. Mais les gens aiment ça. Ca ne leur coûte pas très cher. Une semaine en Thaïlande l'hiver, ça coûte moins cher que de passer une semaine à la montagne ! Tout y est. Quand il y aura les Airbus 380 les prix vont baisser. Les charters vont acheter des Airbus ; ils vont mettre 800 passagers dedans, le prix unitaire du billet ne va pas être cher. Les low-costs vont vous faire du Paris-New York à 150 euros ! Vous pourrez y aller pour le week-end ; ça coûtera moins cher que de passer deux jours en Normandie.

Vous disiez que d'ici 15-20 ans on peut attendre des progrès au niveau des moteurs d'avions...

Oui, c'est que nous disent les spécialistes. Il y a des programmes de recherche. Il y a des enjeux à la clef : le premier qui trouve va vendre mieux que d'autres. C'est très compliqué paraît-il. Ils nous disent qu'il n'y aura rien avant 15 ans mais que dans 15 ans, avec les changements technologiques, ils pourront réduire le bruit et la pollution. Pour l'instant c'est un peu l'un ou l'autre. Il faut faire un saut technologique, changer complètement la conception des moteurs, faire autre chose. Ils cherchent et je pense qu'ils y arriveront. En attendant, comme par hasard dans les 4 ans qui viennent c'est le doublement du trafic prévu par les experts...

Entretien avec José COLL, Chef du Service Environnement Nord,
et **Véronique LIONNET,** Responsable des Relations avec les Riverains,
ADP, Maison de l'Environnement de Roissy-Charles de Gaulle.

Le 11/04/2005

Je travaille sur les partenariats entre entreprises et ONG. Ma thèse est financée par l'ADEME et cofinancée par ADP qui constitue un de mes terrains d'étude au niveau local. J'ai déjà eu un entretien avec Monsieur Hamon qui m'a brossé la politique environnementale d'ADP et qui m'a parlé des relations avec les riverains, entre opposition et dialogue. Je voudrais voir avec vous comment se réalise concrètement ce dialogue, l'aspect terrain de la chose…

VL : Je crois qu'un de vos souhaits serait de participer à une réunion avec une commune riveraine. On a une réunion en mairie de la Garenne-Colombe le 27 avril. On en a une autre début mai à la Maison de l'Environnement. Le 27 avril au soir, c'est une réunion en mairie qui fait suite à une réunion de restitution de mesure de bruit qui avait été faite par le laboratoire d'ADP qui dans certains cas mène des actions ponctuelles. Là, en l'occurrence, il y avait eu une étude qui avait été faite sur l'année 2004, de mémoire, de prise de mesure de bruit sur la commune de la Garenne-Colombe. Donc une restitution de l'étude qui avait été faite par le laboratoire d'ADP a été menée au mois de mars. A l'issue de cette réunion visant véritablement à la restitution des résultats obtenus, le Conseil municipal et les personnes présentes ont fait part de leur souhait d'avoir une réunion plus traditionnelle avec des personnes de la municipalité, des membres du conseil syndical, mais pas uniquement, pour pouvoir débattre non seulement des mesures de bruit qui ont été faites sur la commune mais également et plus largement de l'activité de l'aéroport de CDG sur leur commune. Là on tombe dans une réunion un peu plus traditionnelle telle que le Service et la Section Relations avec les riverains en anime, à savoir présenter sur la commune citée l'impact du trafic de l'aéroport Charles de Gaulle.

JC : Il y a une petite différence entre ces deux réunions : la première se tient en mairie. Elle sera moins complète que celle d'après qui se tient ici : on présente ici un certain nombre de documents notamment un film sur l'environnement et la gestion du trafic qu'on ne présente pas en mairie. En plus on reçoit le Conseil général de l'Oise, donc il y aura plusieurs maires, ce n'est pas inintéressant. On fait toujours un dossier par commune présente.
Si vous avez vu Hamon, vous connaissez nos missions. D'abord Monsieur Hamon est Directeur de l'Environnement et des Relations territoriales, après avoir été – ce n'est pas inintéressant quand même – Directeur de la Communication et de l'Environnement. Je dis que ce n'est pas neutre, parce qu'auparavant nous étions rattachés à la Direction qui s'occupait de communication. Ensuite un Directeur de la Communication est arrivé à ADP. Donc l'environnement faisait partie de la Direction de la Communication, ce que personnellement je ne trouvais pas très bon. Parce que nous on ne fait pas de la communication, on fait de la relation avec les riverains. Ce n'est pas la même chose. Et je trouvais toujours un peu dommageable qu'on ait sur nos cartes de visite « Direction de la Communication ». Parce que dans l'acceptabilité des gens, dans l'esprit des gens, les grands communicants sont des gens qui ont a priori une vision un peu différente. Ils sont très entreprise, très « je démontre tout ce qui est bon dans l'entreprise, je cache ce qui est mauvais », etc. Nous, on défend l'entreprise bien entendu, mais on a une obligation de transparence qui fait qu'on s'interdit de cacher les éléments qui peuvent être des éléments pas forcément positifs pour la riveraineté.

Moi j'ai connu l'époque où à ADP il y avait une forme d'opacité sur tous ces problèmes qui était tout à fait réelle. Voyez par exemple ça, ce sont les flux de trajectoires sur une journée complète. Il y a 6-7 ans, on ne montrait jamais ça. On ne montrait jamais ça parce qu'il ne fallait pas effrayer la population riveraine. C'était de l'opacité, ce n'est pas la peine de tourner autour du pot ! On avait ces informations, ce n'était pas aussi bien fait que ça, parce qu'entre temps les techniques de restitution se sont améliorées, mais on s'interdisait de montrer ça. Or la réalité que vivent les riverains, c'est bien ça. Donc, au jour d'aujourd'hui, on diffuse ces documents et toutes les informations dont nous disposons, on les met à la disposition des riverains. Et personnellement je trouve mieux que ça se passe au sein de la Direction de l'Environnement qu'au sein de la Direction de la Communication. La communication d'entreprise a des objectifs qui n'obéissent pas toujours à ces mêmes règles.
Donc nous sommes « Relations avec les riverains », c'est-à-dire qu'on est en charge de l'ensemble des riverains de Roissy, du Bourget et de quelques aéroports d'aviation générale, puisqu'on couvre les dix terrains dont ADP est propriétaire au nord-ouest et au nord-est de Paris, six plate-formes d'aviation générale où il y a aussi des riverains, donc on est en charge de la relation avec ces riverains. Les problématiques sont un peu différentes bien entendu, mais c'est quand même une riveraineté qui existe. Mon homologue du Sud, puisqu'il y a une Maison de l'Environnement au sud qui est la photocopie de celle-ci, s'occupe d'Orly et de quelques plate-formes d'aviation générale qui sont au sud-est et au sud-ouest de Paris.
Quand on dit « relations avec les riverains », la première question qui se pose – dont la réponse n'est pas toujours très évidente – c'est : qu'est-ce que c'est qu'un riverain ? On a trouvé une définition l'autre jour : un riverain est celui ou celle qui est concerné par l'activité de ces plate-formes et nous le détectons parce que, de manière générale, il se plaint. Il manifeste sa mauvaise humeur, sa colère, son ire. Le riverain ne vient jamais nous dire « bravo, j'ai des avions qui me passent dessus ». Première question : où s'arrête la riveraineté ? Parce qu'il y a des riverains qui sont à 70 km de Roissy et qui se plaignent de Roissy. Est-ce que ce sont les gens qui sont très proches de Roissy qui subissent des nuisances fortes ? Est-ce que ce sont des gens qui sont à une distance donnée ? A priori on ne met pas nous de limitation à la notion de riveraineté, enfin dans l'activité que nous avons au jour d'aujourd'hui. C'est-à-dire que si quelqu'un est à 70 km et se plaint, on le rencontre. On ne dit pas « vous n'êtes pas un bon riverain, parce qu'à 70 km on n'est pas considéré comme un riverain ». On ne fixe pas de limite, mais des discussions sont en cours. Vous connaissez l'organisation et la structure d'ADP avec les changements importants qui se font jour à l'heure actuelle ? On est en train de passer en Société Anonyme à capitaux d'Etat. Les allers et retours entre les deux assemblées, Parlement et Sénat, sont faits, donc il ne reste plus que la signature du chef de l'Etat. On attend. On peut dire que dès que la signature du Président Chirac sera apposée, on sera effectivement, officiellement, en SA. Le passage en SA n'est pas neutre parce que l'organisation antérieure d'ADP faisait que nous avions, sous l'autorité du Directeur Général, du personnel détaché de la Direction Générale de l'Aviation Civile, que dans notre jargon on appelle le personnel « Navigation aérienne », des gens qui sont dans les tours de contrôle, qui assurent le suivi de la circulation aérienne, les études de cette circulation, etc. Et à partir du moment où on va passer en SA, ce personnel va rejoindre la DGAC, donc ADP n'aura plus sous l'autorité du Directeur Général ces personnels. Corrélativement à cette nouvelle organisation, le débat est en train de porter sur les responsabilités d'ADP et de la DGAC en matière de traitement de la riveraineté. Au jour d'aujourd'hui, on peut dire que, en termes de responsabilité – et je vais faire une différence entre la responsabilité et la relation avec les riverains – les choses sont claires : ADP n'a aucune responsabilité en matière de gestion du trafic aérien. C'est de la responsabilité de la DGAC, à laquelle sont rattachés les contrôleurs et qui assure les études correspondantes sur les trajectoires, etc. Ca c'est clair. Donc aujourd'hui quand on reçoit le courrier d'un riverain

qui dit : « je me plains des trajectoires ; il faudrait que vous les changiez », on lui répond : « ADP n'a pas de compétence en matière de navigation aérienne, mais on travaille beaucoup avec les gens qui ont cette compétence, on peut très bien les interroger pour vous apporter une réponse ». Et dans les semaines qui viennent, on leur dira de s'adresser directement à la DGAC. Ca c'est en termes de responsabilité. En revanche, là où le débat n'est pas tranché, c'est qui assure la relation avec les riverains sur ces problèmes-là. Jusqu'à présent c'était nous. Au niveau des réunions que l'on évoquait, on a rencontré l'an dernier 180 communes pour leur apporter toutes ces informations. Donc aujourd'hui le débat porte sur est-ce que nous allons continuer à assurer cette relation avec les riverains, sachant qu'on ne peut pas l'assurer sans avoir tous les éléments qui nous viennent de l'aviation civile. Par exemple cette carte est une production de la navigation aérienne, donc ce sont des documents qui se mettent à jour et que l'on utilise pour faire une réunion bien entendu. On a des dossiers et des outils qui permettent d'identifier des avions et des survols et donc tout ceci c'est de la production en provenance de la navigation aérienne qu'on est autorisé à utiliser. Donc aujourd'hui le débat porte sur qui assure les relations avec les riverains. Il y a une idée qui court qui est que ADP continuerait à assurer ses relations pour les communes qui sont dans l'emprise du PEB (Plan d'Exposition au Bruit). Il y a le PEB qui en vigueur mais il est en train d'être révisé avec un objectif d'approbation au 31 décembre 2005. Le nouveau PEB comportera 138 communes. Il se dit que ADP assurerait la relation avec les riverains à l'intérieur du PEB et la DGAC pour les communes qui sont à l'extérieur. Objectivement, ça comporte un certain nombre de risques : un message qui ne serait pas toujours le même, un jeu qui pourrait être diligenté par les riverains pour jouer sur deux responsables, etc. Ca ne paraît pas très bon ; c'est une vision un peu administrative. Il n'est pas exclu que le débat finalement soit un faux débat, parce que de toute façon la DGAC que l'on connaît bien – on sait très bien avec qui on va travailler – nous dit « nous on n'a pas la capacité, le potentiel de faire le nombre de réunions que vous faites avec les riverains ». C'est impossible. Ils n'ont ni le personnel, ni les effectifs, et ils ne sont pas disposés à passer quelques nuits dehors, dans les vertes campagnes survolées par les avions des compagnies aériennes…On n'exclut pas que, même si cette règle est adoptée, ils nous sous-traitent cette relation avec les riverains. Je crois pouvoir dire que les gens de la DGAC qui assureraient cela, ont une vision qui est un peu la même que la nôtre. Donc ce que je vous dis, la DGAC ne vous le dirait pas différemment. On travaille avec eux depuis déjà pas mal de temps ; on sait qu'on n'a pas beaucoup de points de divergences sur la manière de traiter ces problèmes-là, même si chacun peut avoir un certain nombre de particularités par rapport au traitement de ces problèmes. C'est un débat qui existe, il faut le savoir. Ayant dit cela, on va revenir à la relation avec les riverains : qu'elle soit faite par nous ou par la DGAC, ça ne change pas grand chose à mon avis. Sauf que j'estime que vis-à-vis de la riveraineté qui comporte des strates sociologiques très différentes, l'intérêt d'avoir un interlocuteur si possible unique est quand même majeur. On ne fait pas de la bonne relation avec les riverains en prenant ce type de risque.

Alors les **riverains** qui sont-ils ? Ils se présentent sous différentes formes.

- Il y a les **particuliers** qui se manifestent, qui viennent ici voir les outils que l'on a, qui peuvent repérer les passages d'avions parce qu'on a un outil de suivi des trajectoires en temps réel qu'on leur commente et qu'ils peuvent regarder. Exemple : je veux acheter un terrain quelque part, je vais à la Maison de l'Environnement pour savoir où ne passent pas les avions. On a des gens qui viennent dans cette optique-là. On leur dit de regarder mais on ne leur donne pas de conseil, parce qu'ils pourraient nous dire dans trois ans « c'est vous qui m'avez conseillé d'acheter là… ». On fait très attention.
- Il y a les riverains organisés : les **associations de défense pour l'environnement**. On les connaît bien, on les voit régulièrement. De toute façon, les associations de défense sont des membres du collège des associations des Commissions Consultatives de l'Environnement.

- Ensuite on a les **élus** : le maire, les conseillers municipaux, ceux qui sont en charge de l'environnement, les députés, les conseillers généraux, les conseillers régionaux et quelques ministres qui font campagne de manière épisodique sur les problèmes de l'aéroport. Il y a beaucoup de ministres en exercice qui ont été – parce qu'il y a incompatibilité de fonction – maires de certaines communes. Le premier auquel on peut penser c'est Jean-François Copé qui, avant d'être ministre était maire de Meaux. Il doit être premier adjoint de Meaux et il n'y a pas un discours de JF Copé dans les villages ou les secteurs du coin où il ne fait pas référence à son inquiétude sur les problèmes de nuisances générées par l'aéroport Roissy-CDG. Donc c'est tout le personnel politique. Ce personnel politique a au moins deux caractéristiques : d'abord ils n'ont pas tous les mêmes opinions politiques comme chacun sait. Ceci dit, vis-à-vis de la défense des problèmes environnementaux, il leur arrive quand même de se retrouver sous la même bannière, d'avoir une certaine communauté de vue. On a vu tous les personnels politiques du Val d'Oise derrière la bannière du troisième aéroport, alors qu'à l'intérieur de ceux-ci il y avait des hommes politiques de la majorité actuelle qui se retrouvaient un peu en porte-à-faux du fait de la décision de Gilles de Robien de ne pas construire un troisième aéroport. Ils ont des électeurs et ils y pensent quand même de temps en temps ! C'est la première caractéristique. La deuxième, c'est que si un certain nombre d'élus est extrêmement entreprenant sur les problèmes de nuisances, j'allais presque dire méchamment c'est parce qu'ils ont la certitude de ne jamais être au gouvernement…Donc ils ne prennent pas beaucoup de risques à prendre certaines positions. D'autres sont beaucoup plus mesurés, même si de temps en temps on peut les prendre en flagrant délit de double discours vis-à-vis de leur population et vis-à-vis de nous ADP ou d'autres. Ca c'est un peu la vie politique. Je prendrai un seul exemple : dans une circonscription du Val d'Oise, Yves Cochet, que tout le monde connaît, s'était fait élire il y a quelques années sur le thème : « si je suis élu député, moi j'arrêterai l'aéroport ». A mon avis, il n'avait pas bien anticipé. Yves Cochet avait demandé à Didier Hamon de venir – il doit se souvenir de la séance – et j'étais là aussi. Il y avait 400 personnes dans la salle qui voulaient faire la peau à Yves Cochet parce qu'il avait été élu mais il n'avait pas tenu son engagement ! Il a opportunément fait acte de candidature la fois d'après dans le 14ème arrondissement – où j'habite d'ailleurs. Il s'est bien gardé de se représenter dans la circonscription du Val d'Oise ! Ca arrive…
Le personnel politique est incontournable : ce sont des élus, des maires, etc. Par ailleurs certains d'entre eux sont des parlementaires, donc ce sont eux qui peuvent de temps en temps aussi agir sur l'aspect législatif. Quelqu'un qui a beaucoup travaillé sur cet aspect-là c'est Jean-Pierre Blazy, député-maire de Gonesse, qui a été rapporteur de la loi sur l'Acnusa, l'Autorité de Contrôle des Nuisances Aériennes, qui a beaucoup travaillé sur le projet de loi permettant pour les communes, qui ne sont pas dans l'emprise d'ADP mais très concernées par les nuisances, d'avoir des retombées fiscales. Les parlementaires ont une forme d'action possible sur tous ces problèmes. Le transfert de l'ADEME à ADP – qui est un retour à l'histoire d'origine parce qu'au départ c'était ADP qui traitait les problèmes d'aide à l'insonorisation : c'est passé à l'ADEME et c'est revenu chez nous – résulte aussi d'une volonté politique. Une volonté politique extrêmement triviale à mon avis : il fallait décharger le budget de l'Etat de certaines choses…La taxe qui a été trouvée a généré un produit 10 fois supérieur. Après, bien sûr ça a été dit comme une volonté politique de vouloir bien indemniser les riverains, ce qui est vrai quand même.
Donc on a ce personnel politique qui est incontournable et qui est donc un peu le cœur de nos interlocuteurs, avec toutes les difficultés que ça pose. Ils ne sont pas toujours faciles à travailler ; ils sont pris dans l'interface entre les élus, leur rôle politique, les ministres, etc. Donc ce n'est pas toujours très évident.
- On a ensuite une riveraineté qui n'est pas directement en responsabilité sur le plan du traitement de ces problèmes, qui est une riveraineté que nous repérons et que nous traitons sur

le plan de l'information et de la sensibilisation à tous ces problèmes aéronautiques. C'est notamment François Méry qui traite cette riveraineté : les **groupes scolaires**, les **enfants** qui sont les adultes de demain, sous un mode un peu différent qui consiste à les accueillir ici, leur expliquer comment fonctionne un aéroport, à leur donner toute une série d'éléments et à entretenir avec eux un certain nombre de relations qui vont aussi dans le sens de l'information qui permet aux uns et aux autres de se faire une idée qui est peut-être un peu différente de ce qu'est un aéroport. La première des choses à dire, c'est que tout le monde pense que les pilotes sont des petits fantaisistes qui survolent la maison de leur maîtresse pour lui dire bonjour quand ils passent, tout ça c'est du fantasme, ça n'existe pas. L'aéroport est un monde extrêmement technique, extrêmement contrôlé, on ne fait pas absolument n'importe quoi. On essaie d'expliquer que c'est un monde de professionnels. A partir de là, les hommes et les femmes sont ce qu'ils sont ; il peut y avoir un certain nombre d'appréciations qui ne vont pas toujours dans la bonne voie. Mais c'est d'abord un monde de professionnels. Le monde aérien est régi par une règle absolue qui est la sécurité. Là on est déjà dans la problématique que nous avons à traiter : lorsqu'une décision mettant en balance la sécurité et l'environnement doit se prendre, c'est la sécurité qui prime. Jadis nous avions les trois items qui étaient sécurité, économie, environnement, et c'était dans cet ordre-là. L'environnement, tout le monde s'en foutait, les compagnies aériennes en premier. Au jour d'aujourd'hui, l'item environnement est un item qui prend sa place souvent en seconde position, parce que les gens ont bien compris que l'acceptabilité de l'aéroport passe par la démonstration qu'on fait effectivement ce qu'il faut en matière de maîtrise de l'environnement. Tout le monde comprend bien qu'il n'est pas question de remettre en cause la sécurité, c'est facile à expliquer. Les survols de Paris sont interdits en dessous de 2000 mètres. On a vu un mois de juillet où les conditions atmosphériques étaient catastrophiques, où les pilotes pour des questions de confort de passagers, pour ne pas prendre de risques, ont décidé de survoler Paris de temps en temps en dessous de 2000 mètres, c'est une infraction, mais à partir du moment où c'était justifié par une procédure de sécurité, ce n'est plus une infraction. On peut l'expliquer aux gens en leur disant « si vous êtes dans cet avion ce jour-là, il vaut mieux quand même que le pilote prenne cette décision plutôt que de respecter la réglementation environnementale et de vous faire vomir à tire-larigot en passant sur Paris…En revanche, le critère environnemental est un critère qui désormais vient souvent en deuxième position ; c'est un peu la démonstration que nous essayons de faire auprès de nos populations riveraines. Ca suppose beaucoup de convictions ; ça suppose aussi que les gens puissent vérifier ce qu'on leur raconte. De toute façon, on n'a presque pas le choix, parce que chez nos interlocuteurs, que ce soit les associations ou les élus, on a désormais – ce qui est un peu nouveau – des interlocuteurs qui sont aussi experts que nous. Nous, on n'est pas navigation aérienne ici. Dans les associations vous avez des pilotes, des commandants de bord, qui sont là pour donner des informations à ces associations ; donc il faut faire très attention à ce que l'on raconte. L'expertise de nos interlocuteurs est quelque chose de tout à fait nouveau. Ca impose qu'au niveau de la relation avec les riverains on ait la capacité d'une part de répondre, d'autre part de prendre en compte cette expertise qui existe. Dans le discours, on n'est pas au même niveau quand on a quelqu'un qui ne sait même pas qu'un avion décolle ou atterrit face au vent, et quand on a quelqu'un qui connaît parfaitement les conditions de management d'une machine.

Depuis quand observez-vous cette expertise chez vos interlocuteurs ?

JC : C'est toujours difficile...Je crois que le monde associatif, que des élus notamment ont considéré comme des emmerdeurs et des empêcheurs de tourner en rond, s'est positionné désormais véritablement comme une force. Et cette force il a bien fallu qu'ils la conduisent

sur deux plans : le plan traditionnel : est-ce qu'ils sont représentatifs ? Est-ce que c'est une association où il y a des membres ? C'est très difficile de savoir : une association de loi 1901 peut se créer avec trois personnes : un président, un trésorier et un secrétaire général. On a du mal à savoir si une association représente 3 personnes ou 500. La force d'une association c'est les démonstrations que font ses membres de temps en temps, quand ils manifestent par exemple. Il y a beaucoup d'associations qui ont manifesté sur Roissy. On les connaît et on leur dit parfois « on vous a mis 8/20 cette fois, parce que vous avez été nuls : vous êtes venus à 1000 personnes manifester. C'est vraiment nul ! Si vous venez à 10 000 personnes, c'est autre chose ! » Donc il y a la force d'une association. Mais les élus maintenant – c'est un phénomène d'une dizaine d'années – s'appuient sur des associations : on trouve des élus présidents d'association, il y a des maires qui sont présidents d'associations. Il y en a au moins deux : Jean-Pierre Enjalbert, maire de Saint-Prix, qui est médecin en plus et qui combat toutes les conséquences de la pollution de Roissy, son discours porte, et il y a notre ami Yannick Paternotte, maire de Sannois qui est président de l'APELNA qui est une très très grosse association qui couvre une grande majorité des habitants du Val d'Oise. Donc ils sont maires-présidents d'une association. Ca permet d'avoir des financements aussi, donc des expertises, etc. Ce phénomène d'expertise de l'association est quelque chose de nouveau, que personnellement je ne considère pas du tout comme négatif. C'est bien d'avoir des gens en face qui sont capables d'instruire un dossier, parce que le jour où on leur dit « ce n'est pas possible à cause de cela », ils peuvent être d'accord. Tandis que l'association qui se contente d'être un lobbying et de dire non à tout ce que les autres proposent…Donc on a des interlocuteurs au niveau des associations. Donc le particulier, les associations, les élus au sens large, et la frange des riverains qui forcément ne se manifestent pas et qu'on essaie nous d'identifier pour leur apporter des informations qui vont bien sur l'existence de Roissy, les conséquences, et puis ce qui se fait en matière environnementale parce que c'est notre travail bien sûr, c'est la partie des interlocuteurs avec qui nous avons des relations. Et on travaille bien sûr avec tous les institutionnels, les préfets, les sous-préfets, la DGAC, qui est une émanation du Ministère des Transports et, ne n'oublions pas, l'Autorité de Contrôle des Nuisances Sonores Aéroportuaires, l'ACNUSA, une autorité qui en est à sa cinquième année, je crois, et dont je considère qu'elle s'est bien assise sur son rôle, qui n'était pas facile, qui n'est toujours pas facile. Elle a revendiqué son indépendance par rapport aux politiques, par rapport aux gestionnaires de l'aéroport. Elle s'est bien positionnée et elle est très pointue sur tous les problèmes de bruit. Son domaine c'est le bruit. Et quand l'ACNUSA sort son rapport, ce qu'elle vient de faire là, j'ai pris grand intérêt à le lire et à le digérer, parce qu'il comporte beaucoup d'analyses, beaucoup de descriptions, avec une forme de bon sens qui est tout à fait anormale pour une autorité importante. Je connais beaucoup d'autorités, d'agences, etc. La technocratie de ces gens-là, c'est tout à fait fabuleux ! Ils sont experts…Tandis qu'à l'ACNUSA, dans ce qu'ils disent ils ont une forme qui impacte bien. Je me souviens du Président Roger Léron, qui a un bon sens qui est assez chevillé au corps, qui citait un jour à la radio l'exemple suivant : « si vous demandez à quelqu'un s'il aime mieux un Concorde qui fait un bruit comme ce n'est pas possible à son équivalent qui est 150 Airbus, le choix est vite fait : il prend le Concorde, alors que c'est quand même l'avion le plus bruyant ». Léron a toujours eu ce type de comparaison qui impacte auprès des gens. Vous posez la question aux riverains…On n'a jamais eu de réclamation pour le Concorde ; en revanche l'équivalent du Concorde en bruit…Pour une autorité indépendante qui a à prescrire sur le domaine du bruit qui est un peu complexe quand même, je trouve que c'est assez remarquable.

Donc voilà un peu notre riveraineté. Au jour d'aujourd'hui, si on regarde les communes avec lesquelles on est en contact, c'est-à-dire les communes avec lesquelles on a eu des réunions depuis les années passées et produit des dossiers dont on vous montrera un exemplaire, on est à 450 communes à peu près. C'est notre portefeuille.

Notre mode de fonctionnement est le suivant : à partir du moment où on a eu un contact avec un riverain, nous considérons que nous avons une obligation de suivi de ce contact. On reçoit cette année les maires de x communes, on considère qu'on les revoit l'année prochaine obligatoirement, pour leur donner l'évolution des informations qu'on leur a données l'année passée. Est-ce que la situation s'est aggravée ? Est-ce que la situation s'est améliorée ? Est-ce qu'il y a des choses nouvelles par rapport à ça ? On leur garantit un suivi des éléments factuels qui leur permettent de se faire une opinion tout à fait claire sur les conditions de survol de leur commune par exemple. Ca c'est tous les ans et on fait des comparatifs sur les trois dernières années pour leur dire « voilà, votre commune est survolée de telle et telle manière par des avions, il y en a tant par 24 heures, tant dans la nuit, ils sont à telle altitude, ils sont passés à telle heure, etc. et on vous donnera l'année prochaine cette évolution. On est en train de constituer un référentiel d'informations qui est assez apprécié par les associations et les élus. Pour deux raisons : la gêne subie par les habitants est bien sûr fondée sur des éléments très factuels – le nombre d'avions, les altitudes auxquelles ils passent – mais il y a beaucoup d'éléments subjectifs. Un pilote qui habite dans une commune bruyante n'entend pas les avions. Une commune où il y a 30% de la population active qui travaille sur Roissy – c'est 80 000 salariés et 750 entreprises – n'a pas la même perception de l'aéroport qu'une commune qui se trouve à 30 km où elle n'a que des inconvénients de l'existence de Roissy. Donc ces éléments subjectifs entrent pour beaucoup dans la perception d'une gêne subie par les habitants. L'avantage du dossier que nous produisons, là c'est du factuel. Ils s'imaginent de temps en temps être survolés par 400 avions alors qu'il n'y en a peut-être que 150 ; ils s'imaginent que les avions sont à 500 mètres de hauteur alors qu'ils sont peut-être à 1500 mètres. Ce sont des éléments qu'on leur fournit sans ambages. On leur dit : « vous êtes survolés par tous les avions qui sont à l'atterrissage et au décollage, donc vous n'y échapperez pas. Et si demain le trafic de Roissy augmente de 10%, vous aurez 10% d'avions en plus ». Roissy est à 5 km de l'aéroport, dans les trajectoires, il n'y a rien à faire. On leur donne ces éléments très factuels, directement issus des analyses des radars, il n'y a pas d'interprétation possible. Le problème c'est que, quand on leur dit ça, certains ne sont pas d'accord, parce qu'ils ont une perception tellement différente qu'ils disent « vous nous racontez des histoires ». On leur dit « venez à la Maison de l'Environnement, vous pouvez passer la journée, comptabiliser tous les avions et vous verrez que c'est ce qu'on vous a donné ». Ca c'est un peu la difficulté. D'autres maires, en revanche, sont très heureux qu'on leur donne ces éléments qui montrent que leur commune n'est pas tellement concernée par les survols, parce qu'ils ont de temps en temps des habitants qui disent qu'ils sont très gênés par les survols, qui ne sont finalement pas très importants. Dans ces cas-là, le maire est très heureux d'avoir un dossier qui rétablit la réalité. Dans toutes ces relations, nous leur apportons ces éléments factuels, on leur dit tout ce qui se fait en matière de maîtrise de l'environnement : il y a plein de choses qui se font. La maîtrise des conséquences environnementales relève de deux natures : il y a une nature réglementaire – tous les arrêtés que prennent les ministres sur des restrictions de trafic : la nuit, l'interdiction de certains avions bruyants de venir…Il y a tout un aspect réglementaire qui s'est très très fortement enrichi ces dernières années – il y a 10 ans vous aviez 3 arrêtés de rien du tout ! Il y a une production d'arrêtés, et un arrêté c'est toujours une contrainte, une restriction, avec un régime de sanctions par rapport aux compagnies qui ne les respectent pas. Ensuite il y a un aspect qui est plus un aspect de management de tout ce qui est circuits, trajectoires, avions, etc. qui relève plus d'accords qui peuvent intervenir entre les différentes parties ou dans les chartes d'environnement, qui sont simplement un code de bonnes intentions, de bonne conduite, cosigné par les différentes parties concernées. C'est un système qui n'est pas mal parce que dès qu'on passe dans le réglementaire, c'est que tout le reste a été un échec. Il vaut mieux dégager des consensus,

même pas toujours très complets, ça fonctionne mieux que l'aspect réglementaire qui laisse toujours des traces négatives une fois que les choses se font. C'est le deuxième aspect.
Le troisième aspect, c'est toutes les évolutions techniques et technologiques qui font qu'un avion il y a 15 ans faisait plus de bruit qu'un avion à l'heure actuelle. Voilà les trois aspects : l'aspect réglementaire, l'aspect technologique et un aspect qu'on peut appeler fonctionnel (trajectoires, modes de conformité, etc.) Voilà un peu notre schéma de fonctionnement.

Tout ce qui est relation avec les riverains se gère ici à la Maison de l'Environnement ?

JC : Oui, complètement. On s'appelle « Service Environnement » mais c'est une mauvaise dénomination. On devrait s'appeler « Service Relation avec les riverains ». C'est bien ça.

VL : En fait la Maison de l'Environnement en elle-même est un lieu d'accueil et d'information. Et puis en dehors de ça il y a toute la démarche de déplacement vers l'extérieur. Tant au sein de la Maison de l'Environnement elle-même que notre démarche, c'est vraiment effectivement un service de relation avec les riverains. Tout à fait.

JC : On va voir les gens ; c'est important d'aller les voir. Quand on va voir un conseil municipal, ils apprécient toujours qu'on aille les voir : ADP fait quand même l'effort d'aller les voir.

VL : L'aéroport Roissy-CDG est implanté sur 3 départements, donc on imagine l'impact sur la riveraineté qu'on peut avoir. En effet, suivant les configurations, les communes ne vont pas être toutes impactées de la même manière. A partir de là, il y a une démarche explicative qui implique des rencontres multiples et des explications vraies.

C'est donc 450 communes sur 3 départements ?

JC : On a les 3 départements riverains. On gère la partie nord du 77, et mon homologue du sud la partie sud. Le 77 est très vaste, donc il y a beaucoup de communes du sud du 77 qui sont concernées par le survol d'Orly. Le deuxième département qu'on se partage avec François Messina qui est au sud, ce sont les Yvelines : on gère la partie nord et lui le sud. Ensuite on a 3 départements plein pot que sont le 93, le Val d'Oise et le 92, même si le 92 est un département un peu particulier qui pourrait être géré pour la partie sud par mon homologue du sud, mais comme le 92 est surtout survolé par les avions du Bourget, finalement c'est nous qui sommes les interlocuteurs de ces riverains. Il y a un dernier département qu'on a vu arriver ces dernières années et avec lequel on n'avait pas de relation il y a quelques années, c'est l'Oise – la partie sud.

Vous avez donc comme principe de traiter systématiquement toute demande ?

JC : Nous, chaque fois qu'il y a des élections municipales, on prend toutes les communes, on leur envoie une lettre : si le maire a été réélu on le félicite, si un maire est élu, on le félicite et lui souhaite bon courage, et dans les deux cas on leur dit qu'on est complètement à leur disposition pour les rencontrer sous la forme qu'ils souhaitent de manière à les informer ou continuer à les informer bien sûr sur Roissy et son évolution. Et chaque fois qu'il y a des élections de députés, maires, etc. on fait ce type de courrier où on leur propose très clairement de les rencontrer. La plupart répond, ça les intéresse. Déjà, quand ils sont élus, recevoir une proposition d'ADP leur disant « nous sommes là pour vous voir, pour avoir un contact avec vous, n'hésitez pas à nous appeler », ça leur paraît assez sympathique au départ !

Donc chaque fois qu'il y a une élection, on fait ce travail-là. Les maires, les élus que l'on a vu d'une année sur l'autre, dès qu'on les voit on leur dit qu'on est dans le concept de les revoir. Les associations, c'est pareil. Et en plus, je dirai que pour bon nombre d'entre eux, on les rencontre dans des réunions institutionnelles qui sont les CCE, les comités permanents qui sont des groupes de travail, émanation des CCE. Et en plus, on a créé des groupes de travail sur certains sujets bien précis : les vols de nuit, la qualité de l'air, etc. La CCE de Roissy c'est plus de 100 personnes ; ce n'est pas dans les CCE qu'on travaille. Ces groupes de travail fonctionnent. Sur Le Bourget, on a depuis deux ans un rythme de fonctionnement relativement lourd, parce que Le Bourget n'a pas de PEB. On se mord un peu la queue parce que la CCE est établie en prenant dans les 3 collèges dont le collège des élus, élus qui sont dans le PEB. Comme Le Bourget n'a pas de PEB, pas de CCE ! Donc l'ancien préfet Jean-Pierre Duport avait créé une commission informelle de concertation basée sur déjà une analyse de ce que pourrait être un PEB et cette commission informelle travaille à l'heure actuelle pour élaborer une charte dans le but de faire un PEB. On s'est rencontré largement une vingtaine de fois. C'est un groupe de travail d'une vingtaine de personnes ; il y a 3 groupes de travail fondus dans le même. On les rencontre très régulièrement. Sur l'ensemble des riverains que l'on rencontre, on a des habitudes de rencontres inscrites dans nos objectifs. Donc on les rencontre et ils le savent, mais ils savent aussi qu'ils peuvent nous appeler comme ils veulent pour avoir des informations en temps réel sur un avion qui est passé bas, des trajectoires qui leur paraissent avoir changé…Nos numéros de téléphone sont connus, on donne ces éléments et ils nous sollicitent assez régulièrement pour avoir des informations. Le maire de Mitry-Mory écrit régulièrement : il a l'usine Seveso dans sa commune, donc il est toujours assez inquiet des survols de cette usine. Il nous écrit « on a constaté que tel avion était passé, dites-nous ce que c'est. Des habitants de ce quartier se sont plaints, dites-nous ce qui s'est passé ce jour-là ». Ils savent qu'on peut répondre à leurs interrogations, qu'on a des moyens d'analyse relativement performants pour repérer les avions jour et nuit, pour savoir à quelle altitude ils sont, pour de temps en temps constater aussi qu'il y a des anomalies.

Ce passage de l'opacité à la transparence doit améliorer fortement la communication…

JC : Je prends un exemple que je ressors toujours : le 18 septembre 2001 à 16 heures, on a reçu ici une dizaine de coups de fil des habitants d'Andilly, commune du Val d'Oise, survolée par les avions qui vont atterrir à Roissy. On a eu le maire, des tas d'habitants au téléphone. Un avion est passé au ras des pâquerettes. On savait qui c'était, parce qu'il était passé tellement bas qu'on n'avait pas besoin de repérer la compagnie. C'était un avion d'Air China, un 747 400, le plus gros avion commercial qui existe. Il était passé à 300 mètres au-dessus de la tête... Comme c'était 8 jours après le 11 septembre, tout le monde pensait que c'étaient les Talibans qui arrivaient sur Andilly ! On a repéré l'avion sur nos écrans et on leur a dit : « il est passé à 300 mètres, on ne vous raconte pas d'histoires ». Déjà ça, par rapport à il y a 10 ans…J'ai eu le maire au téléphone et je lui ai dit : « je vous confirme ça ; je n'en connais pas la raison. Je vais consulter les services de navigation aérienne. Vous pouvez m'écrire et je vous donnerai les informations ». Le maire était assez content parce qu'il a pu dire à ses habitants « j'ai appelé ADP, qui m'a confirmé que l'avion était passé à telle altitude et j'aurai dans les jours qui viennent des explications ». Bon, les explications on les a calibrées. Il y avait un calibrage d'un ILS qui est un instrument qui permet aux avions de se repérer automatiquement sur le plan de descente à l'atterrissage ; le pilote qui n'a pas bien l'habitude de Roissy a fait une interprétation pas tout à fait correcte de cette situation et il s'est mis au ras des pâquerettes. Ce qui était a priori une procédure inacceptable. Il a été repéré tout de suite par la tour de contrôle. Il n'y avait pas de danger particulier, l'avion n'était pas en détresse, mais c'était quand même impressionnant. Le pilote a eu des sanctions : il s'est fait virer par la compagnie.

On l'a dit au maire, sur le mode confidentiel. On ne donne pas le nom du commandant de bord ! On leur a dit : « voilà, il y a eu une erreur, c'est clair : un avion est passé à 300 mètres. Des sanctions ont été prises à l'encontre de ce commandant de bord ». C'est tout.

VL : Là on touche à un aspect qui est autre que celui qu'on a développé, à savoir les rencontres elles-mêmes, qui complète l'activité de notre section et de l'activité elle-même des relations avec les riverains, c'est que – pour l'instant – on traite encore tout ce qui est réclamations téléphoniques et réclamations écrites. Donc actuellement notre activité touche autant la rencontre avec les communes que les plaintes écrites et téléphoniques.

JC : Ce n'est pas la partie la plus agréable !

VL : On a beaucoup parlé de ce qui touche les rencontres elles-mêmes, mais aujourd'hui – une fois encore il faut voir comment les choses vont évoluer avec la DGAC – la section Activité Riverains de la Maison de l'Environnement a en charge cette partie-là.

JC : Quelle que soit la forme sous laquelle elles arrivent : coups de fil, courriers, pas mal d'e-mails (on a une boîte). Ce sont des courriers qui peuvent venir adressés du Ministre. Maintenant, ça va changer : quand les riverains vont écrire au Ministre, ce sera la DGAC qui va instruire la demande ; mais jusqu'à présent c'était la DGAC qui nous demandait les éléments de réponse, même si c'était le Directeur général de l'Aviation civile qui répondait sous sa signature. Il y avait un système de guichet unique. Bien sûr des habitants qui écrivent au Président d'ADP. On transmet le courrier. Les préfectures aussi nous écrivent, c'est un peu un phénomène nouveau, parce que les riverains s'adressent à eux. Là c'est vraiment la réclamation, la plainte : « Roissy fait un bruit infernal, vous ne faites rien. J'ai vu passer des avions à des altitudes invraisemblables. Pourquoi il y a du trafic la nuit ? Je pensais que Roissy était fermé la nuit ». Survols nombreux, survols trop bas, bruit insupportable…
Et tous les problèmes de pollution. On peut dire que toute l'analyse du bruit est maintenant très performante. Je parle bien de l'analyse du bruit. Quelqu'un peut réagir différemment et avoir une perception du bruit différente. Je ne parle pas de la gêne ressentie par quelqu'un qui est soumis à un bruit qui lui est bien mesuré. On a des stations de mesure du bruit autour de Roissy qui sont nombreuses, qui permettent d'avoir un suivi de ce bruit. On a un indicateur global de bruit qui ne doit pas augmenter d'une année sur l'autre, ce qui est possible avec notamment l'évolution positive des bruits émis par les avions. Sur les problèmes de pollution : la pollution au sens large est une réclamation qui monte en charge terriblement et qui pour nous est un facteur très inquiétant, parce qu'il y a beaucoup d'associations et d'élus qui considèrent que la pollution est un cheval de bataille et qui articulent les problèmes de pollution sur des problèmes de santé publique. Ca…La résonance des problèmes de santé au niveau des gens, ça c'est terrible ! Et le problème c'est que l'analyse des pollutions est beaucoup moins performante. Mesurer une pollution de l'air, il y a des organismes qui savent le faire. Mais discriminer dans cette pollution ce qui relève du trafic aérien et non pas des voitures, ça commence déjà à être un peu compliqué. Discriminer ce qui vient du trafic aérien est assez difficile. Nous disons que le jour où les 75 000 salariés qui viennent à Roissy abandonneront leur voiture, il n'y aura pas de pollution sur Roissy. Le transport routier est hyper polluant, on le sait. Au niveau du transport aérien, il y a deux types de pollutions : la pollution perceptible par le riverain au ras du sol, et la pollution qui perce sur l'ozone. Les gens ne réagissent pas de la même manière par rapport à cette pollution, dont le trafic aérien est responsable en partie sur la destruction de la couche d'ozone. Donc ce sont des problèmes qui sont beaucoup plus difficiles. L'identification de ces pollutions n'est pas très simple. Quant à l'impact réel sur la santé publique, il n'y a pas d'étude épidémiologique sérieuse qui a

été faite. Donc on est complètement soumis à l'avis de ceux qui sont soit-disant des spécialistes, des médecins. Et quand les médecins voient arriver des gens qui sont malades, ils peuvent très bien dire « ils sont malades parce qu'ils habitent à côté de l'aéroport » ; personne ne peut dire le contraire !

N'est-ce pas la même chose pour le bruit ?

JC : Oui, mais l'effet du bruit sur l'organisme humain a été quand même pas mal étudié.
Les deux médecins qui ont réalisé l'étude Insomnia ont une présentation qui est subtile : ils sortent un peu des critères de l'Organisation Mondiale de la Santé. Ils disent : « à 35 db, on arrive à peu près à dormir, à 40 on ne dort pas du tout, etc. » Ils ont certainement raison, mais quand ils présentent ces critères dans une réunion où on parle du transport aérien, tout le monde articule en disant « c'est à cause des avions ». Alors que la corrélation par rapport aux avions…Quand vous habitez en ville, les avions vous ne les entendez pas en fonction de l'endroit où vous habitez. Donc tout le monde articule « c'est à cause des avions qu'on ne dort pas, c'est à cause des avions qu'on a des insomnies ».
D'une certaine manière, on est un peu dans le même débat qu'avec les centrales nucléaires, il y a quelques années. Les études sont les études, quel est le degré de certitude qu'une étude peut contenir ? Bien entendu si on fait des études pour appliquer le principe de précaution, les études sont fondées en tant que telles. Le principe de précaution lui-même, même sans étude on peut très bien l'appliquer. Le problème c'est que vis-à-vis des riverains – un autre exemple qui est parfait : la décote immobilière due à la présence de l'aéroport. Dans toutes les réunions on en entend parler : « vous comprenez Monsieur, mon pavillon est complètement dévalorisé du fait que j'ai des survols. Et si je le revends, je le vendrai 20 à 30% moins cher ». C'est faux. Mais avant de pouvoir dire « c'est faux », encore fallait-il qu'il y ait une étude sérieuse, fondée. Cette étude a été faite par le MEDD, on y a pas mal participé. Ils ont fait une étude très très sérieuse : ils ont acheté la base notaire des transactions et ont étudié toutes les transactions. Dans les transactions, il y a celle qui est officielle et celle qui est officieuse. Pour 50% des transactions immobilières, la valeur affichée n'est pas du tout la véritable valeur. Le résultat n'est pas du tout à la hauteur de ce que les riverains pouvaient penser. Pourquoi ? C'est très simple : vous avez 80 000 personnes qui travaillent sur Roissy qui est ouvert à H24. Les gens qui travaillent la nuit ne veulent pas habiter à 80 km. Vous avez sur toutes les communes proches de Roissy une demande extraordinaire de logements, y compris dans les communes où le PEB interdit de construire ! Combien de maires le disent ! Donc ce qui fait la valeur, après c'est la valeur du marché. Il n'y a pas autour de Roissy de dessèchement de l'offre, c'est très évident. Pas du tout. Et de la demande non plus. C'est très clair. On va de temps en temps dans des réunions où des habitants disent à d'autres dans la salle que leur maison est complètement dévalorisée. Les autres répondent « c'est pas vrai. Ici quand une maison est en vente, 8 jours après elle est vendue ». C'est vrai : ils mettent en vente et 8 jours après c'est vendu ! Voilà un exemple qui montre que la réalité des perceptions, etc. n'est pas souvent la bonne. Alors nous on fait très attention. Même disposant de cette étude, on manie cela avec beaucoup de prudence. Parce qu'on est soupçonné d'être technocrates, de vouloir dire des choses qui ne correspondent pas à la réalité. Elles ne correspondent pas à leur perception ; ça on ne le conteste pas. Mais les maisons autour de Roissy, il n'y en pas beaucoup qui sont inoccupées à la vente pendant des mois, c'est pas vrai. Les gens font des choix aussi.

Sur ces questions de perception, notamment entre gêne et bruit, est-ce que vous arrivez à vous entendre, à avoir un langage commun sur ces questions ?

JC : Notre manière de faire est la suivante : on leur dit : « nous savons vous apporter des éléments factuels : le bruit, les avions, etc. Si on parle de gêne sonore, c'est vous qui nous le dites ». Nous, on ne s'autorise pas à dire à un habitant : « vous êtes gêné, vous n'êtes pas gêné ». Certains nous posent la question : « est-ce qu'à 2000 mètres je suis gêné ? » Je leur réponds : « ça c'est vous qui me le dites, ce n'est pas moi qui vais vous le dire ». Dans toutes les réunions on a ça : « vous, Madame, vous êtes gênée ? ». « Oui, oui, je suis gênée ». Et le mari qui dit « tu racontes des histoires…» La perception est extrêmement différente !

VL : Nous on prend dans chaque dossier présenté des éléments factuels uniquement du survol des communes concernées. Au-delà de ça, on ne rentre pas dans les subjectivités. Maintenant, on est là pour entendre effectivement le fait que certains sont gênés et participer à un débat et à un échange.

JC : On n'évite pas le débat, on le provoque ce débat, en disant « nous on va vous parler de ça, ensuite vous allez nous parlez de gêne sonore et nous savons bien que la gêne sonore c'est ceci c'est cela (On prend des exemples concrets). Vous avez des perceptions différentes de la gêne sonore. N'attendez pas de nous qu'on vous dise que vous êtes gênés ou pas ».
Nous sommes assez demandeurs quand même de cette discussion pour essayer d'apprécier s'ils sont gênés ou pas. Si tout le monde dit dans une réunion « c'est insupportable », on trouve que leur expression est légitime. C'est très important de leur faire comprendre que leur perception est légitime, même si elle ne correspond pas forcément à une réalité perçue par d'autres habitants. Elle est légitime. C'est tout. On leur dit.

VL : J'ai participé à peu de réunions et je suis très récente dans l'activité, mais on se rend compte que le débat s'instaure également entre eux. C'est vraiment un débat où nous en effet on est intervenant et auquel on participe. Ceci dit, pour l'avoir observé sur les deux dernières réunions auxquelles j'ai participé, finalement on se rend bien compte que dès qu'on aborde la perception de gêne et justement cette notion de perception, le débat s'instaure entre eux. Parce que l'un va être gêné alors que l'autre finalement le sera beaucoup moins.

JC : J'apporterai à ce que dit Véronique Lionnet une petite rectification : à Gonesse, il n'y a pas de débat…(rires). Il y a 1000 personnes dans le gymnase Jacques Brel et il y a une certaine unanimité !

Des cas comme Gonesse ont-il un traitement particulier pour vous ?

JC : On a beaucoup de relations avec Jean-Pierre Blazy, le maire de Gonesse. On informe beaucoup. Il est d'une certaine manière un peu un élément pondérateur. Je ne sais pas ce que dirait Didier Hamon ; c'est un peu l'épouvantail d'ADP, Jean-Pierre Blazy ! Nous on assiste à ces réunions ; il ne massacre pas du tout ADP. Pas du tout. Dieu sait s'il y a du monde à ces réunions – j'ai connu jusqu'à 1000 personnes dans la salle. Et puis à chaque fois qu'un avion passait, on devait un peu se taire ! Les gens savent qu'il s'occupe du problème, il a fait des choses. Il est un élément pondérateur parce qu'il est parfaitement conscient du partage de responsabilités. ADP n'a pas d'avions ; ce sont les compagnies aériennes. Or, il faut quand même aussi dire que dans les réunions et dans les débats, on est tout seul. Il n'y a pas les compagnies aériennes, il n'y a pas de pilotes sauf quand ils sont de l'autre côté, il n'y a pas de contrôleurs aériens ; on est tout seul. Ca va peut-être changer.
Donc JP Blazy est plutôt un élément pondérateur, parce qu'il a bien fait la part des choses des responsabilités. Ce qui est un peu moins facile pour d'autres communes qui sont beaucoup moins au fait de toute cette organisation. C'est vrai qu'à partir du moment où on va les voir,

ils disent : « si vous venez nous voir, c'est que vous avez à la fois les bonnes réponses et la possibilité de nous satisfaire ».
Il y a au sein d'ADP un débat à l'heure actuelle sur l'intérêt ou pas de faire de la relation avec les riverains. Nous on est assez convaincus et Didier Hamon aussi qu'entretenir avec les riverains des relations de transparence comme on le fait, cela contribue quand même à l'acceptabilité de l'aéroport par ces mêmes riverains. Je pense que c'est une vision qui a un certain bon sens. Ce n'est pas parce qu'on n'est pas compagnie aérienne, ce n'est pas parce qu'on n'a pas d'avion, qu'on n'est pas contrôleur aérien, pilote ou commandant de bord, que pour autant ADP ne doit pas exercer cette relation. Pour deux raisons : d'abord, pour un riverain, c'est simple d'avoir un interlocuteur identifiable. Nous on est un interlocuteur parce que le riverain qui vient sur Roissy sait où nous trouver. Si je dois dire au maire de telle ou telle commune d'aller s'adresser au préfet parce que c'est lui qui a la responsabilité des PEB et des PGS, d'aller s'adresser au ministre parce que c'est lui qui a la responsabilité des décisions sur le troisième aéroport, d'aller s'adresser à la DGAC parce que c'est elle qui gère le trafic, d'aller s'adresser à la compagnie Air France – si c'est pour acheter des billets elle vous recevra, pour le reste elle ne vous recevra pas, etc. La multiplicité des interlocuteurs ne va jamais dans le bon sens. C'est pratique. Nous, on est là ; on est les occupants du territoire. Donc, de ce point de vue-là ça nous donne, me semble-t-il, un certain nombre de devoirs. D'autre part, je ne pense pas que ce soit pertinent pour une entreprise de se désintéresser de ça, même si elle peut reporter tout ou partie de sa responsabilité sur d'autres. D'une certaine manière, on peut quand même être crédible, du fait qu'on n'a pas d'avions, du fait que ceci, du fait que cela. Et quand on voit les riverains nous demander de changer les trajectoires, on dit : « ce n'est pas de notre responsabilité, mais on peut vous garantir qu'on en parlera à ceux qui ont cette responsabilité ». Avec le fait de voir très souvent les riverains, on a une certaine pertinence de jugement. On tient à jouer ce rôle qui nous met en position non pas d'arbitre mais en position de relais qui a sa propre pertinence. Pour ne rien vous cacher, puisque vous faites de la communication, cette vision n'est pas forcément celle de la Direction de la Communication d'ADP. La Direction de la Communication a plutôt tendance à penser que l'environnement est un domaine dans lequel si on ne fait pas très attention on peut se trouver en responsabilité d'un blocage de l'acceptabilité, donc ils ont plutôt tendance à dire : « dans le fond, pourquoi est-ce qu'ADP fait de l'environnement ? On devrait s'en débarrasser ». Je schématise un peu là, mais c'est un débat qui a existé. Je pense que ce n'est pas une bonne vision personnellement : elle ne se fonde pas sur la réalité du terrain. On est déjà suffisamment une grande entreprise pour que…Nous on s'attache, quand un riverain nous appelle, s'il nous pose une question sur le bruit, on n'est pas des spécialistes du bruit, mais si la question est très technique, on ne dit pas « je vous donne le téléphone de Jean-Marie Machet qui est le patron des laboratoires ». On dit : « on prend votre question, c'est nous qui interrogeons le laboratoire et c'est nous qui répondons ». On considère qu'on est l'interface obligatoire de la relation avec les riverains. On fait notre affaire – c'est un peu compliqué – du recueil de toutes les informations qui vont bien : il y a les informations qu'il faut solliciter auprès de la navigation aérienne, auprès des laboratoires, d'autres services, des services juridiques. Si on met un riverain dans ce processus, il se fusille ! On a tendance à réagir comme ça quand on téléphone à certaines sociétés pour nos propres besoins. Donc nous sommes l'interface. Pour le riverain, il faut que ce soit transparent.

Est-ce que vous notez que cela a permis une amélioration globale des relations ?

JC : C'est toujours difficile de répondre à cette question qui aboutit à s'autojuger. Nous ce que l'on sait c'est que l'on a fait ces dernières années beaucoup beaucoup d'efforts sur les rencontres avec les riverains, avec des formules un peu attractives. La réunion à laquelle vous

allez assister se passe de la manière suivante : ils viennent à 18h30 ; si une commune n'a pas les moyens de venir, on loue un car, on va les chercher. On leur dit « vous venez à 50 », c'est la capacité maxi du car. On les reçoit à 18h30, on leur montre la Maison de l'Environnement, on a une heure et demi, deux heures – on ne donne pas l'impression d'être contraint par le temps – de débat, de présentation de dossiers, etc. C'est vraiment la partie sérieuse. Ensuite on a un petit buffet parce qu'il est quand même 20h30 ou 21h, c'est sympathique. Après, on leur fait faire une visite nocturne de l'aéroport. On les trimballe dans des endroits où un passager ne va jamais, c'est dans la zone sous-douane. C'est un peu compliqué, il faut un laisser-passer. Ils sont ravis de cette formule. Il y a donc une partie technique, dossiers, etc. et une partie où on leur montre la plate-forme la nuit. C'est intéressant de la voir. Ils apprécient. Ils le disent, et pas uniquement à nous : ils apprécient cette transparence de l'information, cette régularité de l'information. C'est important. On pourrait faire un coup médiatique : un buffet avec du caviar et après bonsoir ! Non, non. C'est la relation qui est inscrite de manière pérenne dans le temps. Ca c'est sûr qu'ils apprécient, parce qu'ils savent qu'on est présent, qu'on est là. Ils disent qu'ils apprécient cette attitude qui leur donne des éléments, mais nous on ne cherche pas à leur dire que tout va bien. On parle depuis un an maintenant de l'arrivée de l'Airbus A 380, on ne leur dit pas : « vous ne le verrez pas dans le ciel, vous ne l'entendrez pas ». On ne leur raconte jamais ça. Je me suis bien marré parce que quand l'Airbus a été présenté à Toulouse, j'ai entendu des Directeurs de la Communication d'Airbus : c'était affreux ce qu'ils racontaient, c'était du mensonge total. Ils disaient que l'Airbus serait deux fois moins bruyant que tous les avions actuels. C'est faux. C'est faux, et nous on ne leur dit pas ça aux riverains. On leur dit : « d'après les éléments que nous avons d'Airbus, nous savons que l'avion ne sera pas plus bruyant que le plus gros avion actuel qui est le 747 400. C'est déjà pas mal parce qu'il est beaucoup plus important. Première chose : il ne sera pas plus bruyant. Deuxième chose : « quand vous le verrez dans le ciel, vous serez impressionnés ». Parce que c'est un très gros avion, et qu'on sait très bien que l'effet masse est un effet qui rentre dans la peur que peuvent avoir les gens. Vous mettez un petit avion à 1000 mètres et vous faites passer un gros avion à la même hauteur, tous les riverains vous disent qu'il est à 500 mètres. On les avertit. Mais il ne sera pas plus bruyant que le plus gros des avions, et en plus sur l'aspect écologique, il consommera moins de carburant, sur cet aspect-là il sera très très performant. On ne leur raconte pas d'histoires : on leur dit que le trafic va croître sur Roissy. On ne va pas leur dire que le trafic va se stabiliser, ce n'est pas vrai. Les besoins des sociétés modernes en matière de déplacement font que le trafic aérien va croître. On a connu des années un peu noires depuis le 11 septembre, on était en baisse de trafic et là cette année pour la première fois, on est à 2,6 % en plus. C'est positif et ça va continuer. Ceci on leur dit. Et ils apprécient qu'on ne leur raconte pas d'histoires là-dessus.

Qu'est-ce qui a amené ce passage de l'opacité à la transparence, selon vous ?

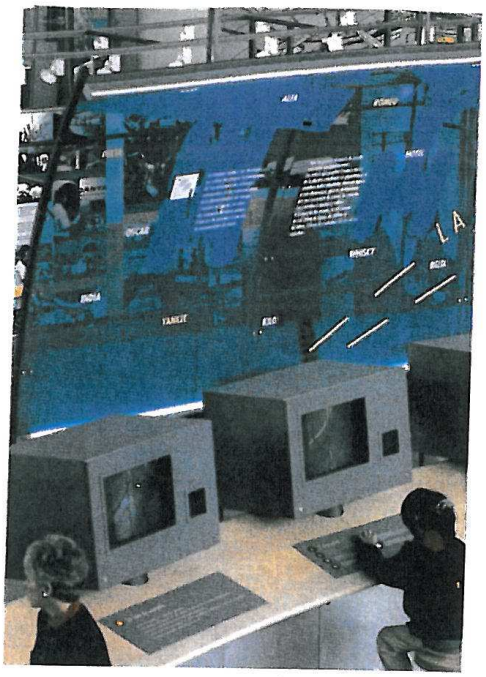
JC : C'est depuis que je suis chef de ce service ! (rires) C'est une évolution naturelle. Il y a 10 ans, les associations ça n'existait pas. Je pense toujours que l'homme se bonifie sous la contrainte. Si on n'avait pas eu cette démarche, on aurait déjà explosé. Cette démarche est la seule intelligente qui permet d'éviter que les riverains n'aillent sur les pistes, ne bloquent les aérogares, etc. C'est vrai qu'il peut y avoir du débat au sein de la maison ; certains peuvent le comprendre, certains peuvent ne pas comprendre. C'est une évolution inéluctable des sociétés. EDF, il y a quelques années, avait dit que le nuage de Tchernobyl s'était arrêté à la frontière ! Aujourd'hui ils ne raconteraient pas ça. C'est une évolution un peu inéluctable. Est-ce qu'on y est venu un peu tardivement ? C'est ça la question. Peut-être un peu tardivement. On n'avait pas non plus les outils. L'aéroport de Roissy a été mis en service en 1974 ; le premier PEB ça a été 1989. Entre temps, je peux vous dire que les promoteurs

immobiliers se sont régalés…Je dirai que c'est une évolution qui était inéluctable, mais qui à mon sens était la réponse obligatoire, la bonne réponse à la contrainte de la riveraineté. Je suis arrivé le 1er janvier 2000 ici, et il m'est arrivé dans une réunion du conseil municipal d'une commune du Val d'Oise que le maire démarre la réunion en lisant un texte sur ADP : « vous êtes obscurs, vous êtes dédaigneux, vous êtes méprisant , etc. » Il y avait le sous-préfet. C'était le premier maire qui avait pris un arrêté pour interdire le survol de sa commune par les avions, arrêté qui était illégal. Le sous-préfet est venu avec nous dire au maire « ton arrêté est illégal ; on l'a fait examiner par les services ». Le maire démarre là-dessus ; il nous a vomis ! Comme ce n'était pas suffisant, il nous a dit : « maintenant, je vais vous passer un petit film ». Et il passe avant le débat un film où il avait pris un avion plein zoom, il avait mis les micros et les hauts-parleurs à fond la caisse ! Au bout de 10 minutes, on a dit : « on a compris, ce n'est pas la peine d'en passer plus ». Il nous considérait comme des gens…Là-dessus, il peut ameuter la foule comme il veut.

A ADP, on a eu quand même dans les années 1980 la fermeture de l'aéroport de Guyancourt, par autorité de l'Etat, sous la pression de la riveraineté. Je peux vous dire que ça c'est resté au travers de la gorge d'ADP. Je me souviens qu'à l'époque j'arrivais dans le poste de responsable du Bourget et de tous ces aérodromes d'aviation générale. Guyancourt avait été fermé et le drapeau d'ADP était brûlé une fois par semaine ! C'était la guerre. La pression de la riveraineté avait fait prendre à l'Etat la décision de fermer ; il n'y a rien de pire. Donc il vaut mieux éviter ça pour ADP, surtout avec l'ouverture du capital qui est en train de se faire. Je pense qu'on a suivi l'évolution normale et générale de toutes les entreprises qui par leur activité provoquent des nuisances et qui sont dans l'obligation d'investir, de faire de la relation, etc. Didier Hamon essaie de mettre en œuvre le concept : « Roissy sera le premier aéroport écologique ». Vaste programme ! Bon, il y a des choses qui se font.

Vous avez vu l'équipe qui s'occupe du management environnemental ? Il faut aller les voir : eux ont une partie qui est importante. Un aéroport certifié ISO 14001 c'est quand même important. Personne ne sait ce que ça veut dire, mais ce n'est pas grave ! Du moment qu'on peut mettre « certifié ISO 14001 », on se dit « ça doit être des gens bien » !

Le seul problème par rapport à ça, c'est qu'il ne suffit pas de faire de la relation avec les riverains, c'est un peu notre difficulté à nous notamment par rapport aux gens qui ont le pouvoir de temps en temps de trouver des solutions même si elles ne sont pas très nombreuses, c'est de faire passer ce message aux techniciens. Les latitudes que l'on a par rapport aux dispositifs de circulation aérienne sont faibles, mais il peut y en avoir de temps en temps. Encore faut-il que les techniciens, c'est-à-dire les spécialistes de navigation aérienne, les contrôleurs, les commandants de bord, les compagnies aériennes acceptent la légitimité d'une demande, la nécessité de l'instruire et jouent le jeu en toute honnêteté, même si de temps en temps ça coûte de l'argent de mettre en œuvre un certain nombre de solutions, de petits pas. Nous on fait partie des convaincus, mais cette conviction se dégrade quand on a des interlocuteurs qui ont la possibilité. Je prends un exemple : le Bourget qui est une plate-forme qui a très peu de trajet, ce sont des avions d'affaires qui sont plus performants, etc. La trajectoire du Bourget qui survole Garges-lès-Gonesse. Il y a une partie du vieux pays qui se trouve à 300 mètres du seuil de piste. Madame la Maire de Garges-lès-Gonesse était Nelly Olin, qui maintenant est ministre de la lutte contre la précarité. Le premier meeting qu'a fait Jacques Chirac dans la campagne présidentielle, il l'a fait à Garges-lès-Gonesse ; Jacques Chirac et Nelly Olin se connaissent très bien. Je peux vous dire que Nelly Olin on la connaît. On l'a vue x fois. Elle est venue ici ; on est allé chez elle x fois. En plus elle habite le vieux pays et les avions passent à 70 mètres au-dessus. Il n'y a rien à faire de toute façon : ils sont sur la finale de la pente. Nelly Olin demande depuis toujours que ADP avec les services de navigation aérienne étudient un certain nombre de modifications au décollage. En vain !



Dialoguer et se concerter avec les riverains

Le dialogue et la concertation pour partager l'observation des faits et imaginer les meilleures réponses à apporter aux problèmes qui se posent est la meilleure solution trouvée jusqu'à présent. ADP participe activement à cette dynamique dans les instances de représentatives ou par ses propres publications dans le respect des recommandations de l'ACNUSA.

ENTRE VOISINS

Publiée tous les deux mois par ADP, la revue Entre Voisins est diffusée à 520 000 exemplaires aux riverains de près de 120 communes. La nouvelle formule de la revue, mise en place en 2002, favorise une plus grande lisibilité et un traitement en profondeur des sujets d'actualité. Les sujets abordés avec le concours d'associations et de riverains s'attachent à développer des informations sur l'activité et le fonctionnement du monde aéroportuaire. Ils présentent des initiatives en matière d'emploi et d'économie, de lutte contre les nuisances aériennes et de respect du cadre de vie.

UN NUMÉRO VERT D'INFORMATION AÉRONAUTIQUE

Le numéro vert d'informations aéronautiques 0805 712 712 à vocation à informer le public sur le trafic aérien des jours à venir et les évènements organisés aux Maisons De l'Environnement. Mis à jour quotidiennement, les informations précisent la configuration du vent, le nombre de mouvements prévus et les éventuels évènements exceptionnels entraînant une modification de la circulation aérienne (par exemple, travaux de réfection d'une piste). Ce numéro concerne les aéroports de Roissy-Charles-de-Gaulle, Le Bourget et Orly.

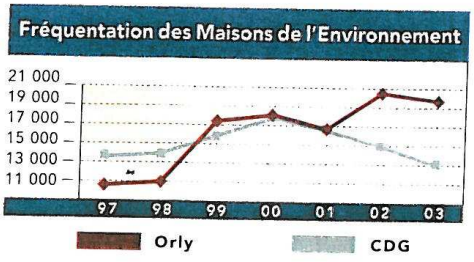
CONDUITE DU DÉBAT PUBLIC : LE CAS CDG EXPRESS

Le projet CDG Express a donné lieu à un débat public ouvert au 2e semestre 2003 dans le cadre de la loi dite de "démocratie de proximité". Un important travail de pédagogie a été fait auprès des journalistes, dès la préparation. Il en a résulté des retombées médiatiques conséquentes, avec plus de 170 articles. Le débat a trouvé un très large écho avec 750 000 présentations, 80 réunions de travail, 23 000 synthèses du dossier, un site internet ouvert aux questions, etc.
De l'avis de la CPDP (Commission Particulière du Débat Public), ce débat a permis :

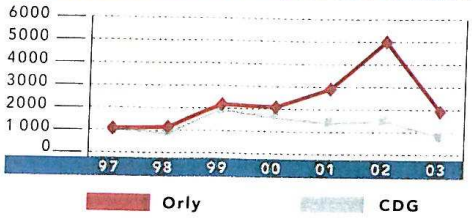
- D'apporter au grand public un éclairage nouveau sur le processus d'élaboration d'un projet d'infrastructure par démocratie participative.
- De faire évoluer la position des uns et des autres, face à l'obligation d'argumenter une position avancée publiquement.
- De mettre en place des mécanismes d'écoute permettant de construire un début "d'acceptabilité sociale" pour le projet.

LES MAISONS DE L'ENVIRONNEMENT

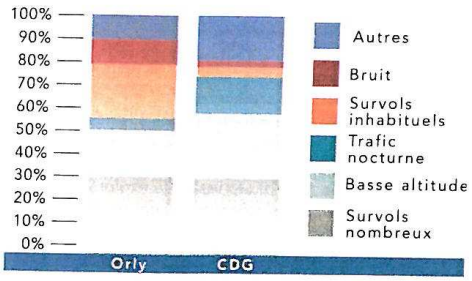
Les Maisons de l'Environnement (MDE) ont vocation à faire connaître le monde de l'aéroport au public, en particulier aux jeunes et aux populations locales. Elles sont en première ligne de la politique de développement durable menée par ADP, un lieu d'information en matière de circulation aérienne, de nuisances, mais aussi d'assistance et de conseil pour les collectivités locales, et d'information sur les filières métiers-formation pour les jeunes. Implantées depuis huit ans sur chacune des deux plates-formes parisiennes, les MDE reçoivent chaque année plus de 10 000 visiteurs scolaires des communes riveraines. C'est à leur initiative qu'on doit la réalisation du Forum annuel ADP des Grandes Ecoles et Universités, la publication du magazine Entre Voisins, l'accueil de manifestations liées à l'aéronautique comme le Congrès international de la formation aéronautique.



Demandes de renseignements et de plaintes



Motifs de plaintes en 2003



178 réunions de concertations avec les élus et associations en 2003

EN 2003

BAREM, une information environnementale aéronautique complète

Depuis juillet 2003, Aéroports de Paris adresse un bilan sonore mensuel personnalisé complet à plus de 100 communes proches de Paris-CDG et depuis avril 2004 pour Orly.
Cette initiative d'ADP, matérialisant sa politique de transparence de l'information, est conforme aux exigences de l'ACNUSA.
Le classeur BAREM (Bruit aérien par région et par mois) est un outil d'information aéronautique environnementale. Véritable tableau de bord, il donne mensuellement pour les communes concernées les évènements aéronautiques (nombre de mouvements) et les différentes niveaux de bruit enregistrés par le réseau de 12 stations de mesure : niveau de bruit moyen sur 24h (LAeq), niveau de bruit moyen pondéré (Lden), niveau maximal enregistré (LAmax). L'ensemble des données envoyées correspond aux évènements enregistrés sur le territoire propre de la commune. Enfin, pour aider à la compréhension, une assistance de la part d'ADP ainsi que les principaux textes juridiques qui s'appliquent sont disponibles.

www.adp.fr





L'aéroport de Roissy un atout, une contrainte, un pari

Yannick Paternotte, Maire de Sannois, 1er Vice-Président du Conseil Général

Protéger d'un même élan nos tympans et la qualité de notre vie dans le Val d'Oise est une mission difficile, mais FORTE.

Le Val d'Oise a peu de retombées économiques de l'aéroport. Nous avons du mal à intégrer des demandeurs d'emploi dans les offres de poste de la plate-forme, très spécifiques, demandant une qualification spéciale (moins de 15%).

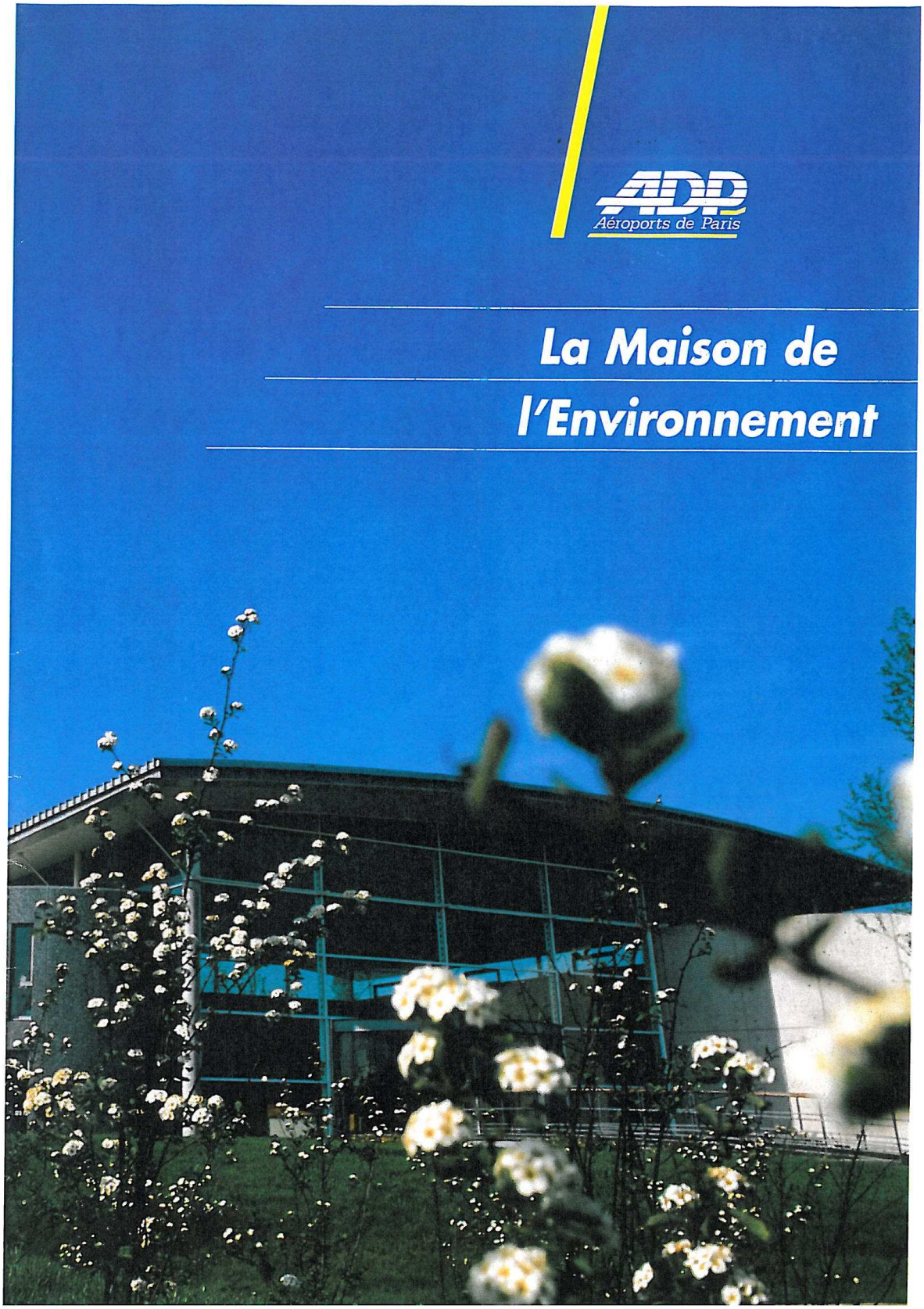
Pas facilement accessible, les axes routiers, ne permettent pas l'insertion de l'aéroport dans l'environnement de l'est du Val d'Oise. Ainsi, le BIP Est n'est toujours pas réalisé et les liaisons ferrées Est-Ouest sont inexistantes.

Véritable question de santé publique si le bruit est souvent abordé, la pollution de l'air existe. Outre les nuisances sonores, le trafic aérien entraîne une pollution à l'oxyde d'azote et aux suies supérieure à celle provoquée par le trafic routier.

Concilier développement économique, impératifs humains et écologiques, c'est le vrai sens de notre action.

Les Propositions

Quand notre cadre de vie, notre tranquilité, notre santé sont en danger il faut réagir, c'est à mon sens la seule réponse de développement durable satisfaisante aujourd'hui. L'impératif économique présenté par la croissance du trafic aérien, doit obliger les instances gouvernementales à revoir la notion de contrat avec les riverains, les élus locaux et les partenaires concernés afin d'instaurer un réel dialogue et un vrai débat sur l'avenir du trafic aérien dans le bassin parisien.


ADP
Aéroports de Paris
La Maison de
l'Environnement

Aéroports de Paris

La Maison de l'Environnement

Une politique de l'environnement transparente

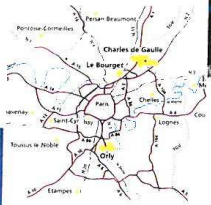
8





Le territoire et son histoire

4



10

Le monde aéroportuaire

Aéroports de Paris : un développement maîtrisé







6

Un lieu d'accueil et d'information

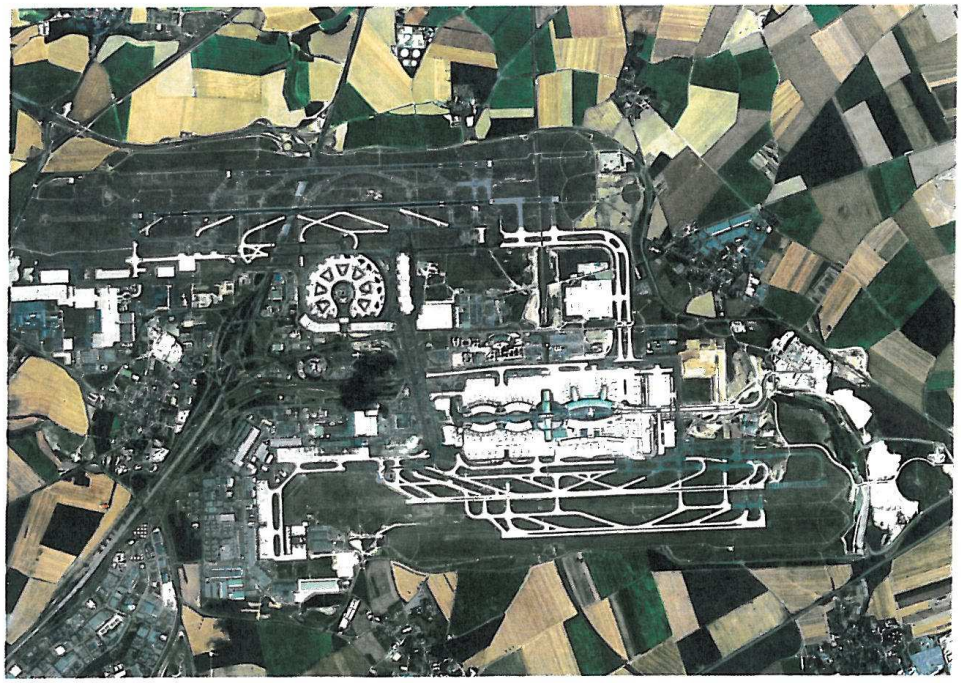
2

Aéroports de Paris: un développement maîtrisé

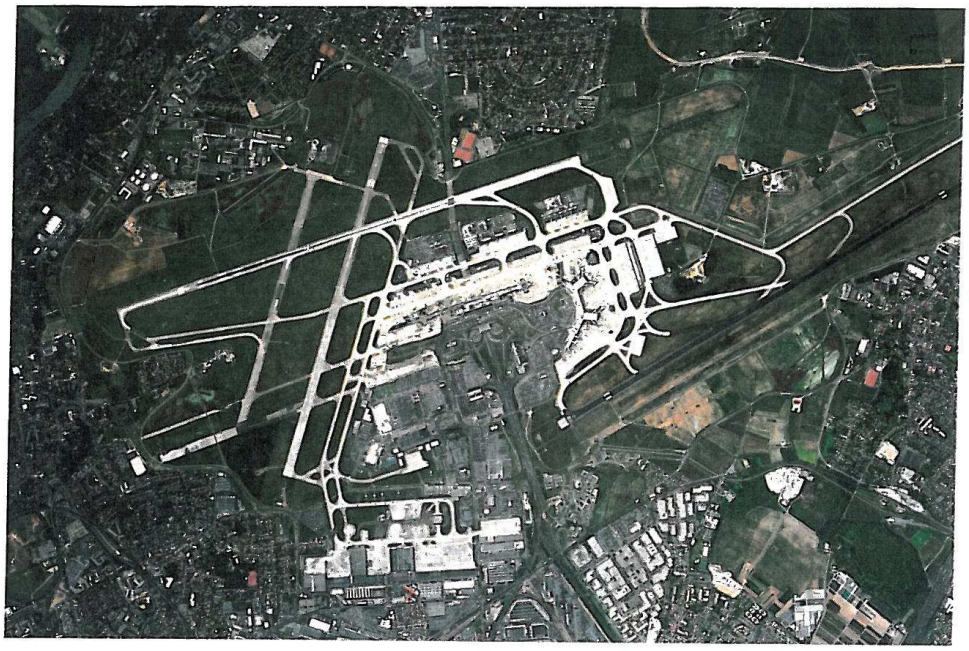
Aéroports de Paris gère l'ensemble des aéroports et aérodromes ouverts à la navigation aérienne civile, situés dans un rayon de 50 km autour de Paris. Depuis sa création en 1945, ADP n'a cessé de s'adapter aux évolutions du transport aérien, tout en préservant l'environnement avec la plus grande vigilance. Il exploite le plus vaste domaine aéroportuaire d'Europe : 6 600 hectares, soit l'équivalent des deux tiers de Paris intra-muros.

Ainsi, Aéroports de Paris est un considérable acteur de développement économique. Tout d'abord, par le nombre de passagers accueillis chaque année et celui du tonnage de fret traité : plus de 70 millions de voyageurs annuels, 1,8 million de tonnes de fret et poste. En fait, Paris est la première place aéroportuaire d'Europe continentale et la deuxième mondiale par le trafic international.

Acteur de développement économique, ADP l'est en tant que coordonnateur et fédérateur de l'ensemble des partenaires intervenant sur ses aéroports Il l'est également par le pouvoir d'attraction qu'il exerce sur de nombreux industriels, commerçants, fabricants qui souhaitent bénéficier de la proximité du moyen de transport le plus sûr et le plus rapide, l'avion en l'occurence. On compte, par exemple, plus de 1 000 entreprises implantées sur les aéroports parisiens.



2



Catalyseur de l'activité aérienne, ADP constitue donc un formidable créateur d'emplois, avec plus de 100 000 personnes travaillant sur les plates-formes d'Orly et Roissy-CDG. Nombre qu'il convient de doubler pour tenir compte des emplois indirects. Ainsi, l'ensemble des activités générées par le transport aérien représente 9% du PIB de la région Ile-de-France.

La constitution d'un pôle économique implique un ensemble d'aménagements dont profite les populations riveraines : structures industrielles et commerciales, hôtelières, réseaux routiers et ferroviaires... L'aéroport de Roissy-CDG, notamment, est une véritable plaque tournante du transport intermodal (aérien, routier et ferroviaire) où se croisent avions, autoroutes, RER et TGV.

Toutefois, un aéroport est également source de nuisances : bruit, risque de pollution de l'air et de l'eau. En conséquence, son existence et son développement restent peu ou mal acceptés du public.

A ceci, plusieurs raisons :

- le public ne connaît pas l'organisation d'un aéroport et ses problèmes de gestion.
- il évalue difficilement les réelles nuisances et leurs causes.
- il ignore comment l'institution aéroportuaire intervient pour les diminuer.

Pour répondre à cette attente des riverains, ADP a réalisé un ensemble d'aménagements dédiés au dialogue et à l'information : les Maisons de l'Environnement. Implantées à Orly et Roissy-CDG, leur objectif est d'offrir, à tout moment, à tout visiteur, des renseignements sur l'histoire du développement aéroportuaire, les activités essentielles que celui-ci implique, les véritables problèmes d'environnement affrontés.■



Un lieu d'accueil et d'information



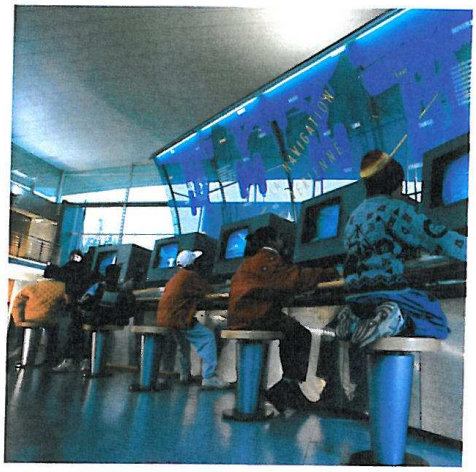
Les deux grandes plates-formes parisiennes, Orly et Roissy-CDG, disposent chacune de sa Maison de l'Environnement. Les bâtiments, intégrés dans un espace de verdure et d'arbres, ont pour vocation d'accueillir, d'informer et de dialoguer avec le public.



Au rez-de-chaussée, dès l'entrée, un espace d'exposition de 600 m2 s'offre au visiteur. Une salle de projection de 80 places permet de visionner des films sur l'activité aéroportuaire et le traitement des problèmes environnementaux qu'elle génère. Une bibliothèque, riche en documents, complète ce dispositif d'informations et d'échanges.



Au niveau supérieur, en mezzanine, se trouvent les locaux de travail occupés par les correspondants habituels des riverains.



Les Maisons de l'Environnement abritent un équipement totalement inédit.

C'est la première fois qu'une entreprise aéroportuaire se dote d'un tel système qui permet au public d'évaluer lui-même les niveaux de bruit et les moyens mis en oeuvre pour limiter ses effets.



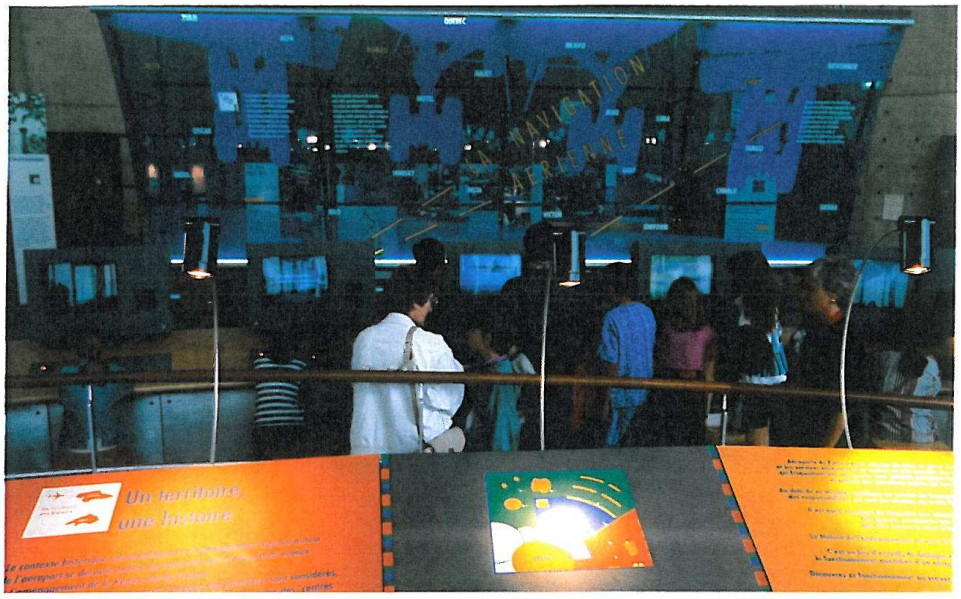
La mise en scène de l'exposition, basée sur la méthode interactive, facilite un véritable échange et un dialogue constructif avec les visiteurs.



Dès son entrée dans la Maison de l'Environnement, le visiteur se dirige vers une table d'orientation qui présente les trois thèmes abordés par l'exposition :

- les sites aéroportuaires et leur histoire ;
- l'activité du transport aérien sur les plates-formes parisiennes ;
- la politique de l'environnement menée par ADP.■

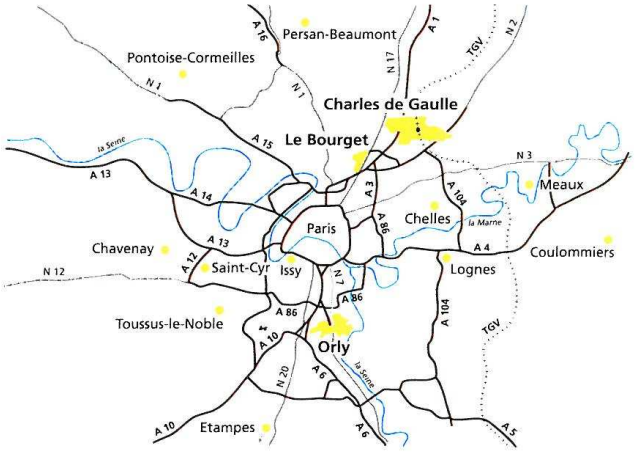
Le territoire et son histoire



La première thématique, véritable introduction à l'exposition, ouvre sur un plan large qui définit le contexte historique et géographique de l'aéroport, ainsi que l'évolution de l'aménagement régional. Il s'agit d'une histoire qui évoque les moments clés du développement d'ADP et de la région Ile-de-France : construction et modernisation des aéroports de Roissy-CDG et d'Orly ; développement du trafic aérien ; constitution d'un pôle économique de taille européenne à Roissy-CDG, avec la réalisation d'un véritable centre intermodal de communications.

Cet espace consacré à l'histoire du territoire diffuse, en continu, un éphéméride des aéroports d'Orly et de Roissy-CDG.

Le film de 5 minutes utilise des images d'archives, extraites d'actualités cinématographiques ou télévisuelles, souvent inédites.



Ainsi est retracée, au fil du temps, l'histoire du transport aérien et d'ADP depuis 1945.





L'espace présente également des cartes illustrant les liaisons autoroutières et ferroviaires, les différents réseaux de transport en commun, un schéma simplifié des plans d'exposition au bruit et diverses maquettes des sites aéroportuaires.■

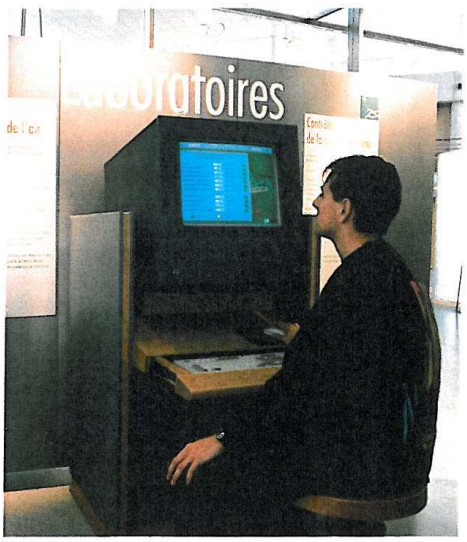


Le monde aéroportuaire

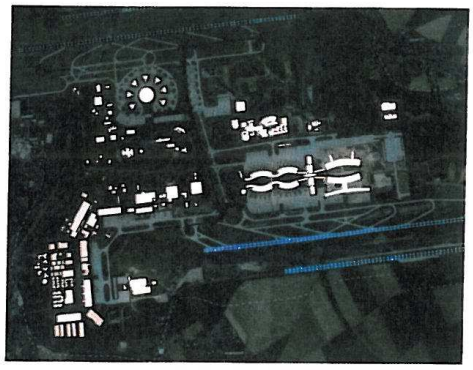


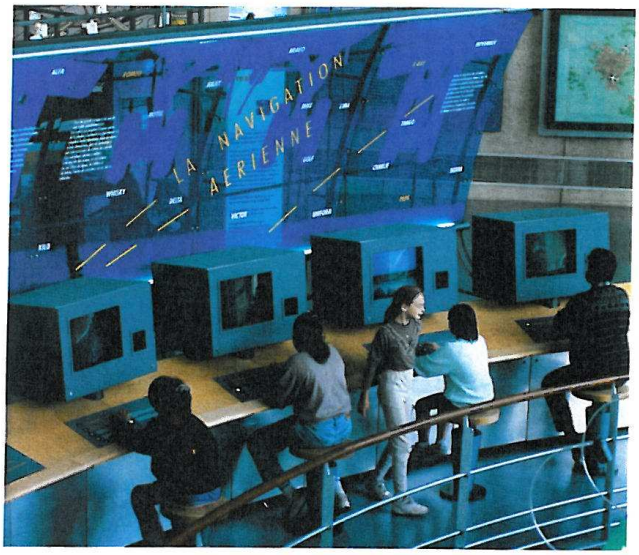
Après le territoire et son histoire, le centre de l'exposition est consacré à l'activité aéroportuaire, notamment à la circulation aérienne et à la chaîne "escale", la face cachée de l'aéroport en quelque sorte.

Ainsi est expliquée l'importance du contrôle aérien et de la coordination des opérations d'assistance aux avions à l'atterrissage, au décollage et en escale.



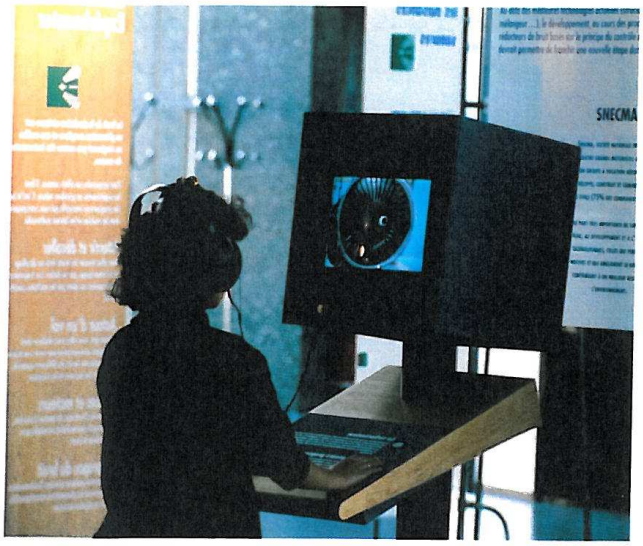
La multiplication des intervenants assurant le bon déroulement de cette assistance est également mise en lumière avec la présentation du rôle joué par la Direction de la Navigation Aérienne, des compagnies, de l'autorité aéroportuaire, des douanes, des services d'immigration...





Du côté de la circulation aérienne, l'information est dispensée par un pupître doté de cinq écrans vidéo, rappelant les postes de travail des contrôleurs aériens.

Chaque poste est connecté au traitement d'un thème particulier : la tour de contrôle, l'aéroport, l'atterrissage et le décollage, le guidage des avions, le suivi en vol. Les écrans centraux diffusent des programmes interactifs. Enfin, le thème escale présente, par la photo et par le film, les métiers qui s'exercent autour de l'avion. Des activités mal connues, car elles se déroulent en coulisse : traitement des bagages, entretien, vérifications techniques, chargement du fret, avitaillement de l'avion, contrôle de sécurité, etc.



Bref, tout ce qui concerne le traitement d'un aéronef depuis son arrivée jusqu'à son prochain départ.■

Une politique de l'Environnement transparente

Aéroports de Paris s'est toujours préoccupé de trouver un point d'équilibre entre développement du transport aérien et les contraintes environnementales que celui-ci génère. Pour rendre acceptable le voisinage de l'aéroport, source de profits et d'expansion économique mais aussi de nuisances, ADP joue vis à vis de ses riverains la carte de la transparence.

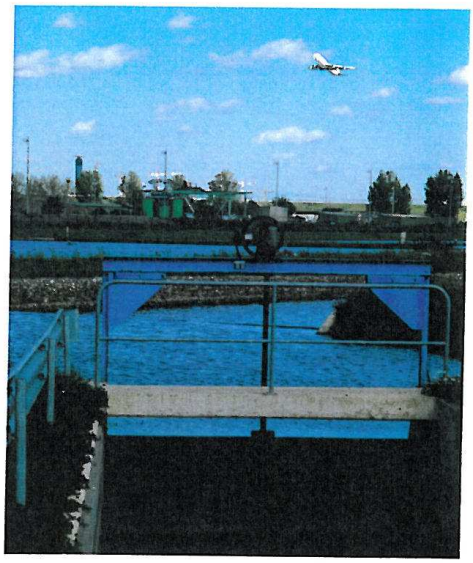
La Maison de l'Environnement met donc en évidence la politique de prévention suivie par ADP sur les trois principaux volets environnementaux : le bruit, l'air et l'eau.

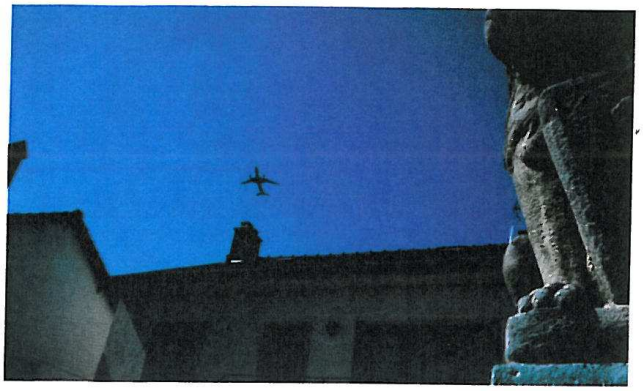


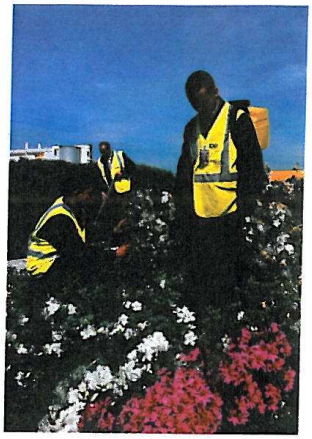
Le bruit

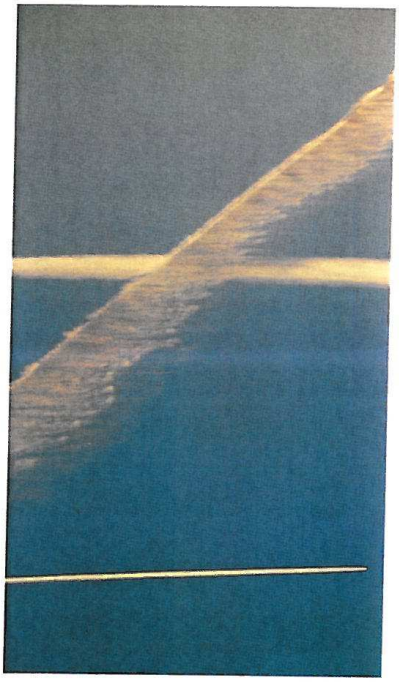
La connaissance d'un environnement sonore peut influer sur son acceptation. Il est par exemple déterminant d'apprendre à mesurer le bruit sous tous ses aspects, en relation avec une cause, d'apprendre à écouter le bruit, en l'interprétant.

Un atelier bruit reconstitue ainsi un certain nombre de scenarii sonores, à travers des modules et des bornes interactives. Deux modules multimédia sont notamment consacrés, l'un au bruit réel de l'avion, l'autre au bruit effectivement perçu au sol.







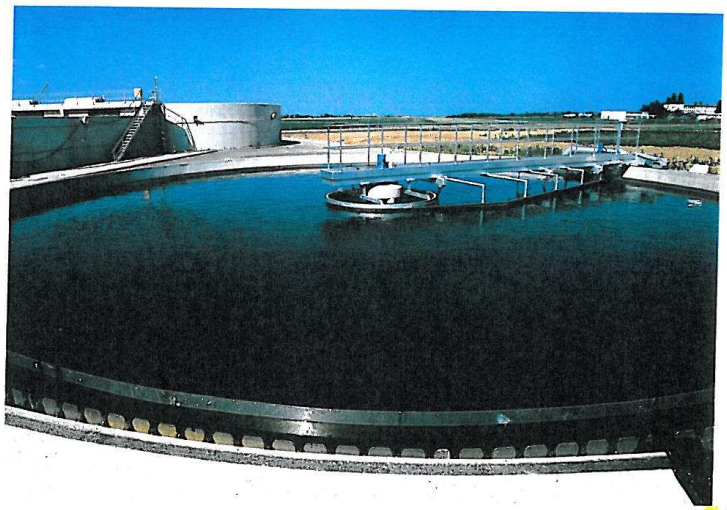


De même, deux bornes interactives traitent, l'une de la réduction du bruit grâce à l'évolution technologique, l'autre du phénomène acoustique en général.

L'exposition comprend également un "atelier" moteurs d'avion, identifié par un "fan" de réacteur. Deux programmes vidéo sont diffusés : le "moteur propre", qui rend compte des progrès réalisés ou à venir pour réduire le bruit et la pollution de l'air ; le "turboréacteur", qui explique le fonctionnement d'un moteur d'avion.



En fin de parcours, Sonate, système informatique de suivi des trajectoires aériennes, permet de visualiser en temps réel ou en différé, le trafic autour de l'aéroport. Le système rend compte des trajectoires et du bruit des avions. Tout appareil en vol est représenté par des points qui suivent son déplacement et donnent sa position. Une étiquette indique le numéro d'identification de l'avion, son type, l'altitude du vol...



Entre Voisins

MAGAZINE POUR LES RIVERAINS D'AÉROPORTS DE PARIS

trafic info CDG/Orly

MOUVEMENTS ET PASSAGERS
BILAN DES ÉVÉNEMENTS NON CONFORMES
DÉROGATIONS
UTILISATION DES SEUILS DE PISTES ET DÉVIATIONS DE TRAJECTOIRES



Notre dossier

LE CIEL D'ÎLE-DE-FRANCE : UN TRAVAIL SCIENTIFIQUE POUR UNE CIRCULATION PLUS SÛRE.

métier
Magasinier : chacun peut y faire sa place

perspectives
Vitacité. Mission : accompagner les 16-25 ans
FedEx : priorité à l'emploi

ailleurs
Kuala Lumpur International Airport : de la haute écologie

sommaire en page 2

À l'intérieur, votre supplément Entre Voisins magazine

NUMÉRO 55/DÉCEMBRE 2002 JANVIER 2003

ADP Aéroports de Paris



dossier



perspectives

sommaire

expression

3. Votre courrier.

actualités

4. Le T3 : un terminal tout neuf pour les charters.
Aéroport de Lauderdale (Floride) : 6 millions de passagers profiteront du savoir-faire ADP.
Les lauréats 2002 des Trophées des acteurs aéroportuaires.

dossier

6. Le ciel d'Île-de-France:
Comment se conjuguent sécurité, respect de l'environnement et capacité d'accueil.

métier

11. MAGASINIER : une profession où chacun peut trouver sa place.

perspectives

12. **Vitacité :** du punch, des idées, des emplois.
Rencontre avec l'entreprise FedEx, une entreprise emballante.

quartier libre

14. Une nouvelle de Julienne Zanga.

ailleurs

15. **Kuala Lumpur,** une porte verte pour la région Asie-Pacifique.

trafic info

16. **Ce qui s'est passé à CDG et à Orly.**

Photos de couverture : Frédéric Lert / ADP

Écrivez-nous

Entre Voisins
ADP/DRE - BP 20101
95711 Roissy-CDG Cedex.

Entre Voisins

Aéroports de Paris
291, bd Raspail
75675 Paris Cedex 14
Tél. : 01 43 35 70 00
mél : entrevoisins@adp.fr.
Site Internet : www.adp.fr

Directeur de la publication
Didier Hamon.

Directeur exécutif
Michel-Claude Lorriaux.

Rédacteur en chef
William Quicke.

Tirage du numéro précédent
520 000 ex. - Membre de l'UJJEF.
Impression IMAYE.

Réalisation MOBY·DICK
Tél. : 01 44 91 80 90

numéros utiles

Rédaction d'*Entre Voisins* :
01 48 64 66 77
mél à entrevoisins@adp.fr

Service Environnement Nord :
01 48 64 63 99
mél à environnement.cdg@adp.fr

Service Environnement Sud :
01 49 75 63 97
mél à environnement.orly@adp.fr

Accueil dans les Maisons de l'Environnement :
CDG : 01 48 64 63 82
Orly : 01 49 75 25 85

Aide à l'insonorisation :
08 10 87 11 35

Comité Habitat :
01 48 62 67 81

des sites Internet à visiter

Aéroports de Paris :
www.adp.fr

Direction générale de l'aviation civile :
www.dgac.fr

Autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires :
www.acnusa.fr

Union française contre les nuisances aériennes :
http://ufcna.com

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie :
www.ademe.fr

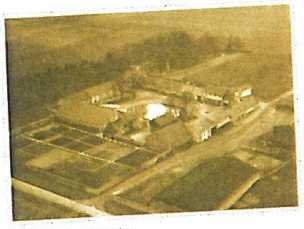
Surveillance de la qualité de l'air :
www.airparif.asso.fr

Comité Habitat :
http://habitatcdg.com

Collectif d'associations contre les nuisances aériennes :
http://www.nuisance-aeriennes.com

Ritsuko Tajima, aéroport de Narita (Japon). "Pourriez-vous me dire combien de personnes vivaient sur ce qui est aujourd'hui l'emprise de CDG avant que l'aéroport ne soit construit ?"

Entre Voisins Le site de l'aéroport Paris Nord (son appellation à l'époque) avait été choisi pour sa faible densité de population. Il n'y avait en effet qu'une ferme sur les 3200 hectares de ce qui devait devenir CDG. À la ferme des Mortières, démolie en septembre 1970, vivait une famille de six personnes. Les employés de la ferme habitaient les villages alentour. Pour l'ouverture de l'aéroport et pour satisfaire aux contraintes des zones de bruit de ce qui allait devenir le Plan d'exposition au bruit (PEB), Aéroports de Paris a acheté, pour les fermer, un total de 230 maisons dont 144 au Vieux pays de Goussainville, 85 à la Talmouse et 1 au Mesnil-Amelot. En 1965, on estimait à 85 000 la population riveraine de l'aéroport d'Orly, à 5000 celle de CDG !



La ferme des Mortières.

Stéphanie D. Montgé-en-Goële (77).

"Dans un récent numéro d'*Entre Voisins*, j'ai lu qu'il y avait ou qu'il y aurait un Centre de formation pour apprentis à Roissy. Malheureusement, je n'en ai pas gardé les coordonnées. Merci d'avance pour votre recherche."

Entre Voisins *Entre Voisins* consacre trois pages par numéro à des articles abordant les métiers et la formation. Autour de l'aéroport de Paris-CDG, de nombreux établissements forment aux métiers de l'aérien, qu'il s'agisse d'accueil, de logistique, de maintenance ou de transport. L'offre est faite par des lycées, des IUT et autres types de centres de formation. Une information complète est disponible auprès **d'Airemploi, au 01 48 16 71 71.**



Pascal A. Limeil-Brévannes (94). "Riverain et usager d'Orly (à scooter), j'utilise les parcs de stationnement, mais dans quelles conditions et à quel prix ! Quand proposerez-vous des emplacements bien étudiés, des tarifs motos, et pourquoi pas des tarifs riverains ?"

Entre Voisins Les emplacements officiellement mis à la disposition des deux-roues par ADP (nous ne parlerons pas du stationnement sauvage devant les aérogares) sont aujourd'hui limités à un emplacement réservé au P2 (Orly ouest). Exigu et mal équipé, il ne répond plus aux besoins des usagers. Dans le cadre de la rénovation du P0, un nouvel espace motos va être créé, séparé des circulations voitures, avec emplacements individualisés et surveillance caméra. L'équipement de cet espace a été réalisé en coordination avec l'association *Motards en colère*, pour définir les dimensions des emplacements et les types d'accroches nécessaires. Pour ce qui concerne les tarifs, plus particulièrement les tarifs riverains, cette demande est souvent exprimée par les lecteurs d'*Entre Voisins*. À suivre.

Béatrice M. Louvres (95). **"Depuis quelque temps, chaque soir, de petits appareils à hélices, au départ de CDG, traversent le ciel de Louvres et indisposent de ce fait les résidants. Je souhaite que cette violation du ciel cesse."**

Entre Voisins Le survol de la commune de Louvres par les avions à hélices peut intervenir lorsque les conditions météorologiques génèrent des décollages face à l'ouest (près de 67 % du temps les six premiers mois de 2002). Ceci concerne principalement les appareils à destination du nord de la France et vers l'Europe du Nord. Pour des raisons de sécurité, les appareils à hélices sont souvent conduits à quitter le plus tôt possible l'axe de décollage afin que leurs trajectoires n'entrent pas en conflit avec celles d'appareils à réaction plus rapides décollant derrière eux. Cependant, pour limiter les nuisances sonores la nuit, la décision a été prise le 1er juillet 2002 d'imposer aux avions à hélices l'utilisation des mêmes procédures que celles publiées pour les avions à réaction. Ainsi, et sauf raison de sécurité, le survol de la commune de Louvres doit être évité, de nuit, autant par les jets que par les appareils à hélices.

Entre Voisins

MAGAZINE POUR LES RIVERAINS D'AÉROPORTS DE PARIS

trafic info CDG/Orly

- MOUVEMENTS ET PASSAGERS
- BILAN DES ÉVÉNEMENTS NON CONFORMES
- DÉROGATIONS
- UTILISATION DES SEUILS DE PISTES ET DÉVIATIONS DE TRAJECTOIRES



Notre dossier

MESURE ET SURVEILLANCE DU BRUIT

perspectives

1ère Conférence territoriale du pôle Roissy CDG : l'avenir est à la formation

Boutiques : l'emploi se porte bien

ailleurs

Îles Féroé : un aéroport international niché au cœur des fjords

sommaire en page 2

NOTRE ENQUÊTE

Pour réaliser un journal plus proche de vous, nous vous invitons à participer à notre enquête. Un questionnaire vous attend dans ce numéro, et de nombreux cadeaux vous sont réservés.

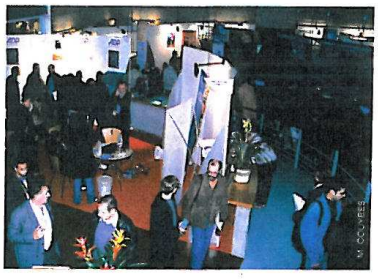
Entre Voisins & vous

NUMÉRO 56/FÉVRIER - MARS 2003

ADP Aéroports de Paris



dossier



perspectives

Écrivez-nous

Entre Voisins
ADP/DRE - BP 20101
95711 Roissy-CDG Cedex.

sommaire

expression

3. Votre courrier.

actualités

4. **Europe :** un accord pour un ciel unique.
Environnement : on va rouler propre à CDG.
CDG : panorama des métiers et des entreprises présents sur la plate-forme.
Aéroport international de Dubayy :
ADPi exprime son savoir-faire sur 300 000 m².

dossier

6. **Mesure et surveillance du bruit.**
Les nouvelles règles de surveillance et de mesure du bruit, vers plus de fiabilité et de transparence.

perspectives

12. **Forum ADP des grandes écoles et des universités :** les jeunes prennent l'air.
Dans les boutiques Printemps le moral est au beau fixe.
Le GIP Roissy CDG prépare l'avenir.

quartier libre

14. **Une nouvelle** d'Évelyne Lehnisch.

ailleurs

15. **Vagar,** l'aéroport international de poche des îles Féroé.

trafic info

16. **Ce qui s'est passé à CDG et à Orly.**

Photos de couverture : Bruno RIVIÈRE / ADP.

Entre Voisins

Aéroports de Paris
291, bd Raspail
75675 Paris Cedex 14
Tél. : 01 43 35 70 00
mél : entrevoisins@adp.fr.
Site Internet : www.adp.fr

Directeur de la publication
Didier Hamon.

Directeur exécutif
Michel-Claude Lorriaux.

Rédacteur en chef
William Quicke.

Tirage du numéro précédent
520 000 ex. - Membre de l'UJJEF.
Impression IMAYE.

Réalisation MOBY-DICK
Tél. : 01 44 91 80 90

numéros utiles

Rédaction d'*Entre Voisins* :
01 48 64 66 77
mél à entrevoisins@adp.fr

Service Environnement Nord :
01 48 64 63 99
mél à environnement.cdg@adp.fr

Service Environnement Sud :
01 49 75 63 97
mél à environnement.orly@adp.fr

Accueil dans les Maisons de l'Environnement :
CDG : 01 48 64 63 82
Orly : 01 49 75 25 85

Aide à l'insonorisation :
0 810 87 11 35

Comité Habitat :
01 48 62 67 81

des sites Internet à visiter

Aéroports de Paris :
www.adp.fr

Direction générale de l'aviation civile :
www.dgac.fr

Autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires :
www.acnusa.fr

Union francilienne contre les nuisances aériennes :
http://ufcna.com

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie :
www.ademe.fr

Surveillance de la qualité de l'air :
www.airparif.asso.fr

Comité Habitat :
http://habitatcdg.com

Collectif d'associations contre les nuisances aériennes :
http://www.nuisance aeriennes.com



Colette B. Villeneuve le Roi (94). **"En tant que riveraine de l'aéroport d'Orly, je suis intéressée par votre journal. Malheureusement, je le reçois de manière très irrégulière. Pouvez-vous veiller à l'envoi ponctuel de votre journal ? J'ai ainsi manqué certaines visites, n'ayant pu m'inscrire à temps."**

Philippe V. Andilly (95). **"Habitant Andilly et étant survolé par les avions, il me serait agréable de recevoir *Entre Voisins*."**

Entre Voisins *Entre Voisins* est publié tous les deux mois. Le numéro que vous avez entre les mains est daté de février-mars 2003. Il a été distribué dans les premiers jours de février. Le prochain sera dans vos boîtes aux lettres début avril. Si vous constatez des dysfonctionnements dans la distribution d'*Entre Voisins,* faites-le savoir à la rédaction (coordonnées en page 2).

Thierry T. sur Internet. **"Est-il possible de consulter en ligne votre magazine ? Également, existe-t-il des visites des installations aéroportuaires organisées pour le public ?"**

Entre Voisins Le magazine *Entre Voisins* n'est pas encore en ligne sur le site www.adp.fr. Un grand chantier est en cours dans la rubrique Environnement Riverains du site, avec des nouveautés pour 2003 telles qu'un outil de visualisation des trajectoires en région parisienne, plus d'informations sur les Maisons de l'Environnement, et *Entre Voisins* "on-line" !
Il est par ailleurs possible de visiter les plates-formes aéroportuaires franciliennes. Appelez le 01 48 64 63 82 pour Paris CDG, et le 01 49 75 25 85 pour Paris Orly.



Jean-Dany M. sur Internet. "Je proteste vigoureusement contre le survol de l'Isle-Adam à basse altitude pratiquement tous les jours. Je constate une intensification du trafic nocturne et que l'altitude moyenne de survol est de plus en plus basse. Je demande la création d'un couvre-feu."

Entre Voisins La mise en place du nouveau dispositif de circulation aérienne en Île-de-France, en mars 2002, n'a pas eu de conséquence significative sur le trafic aérien de votre région. Votre commune est survolée par des appareils à destination de CDG en configuration face à l'est (40 % du temps en moyenne). Le volume de ces survols est de l'ordre de cent avions par 24 heures, dont 10 % entre 22 h et 6 h. Les hauteurs constatées varient de 1000 à 2500 m. La mise en place d'un couvre-feu ne relève pas des compétences d'ADP. Une telle décision ne pourrait être prise que par le gouvernement et n'est pas actuellement à l'ordre du jour.

Thierry M. sur Internet. "J'habite la vallée de Montmorency, à Ermont. Je pense que le matin, il faut, dans la mesure des vents et en été, faire des atterrissages dans le sens est-ouest. J'attends un article sur l'historique d'ADP et des photos sur la construction et l'ouverture de CDG1."

Entre Voisins Les règles de l'aérodynamique, et donc de la sécurité, imposent que les avions décollent et atterrissent face au vent, configuration face à l'ouest ou face à l'est. Le responsable du trafic aérien décide de l'utilisation d'une des configurations en fonction de la force et de la direction du vent. Des changements de configuration peuvent intervenir à tout moment dès lors que la direction du vent change. De même, il peut arriver que CDG et Orly n'aient pas la même configuration, ce qui complique la tâche du contrôleur chargé d'assurer la fluidité du trafic en toute sécurité.
Pour l'historique de CDG, *Entre Voisins* vous invite à lire la rubrique histoire du supplément magazine et vous conseille l'excellent ouvrage écrit par Jean-Claude Corvisier et Jean-Marc Rouxel dans la collection "Mémoire en Images", *Roissy-en-France - Le Mesnil-Amelot,* publié aux Éditions Alan Sutton.

NVIER FÉVRIER MARS 2005 - **NUMÉRO 2**

Entre Voisins

MAGAZINE DES AÉROPORTS FRANCILIENS POUR LEURS RIVERAINS

métier
Auxiliaire chauffeur chargeur
Services sur piste

escale
Saint-Louis du Sénégal

coulisses
Cap
sur des énergies propres



dossier

Formation
Les clés de l'emploi

sommaire

focus p. 4 à 9

AÉRONAUTIQUE p. 4
Transports, quelle politique pour l'Europe ?

ENVIRONNEMENT p. 6
Orly, l'art du recyclage

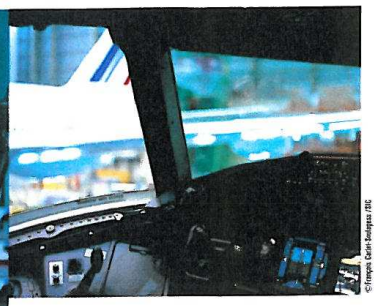
ÉCONOMIE p. 8
Fondation ADP, des ailes pour vos projets

métier p. 10
Auxiliaire chauffeur chargeur, services sur piste
par Rita Grimaldi

ÉCRIVEZ-NOUS
Entre Voisins
ADP/ENV R - Bât. 3701
BP 24101
95711 Roissy-CDG Cedex.

dossier p. 11 à 18





Formation
Les clés de l'emploi
par Rita Grimaldi
Se former en travaillant p. 12
Se former pour (re)trouver un emploi p. 15
S'informer pour se former p. 17

escale p. 19 à 21
Saint-Louis du Sénégal
par Gil Roy

coulisses p. 22 à 24
Cap sur des énergies propres
par Bénédicte Haquin

histoire p. 25
Louis Schreck, le géant de l'hydravion
par Albéric de Palmaert

testez-vous p. 26

fiche avion p. 27 à 28
Bombardier CL-415, plus rapide que le feu

Au cœur du magazine, pages I à VIII

entre voisins environnement
Aéroports de Paris CDG et Paris-Orly

contacts

Rédaction d'Entre Voisins :
01 48 64 66 77 / mails à entrevoisins@adp.fr

Tout ce que vous souhaitez savoir sur l'Environnement
ADP : 0 805 712 712 / www.adp.fr
Aide à l'insonorisation : 0 810 87 11 35
Comité Habitat : 01 48 62 67 81
www.habitatcdg.com

des sites Internet à visiter

Direction générale de l'aviation civile : **www.dgac.fr**
Autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires : **www.acnusa.fr**
Surveillance de la qualité de l'air : **www.airparif.asso.fr**
Club Entre-Mômes : **www.entre-momes.com**
Union française contre les nuisances des aéronefs : **www.ufcna.asso.fr**
Collectif d'associations contre les nuisances aériennes : **www.nuisances-aeriennes.com**
Musée de l'air et de l'espace du Bourget : **www.mae.org**

Aéroports de Paris
291, bd Raspail - 75675 Paris Cedex 14 - Tél. : 01 43 35 70 00
Directeur de la publication : Didier Hamon.
Directeur exécutif : Michel-Claude Lorriaux.
Rédacteur en chef : William Quicke.
Tirage du numéro précédent 520 000 ex. - Membre de l'UJJEF.
Impression : IMAYE.
Réalisation : Euro Scanner 01 53 27 31 41
Direction artistique : Catherine Mantelet

Que pensez-vous de la nouvelle formule d'Entre Voisins ?



D.R.

Richard Dell'Agnola, maire de Thiais, député du Val-de-Marne

« ENTRE VOISINS, ON SE RESPECTE ! »

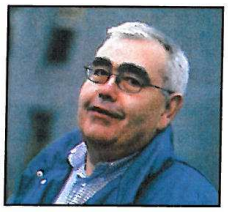
Lien privilégié entre le Groupe ADP et les riverains des aéroports, le magazine "Entre Voisins" se doit de refléter les efforts et le travail entrepris par Aéroports de Paris pour répondre à ses obligations dans le cadre de ses activités :

- *mettre l'accent sur le respect du cadre de vie en assurant la bonne qualité de l'air et en respectant les normes de niveau sonores enregistrés aux abords des pistes,*
- *informer les riverains quant à leurs droits en favorisant l'accès aux programmes d'aide à l'insonorisation de leur habitation,*
- *jouer un rôle en présentant l'impact économique d'une des plus grandes plates-formes aéroportuaires françaises.*



Jean-Pierre Anthime,
peintre en bâtiment,
Ris-Orangis (91)

La nouvelle formule d'Entre Voisins me paraît plus "technique" que la précédente. Elle est plus étoffée et riche en informations, les reportages sont beaucoup plus intéressants. Les photos et les illustrations enchantent mes enfants, passionnés d'avions. Ils conservent toute la documentation qu'ils peuvent réunir sur l'aviation. L'ancienne formule était totalement découpée alors que celle-ci, qui se présente plus comme une belle revue, reste intacte et est classée en l'état. Je regrette qu'il n'y ait plus de plan de coupe des avions comme dans la version précédente. Bref, nous sommes des inconditionnels de l'aviation !



© Pascal Ménard

Claude Mennetrier,
conseiller mutualiste,
Courtry (77)

Je suis un riverain passionné d'aviation et je m'intéresse de près à Entre Voisins que je reçois depuis deux ans. J'aime beaucoup la nouvelle formule. Sa présentation est plus claire et plus moderne. Elle attire l'œil et donne ainsi plus envie de lire que la précédente. Je trouve intéressante l'idée d'avoir intégré le supplément de 8 pages "Environnement" : les chiffres sont instructifs et on se rend mieux compte des nuisances. Personnellement, je ne les trouve pas pires que celles du périphérique ! En revanche, je regrette de ne plus trouver les données des mouvements de vols. J'ai un autre regret, celui de ne pouvoir détacher les "fiches avions" sans détériorer le magazine car j'aimerais pouvoir les conserver à part.



© Pascal Ménard

Didier Boulissière,
pâtissier,
Tremblay-en-France (93)

Les informations de la nouvelle formule d'Entre Voisins sont plus riches. Je la trouve complète et agréable à lire ; la mise en page est plus aérée. Je m'arrête facilement sur les pages dont je me sens proche. Je m'intéresse plus particulièrement à celles qui concernent l'aéroport de Roissy et moins à celles d'Orly, évidemment, puisque je suis riverain de CDG. Il me semblerait intéressant de développer les pages environnement. Il est très important de parler du bruit car pour beaucoup de riverains, c'est un réel problème. Ma fille apprécie la page Jeux, mais les questions devraient porter sur les articles, ça nous obligerait à les lire avec plus d'attention et ce serait plus amusant !

RIL MAI 2005 - **NUMÉRO 3**

Entre Voisins

MAGAZINE DES AÉROPORTS FRANCILIENS POUR LEURS RIVERAINS

métier
Hôtesse de l'air

escale
Cayenne

coulisses
Le voyage
d'une valise



dossier
Low cost
L'avion à prix doux

sommaire

focus p. 4 à 9

AÉRONAUTIQUE p. 4
Le péril aviaire

ENVIRONNEMENT p. 7
Air Caraïbes, une compagnie écologique

ÉCONOMIE p. 8
Ador, développement du pôle Orly-Rungis

métier p. 10
Personnel navigant commercial
Hôtesse de l'air
par Antoine Ageron

ÉCRIVEZ-NOUS
Entre Voisins
ADP/ENV R - Bât. 3701
BP 24101
95711 Roissy-CDG Cedex.

dossier p. 11 à 18





Low cost
l'avion à prix doux
par Gil Roy

Les low cost, des compagnies à part entière p. 12
La révolution du transport aérien p. 15
Une autre façon de voyager p. 17

escale p. 19 à 21
Cayenne
par Gil Roy

coulisses p. 22 à 24
Le voyage d'une valise
par Antoine Ageron

histoire p. 25
ADP : un uniforme aux couleurs de la vie
par Albéric de Palmaert

testez-vous p. 26

fiche avion p. 27 et 28
B737-400, le 737 optimisé

Au cœur du magazine, pages I à VIII

entre voisins environnement
Aéroports de Paris-CDG et Paris-Orly

contacts
Rédaction d'Entre Voisins :
01 48 64 66 77 / mails à entrevoisins@adp.fr

Tout ce que vous souhaitez savoir sur l'Environnement
ADP : 0 805 712 712 / www.adp.fr
Aide à l'insonorisation : 0 810 87 11 35
Comité Habitat : 01 48 62 67 81
www.habitatcdg.com

des sites Internet à visiter
Direction générale de l'aviation civile : **www.dgac.fr**
Autorité de contrôle des nuisances aéroportuaires : **www.acnusa.fr**
Surveillance de la qualité de l'air : **www.airparif.asso.fr**
Club Entre-Mômes : **www.entre-momes.com**
Union française contre les nuisances des aéronefs : **www.ufcna.asso.fr**
Collectif d'associations contre les nuisances aériennes : **www.nuisances-aeriennes.com**
Musée de l'Air et de l'Espace du Bourget : **www.mae.org**

Aéroports de Paris
291, bd Raspail - 75675 Paris Cedex 14 - Tél. : 01 43 35 70 00
Directeur de la publication : Didier Hamon.
Directeur exécutif : Michel-Claude Lorriaux.
Rédaction dirigée par William Quicke et Bruno Rivière.
Tirage du numéro précédent 520 000 ex. - Membre de l'UJJEF.
Impression : IMAYE.
Réalisation : Euro Scanner 01 53 27 31 41
Direction artistique : Catherine Mantelet

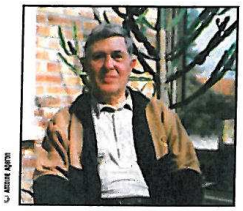
L'avis des lecteurs sur nos dossiers (dossier formation *Entre Voisins* n°2)

Êtes-vous mieux informés sur la formation aux métiers aéroportuaires ?



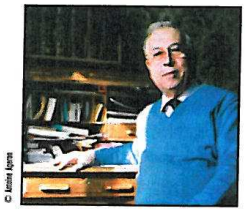
Nelly Olin, ministre déléguée à l'Intégration, à l'Égalité des chances et à la Lutte contre l'exclusion

Les aéroports représentent de nos jours des bassins d'emplois très productifs, des moteurs économiques à prendre en considération. La contribution estimée de l'activité aéroportuaire au PIB de la région est de l'ordre de 9 % et près de 2 % de l'emploi régional sont localisés sur ces plates-formes. Autour de celles-ci se développent actuellement des réseaux de formation professionnelle, particulièrement en direction des jeunes. Cependant, il est indispensable que les riverains immédiats bénéficient des retombées économiques. Elles sont encore trop faibles aujourd'hui à l'est du Val-d'Oise, en raison de l'absence de liaison directe avec Roissy-CDG. C'est avec un développement des transports que les aéroports pourront assumer pleinement leur formidable rôle de facteur d'insertion économique des populations riveraines.



Claude Bordas,
inspecteur de sécurité ferroviaire,
Montgeron (91)

Je suis dans le transport ferroviaire et j'ai lu avec intérêt ce dossier qui parle des professions gravitant autour du transport aérien. J'ai appris beaucoup sur les métiers aéroportuaires.
En revanche j'aurais souhaité connaître, pour chaque secteur d'activité, la façon dont se fait le recrutement, la formation, l'évaluation, le suivi pendant le travail et apprendre également comment est traitée la liaison entre les salariés et l'entreprise.
Ce que je trouve passionnant, et qu'il est intéressant d'expliquer, c'est qu'une plate-forme aéroportuaire coordonne une myriade d'entreprises qui travaillent ensemble pour satisfaire le client.
C'est une réelle orchestration qu'ADP doit conduire avec ses sociétés partenaires.



Robert Sergent,
retraité,
Deuil-la-Barre (95)

Je suis moi-même retraité et âgé de 78 ans, alors je vous avoue que la formation ne me concerne plus tellement…
Toutefois je suis lecteur de votre magazine et j'ai trouvé ce dossier instructif et intéressant, il m'a semblé complet. Il y a bon nombre de métiers auxquels nous ne pensons pas de prime abord et que l'on découvre dans le dossier.
La formation est aujourd'hui indispensable et il est donc important de bien informer le public sur les différentes possibilités qu'elle offre, ce que vous avez fait.
Il faudrait d'ailleurs en reparler de manière récurrente dans vos prochaines parutions, moins sous la forme d'un dossier mais par des petits encarts.
Par ailleurs j'aimerais pouvoir lire dans votre magazine les hauteurs de passage des avions au-dessus des différentes communes riveraines, vous parlez souvent des déviations latérales mais jamais des hauteurs.



Pierre Baudry,
ingénieur retraité,
Choisy-le-Roi (94)

J'ai trouvé ce dossier incomplet et manquant de fond. En le parcourant rien ne m'a semblé nouveau ni très intéressant, c'est pour cela que je ne m'y suis pas attardé et que je l'ai lu en diagonale. La formation est un sujet important à traiter et j'aurais souhaité lire un dossier plus complet mais aussi plus concret. Nous aurions pu avoir des informations plus précises quant aux différentes formations proposées et leurs débouchés. Vous parlez essentiellement de la restauration, de l'hôtellerie ou du transport alors qu'en voyant les illustrations en page 13 ou sur la page du sommaire on s'attend à ce que vous traitiez plutôt les métiers proprement liés à l'aviation. Vous ne parlez pas non plus des compagnies aériennes.
Ce sujet mériterait peut-être de s'étendre sur plusieurs parutions. Vous êtes les mieux placés pour en parler…

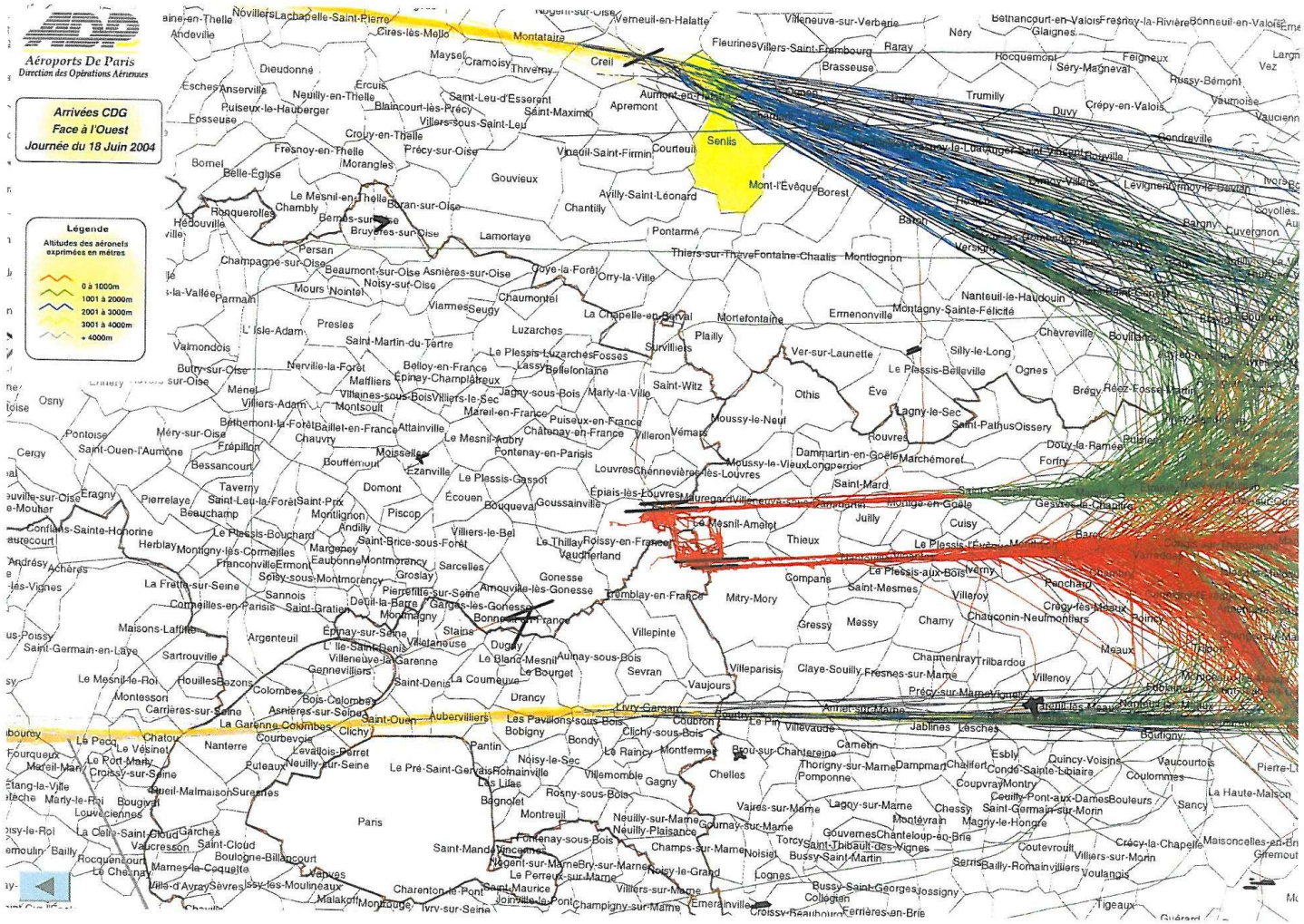
FACE A L'OUEST

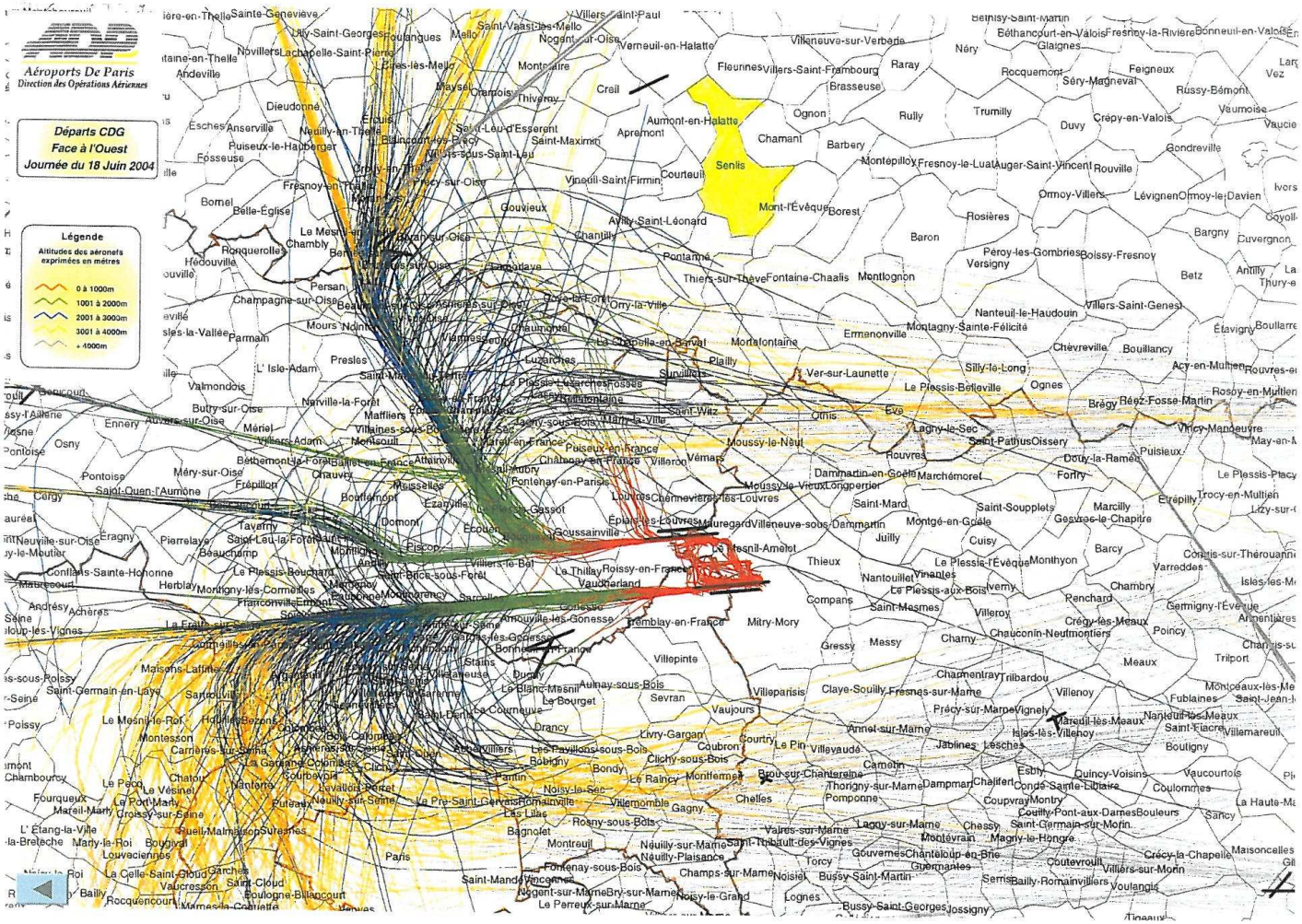
ENVR-N – NR - 2005

CONFIGURATION OUEST

- Configuration Arrivées
  PARIS-CHARLES DE GAULLE

- Configuration Départs
  PARIS-CHARLES DE GAULLE


Aéroports De Paris
Direction des Opérations Aériennes
Arrivées CDG
Face à l'Ouest
Journée du 18 Juin 2004
Légende
Altitudes des aéronefs exprimées en mètres
0 à 1000m
1001 à 2000m
2001 à 3000m
3001 à 4000m
+ 4000m
Senlis
Paris
Montataire
Creil
Chantilly
Pontarmé
Thiers-sur-Thève
Fontaine-Chaalis
Montlognon
Goye-la-Forêt
Orry-la-Ville
Asnières-sur-Oise
Beaumont-sur-Oise
Noisy-sur-Oise
Viarmes
Seugy
Chaumontel
La Chapelle-en-Serval
Montefontaine
Ermenonville
Montagny-Sainte-Félicité
Nanteuil-le-Haudouin
Luzarches
Le Plessis-Luzarches
Fosses
Survilliers
Plailly
Ver-sur-Launette
Silly-le-Long
Le Plessis-Belleville
Ognes
Othis
Ève
Lagny-le-Sec
Saint-Witz
Marly-la-Ville
Jagny-sous-Bois
Villiers-le-Sec
Villaines-sous-Bois
Montsoult
Maffliers
Nerville-la-Forêt
Belloy-en-France
Lassy
Bellefontaine
Epinay-Champlâtreux
Mareil-en-France
Puiseux-en-France
Moussy-le-Neuf
Saint-Pathus
Oissery
Villeron
Vémars
Châtenay-en-France
Le Mesnil-Aubry
Baillet-en-France
Attainville
Béthemont-la-Forêt
Chauvry
Méry-sur-Oise
Pontoise
Saint-Ouen-l'Aumône
Frépillon
Bessancourt
Moisselles
Fontenay-en-Parisis
Bouffémont
Ézanville
Le Plessis-Gassot
Louvres
Chennevières-lès-Louvres
Dammartin-en-Goële
Marchémoret
Mitry-Mory
Compans
Saint-Mesmes
Villeroy
Gressy
Massy
Chamy
Chauconin-Neufmontiers
Crégy-lès-Meaux
Meaux
Villeparisis
Claye-Souilly
Fresnes-sur-Marne
Villenoy
Trilbardou
Chamenray
Le Mesnil-Amelot
Juilly
Cuisy
Thieux
Le Plessis-aux-Bois
Vernou
Renchard
Gesvres-le-Chapitre
Mauregard
Villeneuve-sous-Dammartin
Épiais-lès-Louvres
Saint-Mard
Goussainville
Bouqueval
Écouen
Domont
Piscop
Montlignon
Saint-Prix
Saint-Leu-la-Forêt
Taverny
Pierrelaye
Beauchamp
Eragny
Cormeilles-en-Parisis
Sannois
Saint-Gratien
Deuil-la-Barre
Montmagny
Argenteuil
Gargès-lès-Gonesse
Bonneuil-en-France
Gonesse
Arnouville-lès-Gonesse
Sarcelles
Groslay
Montmorency
Eaubonne
Ermont
Franconville
Montigny-lès-Cormeilles
Herblay
Andilly
Margency
Saint-Brice-sous-Forêt
Villiers-le-Bel
Le Thillay
Roissy-en-France
Vaudherland
Tremblay-en-France
Villepinte
Aulnay-sous-Bois
Le Blanc-Mesnil
Le Bourget
Sevran
Vaujours
Stains
Dugny
Villetaneuse
L'Île-Saint-Denis
Épinay-sur-Seine
Saint-Denis
La Courneuve
Drancy
Le Pré-Saint-Gervais
Romainville
Noisy-le-Sec
Pantin
Bobigny
Bondy
Le Raincy
Montfermeil
Clichy-sous-Bois
Coubron
Le Pin
Villevaudé
Jablines
Lesches
Chelles
Gagny
Villemomble
Les Lilas
Bagnolet
Rosny-sous-Bois
Montreuil
Neuilly-sur-Marne
Neuilly-Plaisance
Gournay-sur-Marne
Noisiel
Torcy
Bussy-Saint-Martin
Lagny-sur-Marne
Vaires-sur-Marne
Chessy
Montévrain
Magny-le-Hongre
Saint-Germain-sur-Morin
Coupvray
Montry
Pomponne
Dampmart
Thorigny-sur-Marne
Chalifert
Conde-Sainte-Libiaire
Esbly
Quincy-Voisins
Coulommes
Vaucourtois
Couilly-Pont-aux-Dames
Bouleurs
Sancy
La Haute-Maison
Crécy-la-Chapelle
Maisoncelles-en-Brie
Villiers-sur-Morin
Voulangis
Serris
Bailly-Romainvilliers
Courtry
Gouvernes
Chanteloup-en-Brie
Champs-sur-Marne
Noisy-le-Grand
Lognes
Bussy-Saint-Georges
Jossigny
Collégien
Ferrières-en-Brie
Croissy-Beaubourg
Émerainville
Champigny-sur-Marne
Joinville-le-Pont
Saint-Maurice
Charenton-le-Pont
Ivry-sur-Seine
Malakoff
Montrouge
Villa-d'Avray
Sèvres
Issy-les-Moulineaux
Vanves
Meudon
Marnes-la-Coquette
Le Chesnay
Rocquencourt
Vaucresson
Saint-Cloud
Garches
La Celle-Saint-Cloud
Bougival
Louveciennes
Marly-le-Roi
Marly-le-Roi
Bailly
Saint-Germain-en-Laye
Maisons-Laffitte
Sartrouville
Houilles
Bezons
Carrières-sur-Seine
Le Mesnil-le-Roi
Montesson
Colombes
Bois-Colombes
Asnières-sur-Seine
Gennevilliers
Villeneuve-la-Garenne
La Garenne-Colombes
Courbevoie
Nanterre
Puteaux
Neuilly-sur-Seine
Le Vésinet
Le Pecq
Chatou
Croissy-sur-Seine
Le Port-Marly
Marly-le-Roi
Fourqueux
Étang-la-Ville
Aubervilliers
Les Pavillons-sous-Bois
Livry-Gargan
Aulnay-sous-Bois
Le Blanc-Mesnil
Le Bourget
Sevran
Vaujours
Villeparisis
Claye-Souilly
Fresnes-sur-Marne
Villenoy
Trilbardou
Chamenray
Meaux
Boutigny
Jablines
Lesches
Le Pin
Villevaudé
Coubron
Clichy-sous-Bois
Montfermeil
Le Raincy
Bondy
Bobigny
Pantin
Noisy-le-Sec
Romainville
Le Pré-Saint-Gervais
Les Lilas
Bagnolet
Rosny-sous-Bois
Montreuil
Vincennes
Saint-Mandé
Fontenay-sous-Bois
Nogent-sur-Marne
Le Perreux-sur-Marne
Bry-sur-Marne
Champigny-sur-Marne
Joinville-le-Pont
Saint-Maurice
Charenton-le-Pont
Ivry-sur-Seine
Malakoff
Montrouge
Vanves
Issy-les-Moulineaux
Villa-d'Avray
Sèvres
Meudon
Marnes-la-Coquette
Le Chesnay
Rocquencourt
Vaucresson
Saint-Cloud
Garches
La Celle-Saint-Cloud
Bougival
Louveciennes
Marly-le-Roi
Bailly
Saint-Germain-en-Laye
Maisons-Laffitte
Sartrouville
Houilles
Bezons
Carrières-sur-Seine
Le Mesnil-le-Roi
Montesson
Colombes
Bois-Colombes
Asnières-sur-Seine
Gennevilliers
Villeneuve-la-Garenne
La Garenne-Colombes
Courbevoie
Nanterre
Puteaux
Neuilly-sur-Seine
Le Vésinet
Le Pecq
Chatou
Croissy-sur-Seine
Le Port-Marly
Marly-le-Roi
Fourqueux
Étang-la-Ville
Aubervilliers
Les Pavillons-sous-Bois
Livry-Gargan
Aulnay-sous-Bois
Le Blanc-Mesnil
Le Bourget
Sevran
Vaujours
Villeparisis
Claye-Souilly
Fresnes-sur-Marne
Villenoy
Trilbardou
Chamenray
Meaux
Boutigny
Jablines
Lesches
Le Pin
Villevaudé
Coubron
Clichy-sous-Bois
Montfermeil
Le Raincy
Bondy
Bobigny
Pantin
Noisy-le-Sec
Romainville
Le Pré-Saint-Gervais
Les Lilas
Bagnolet
Rosny-sous-Bois
Montreuil
Vincennes
Saint-Mandé
Fontenay-sous-Bois
Nogent-sur-Marne
Le Perreux-sur-Marne
Bry-sur-Marne
Champigny-sur-Marne
Joinville-le-Pont
Saint-Maurice
Charenton-le-Pont
Ivry-sur-Seine
Malakoff
Montrouge
Vanves
Issy-les-Moulineaux
Villa-d'Avray
Sèvres
Meudon
Marnes-la-Coquette
Le Chesnay
Rocquencourt
Vaucresson
Saint-Cloud
Garches
La Celle-Saint-Cloud
Bougival
Louveciennes
Marly-le-Roi
Bailly
Saint-Germain-en-Laye
Maisons-Laffitte
Sartrouville
Houilles
Bezons
Carrières-sur-Seine
Le Mesnil-le-Roi
Montesson
Colombes
Bois-Colombes
Asnières-sur-Seine
Gennevilliers
Villeneuve-la-Garenne
La Garenne-Colombes
Courbevoie
Nanterre
Puteaux
Neuilly-sur-Seine
Le Vésinet
Le Pecq
Chatou
Croissy-sur-Seine
Le Port-Marly
Marly-le-Roi
Fourqueux
Étang-la-Ville


Aéroports De Paris
Direction des Opérations Aériennes
Départs CDG
Face à l'Ouest
Journée du 18 Juin 2004
Légende
Altitudes des aéronefs exprimées en mètres
0 à 1000m
1001 à 2000m
2001 à 3000m
3001 à 4000m
+ 4000m

ETUDE DETAILLEE DES SURVOLS

TRAFIC PARIS-CHARLES DE GAULLE

CONFIGURATION OUEST

JOURNEE 24 HEURES

(COMPARAISON ANNEES ENTRE 2002 ET 2004)

- Répartition des hauteurs de survols
- Répartition par tranches horaires

Aéroports de Paris

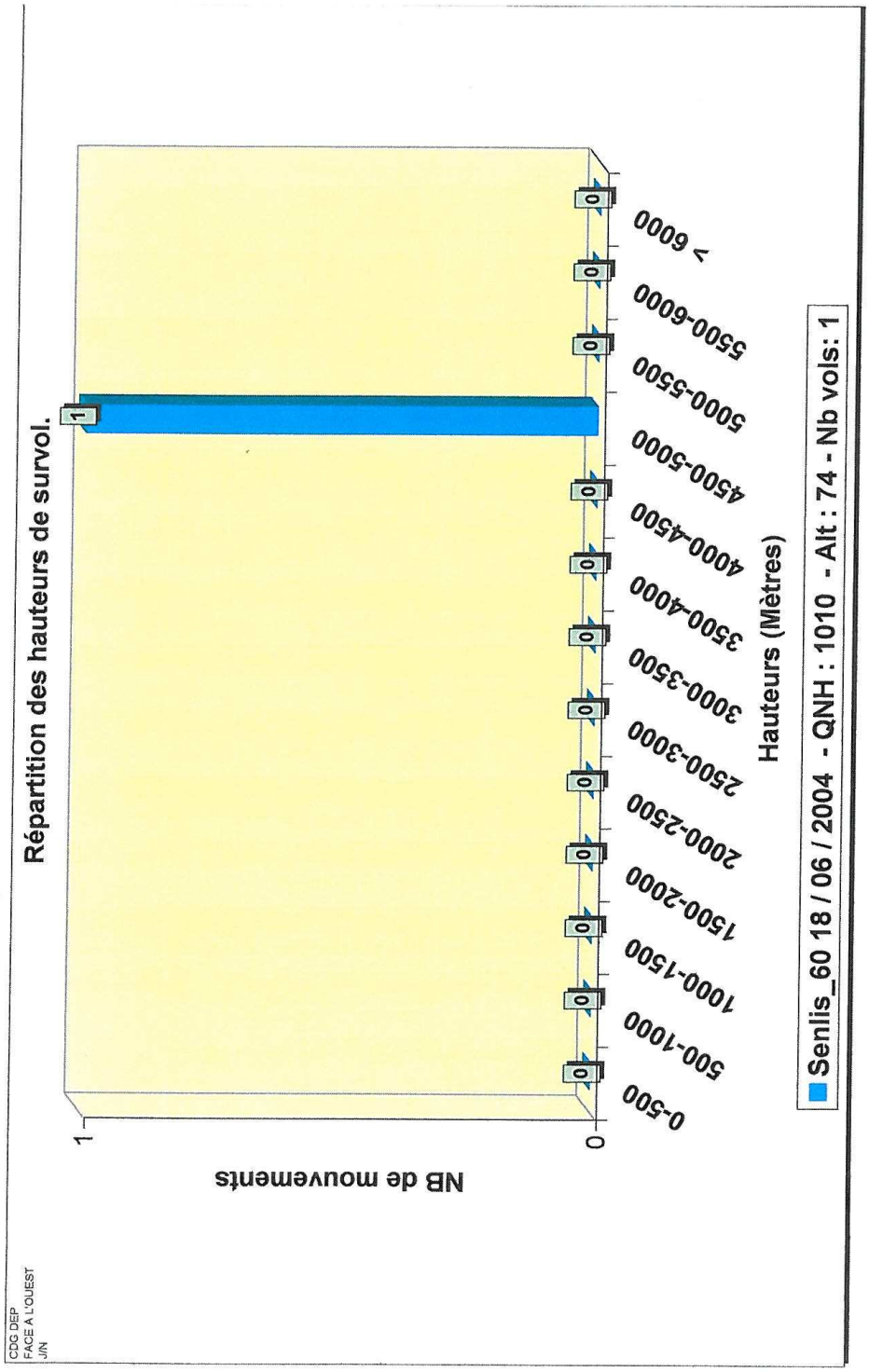
COMMUNE DE SENLIS
TRAFIC PARIS-CHARLES DE GAULLE
JOURNEE CARACTERISTIQUE
HAUTEURS DE SURVOLS ET VOLUMES
CONFIGURATION OUEST

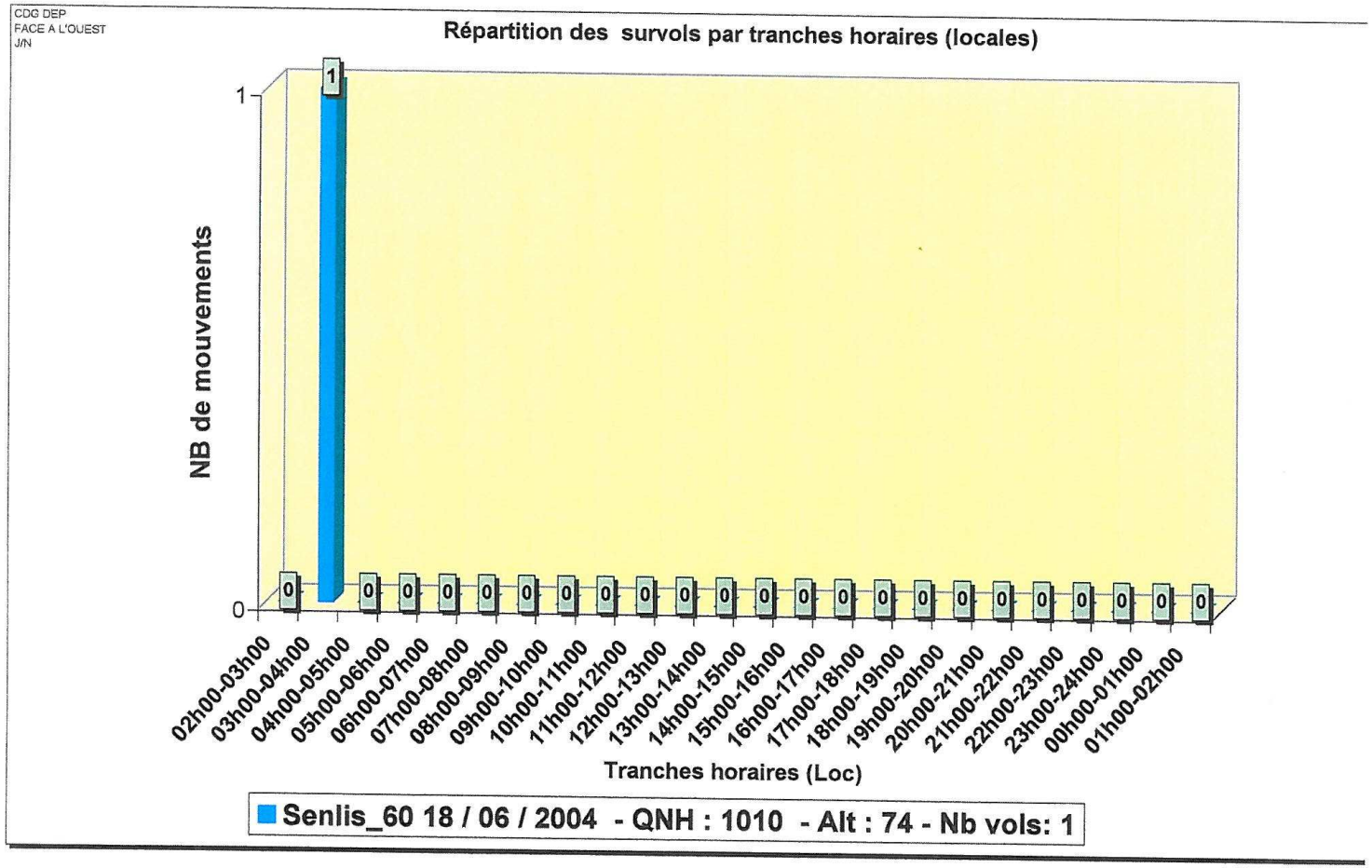
	Configuration face à l'OUEST Décollages			Configuration face à l'OUEST Atterrissages		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Hauteur moyenne totale	0	5 492 m	4 581 m	2 959 m	2 842 m	2 890 m
Volume total	0	2	1	179	174	170
Hauteur moyenne Jets	0	5 492 m	4 581 m	2 959 m	2 849 m	2 898 m
Volume jets	0	1	1	179	173	169
Hauteur moyenne hélices	0	0	0	0	1 789 m	1 463 m
volume hélices	0	0	0	0	1	1

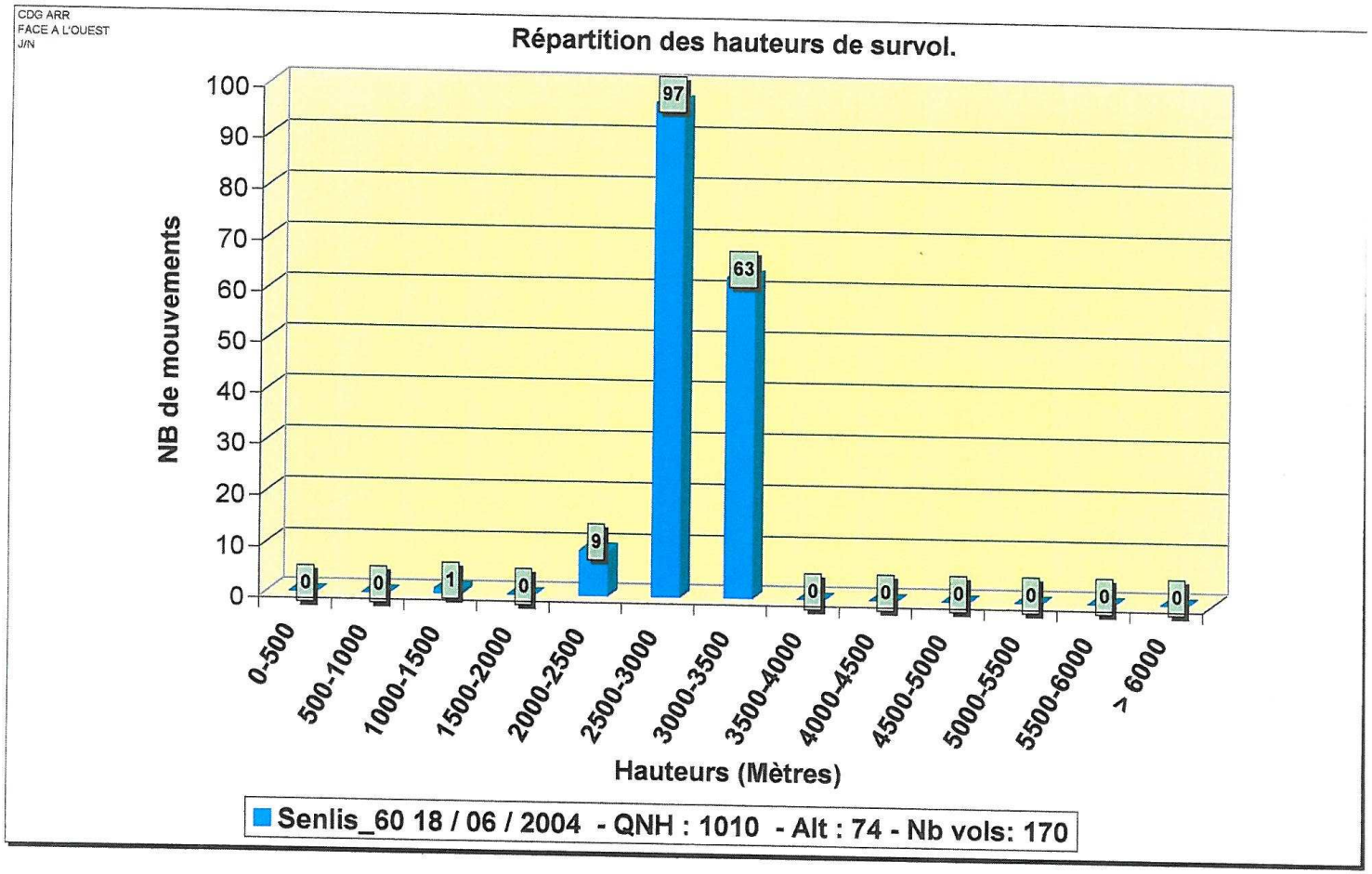
DR.E.RN 08/03/05– P\Données\Survol Vista

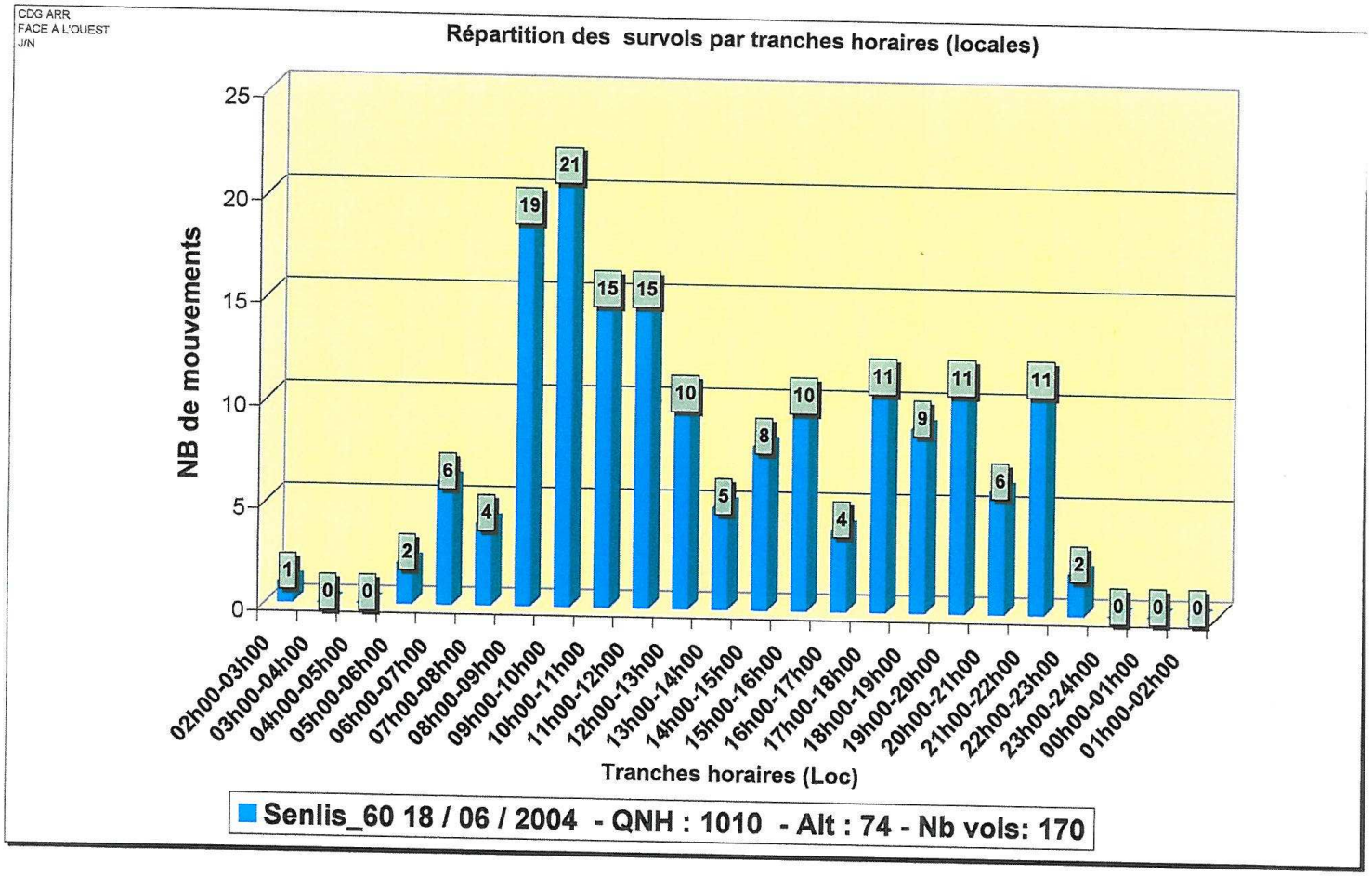
Sources : Direction des Opérations Aériennes

Pour 2004, les Aéroports Parisiens ont traité plus de 2 523 mouvements IFR le 18/06/2004


Répartition des hauteurs de survol.
NB de mouvements
1
0
0-500
500-1000
1000-1500
1500-2000
2000-2500
2500-3000
3000-3500
3500-4000
4000-4500
4500-5000
5000-5500
5500-6000
> 6000
Hauteurs (Mètres)
Senlis_60 18 / 06 / 2004 - QNH : 1010 - Alt : 74 - Nb vols: 1
CDG DEP
FACE A L'OUEST
J/N


CDG DEP
FACE A L'OUEST
J/N
Répartition des survols par tranches horaires (locales)
NB de mouvements
1
0
1
0
02h00-03h00
03h00-04h00
04h00-05h00
05h00-06h00
06h00-07h00
07h00-08h00
08h00-09h00
09h00-10h00
10h00-11h00
11h00-12h00
12h00-13h00
13h00-14h00
14h00-15h00
15h00-16h00
16h00-17h00
17h00-18h00
18h00-19h00
19h00-20h00
20h00-21h00
21h00-22h00
22h00-23h00
23h00-24h00
00h00-01h00
01h00-02h00
Tranches horaires (Loc)
Senlis_60 18 / 06 / 2004 - QNH : 1010 - Alt : 74 - Nb vols: 1


CDG ARR
FACE A L'OUEST
J/N
Répartition des hauteurs de survol.
NB de mouvements
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
97
63
9
1
0
0
0
0
0
0
0
0
0
0-500
500-1000
1000-1500
1500-2000
2000-2500
2500-3000
3000-3500
3500-4000
4000-4500
4500-5000
5000-5500
5500-6000
> 6000
Hauteurs (Mètres)
Senlis_60 18 / 06 / 2004 - QNH : 1010 - Alt : 74 - Nb vols: 170


CDG ARR
FACE À L'OUEST
J/N
Répartition des survols par tranches horaires (locales)
NB de mouvements
25
20
15
10
5
0
1
0
0
2
6
4
19
21
15
15
10
5
8
10
4
11
9
11
6
11
2
0
0
0
02h00-03h00
03h00-04h00
04h00-05h00
05h00-06h00
06h00-07h00
07h00-08h00
08h00-09h00
09h00-10h00
10h00-11h00
11h00-12h00
12h00-13h00
13h00-14h00
14h00-15h00
15h00-16h00
16h00-17h00
17h00-18h00
18h00-19h00
19h00-20h00
20h00-21h00
21h00-22h00
22h00-23h00
23h00-24h00
00h00-01h00
01h00-02h00
Tranches horaires (Loc)
Senlis_60 18 / 06 / 2004 - QNH : 1010 - Alt : 74 - Nb vols: 170

ETUDE DETAILLEE DES SURVOLS

TRAFIC PARIS-CHARLES DE GAULLE

CONFIGURATION OUEST

TRAFIC NOCTUNE 22 h/06 h
(COMPARAISON ANNEES ENTRE 2002 ET2004)

- Répartition des hauteurs de survols
- Répartition par tranches horaires

Aéroports de Paris

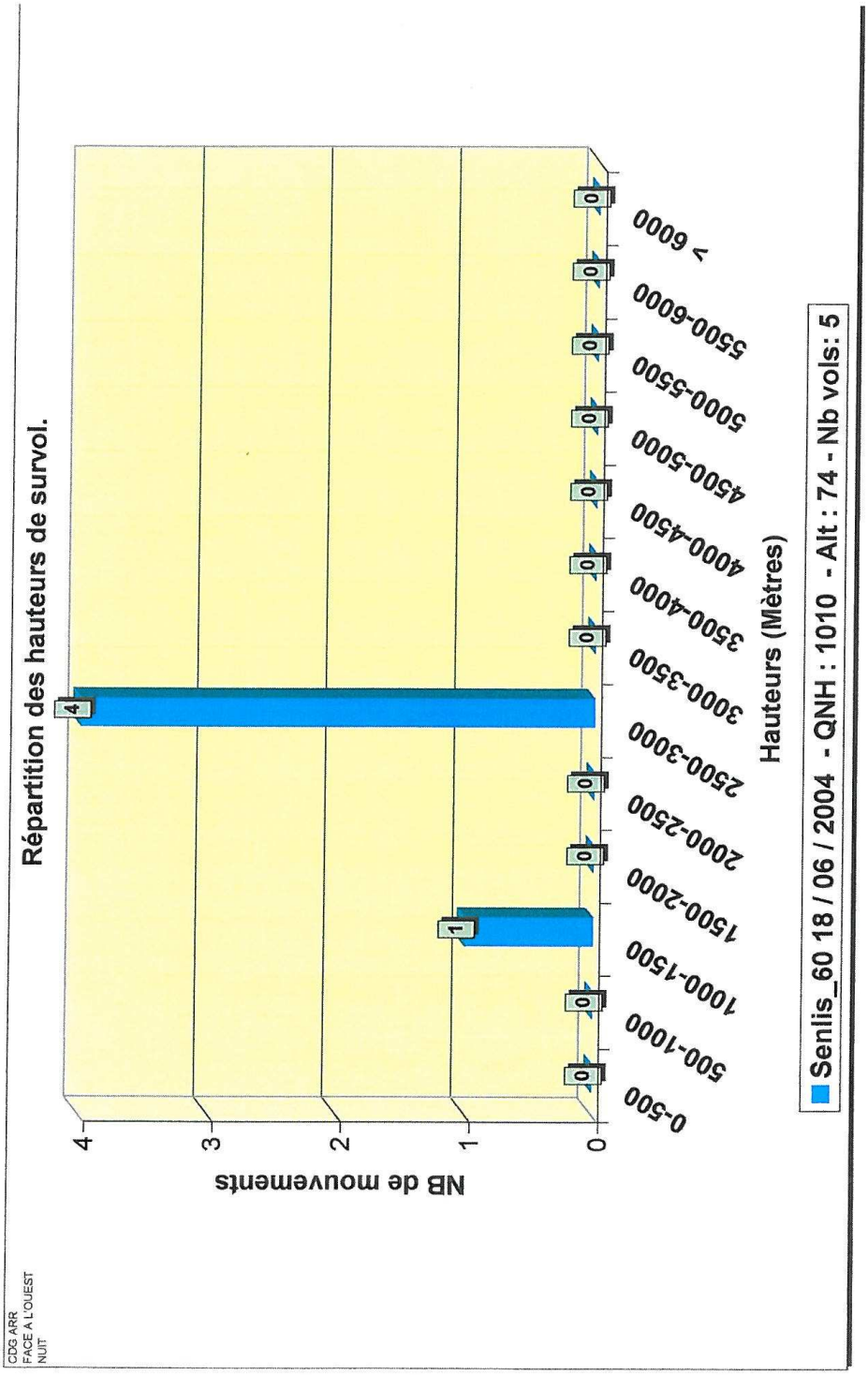
COMMUNE DE SENLIS
TRAFIC PARIS-CHARLES DE GAULLE
JOURNEE CARACTERISTIQUE
HAUTEURS DE SURVOLS ET VOLUMES
CONFIGURATION OUEST (Trafic Nuit 22 h – 6 h)

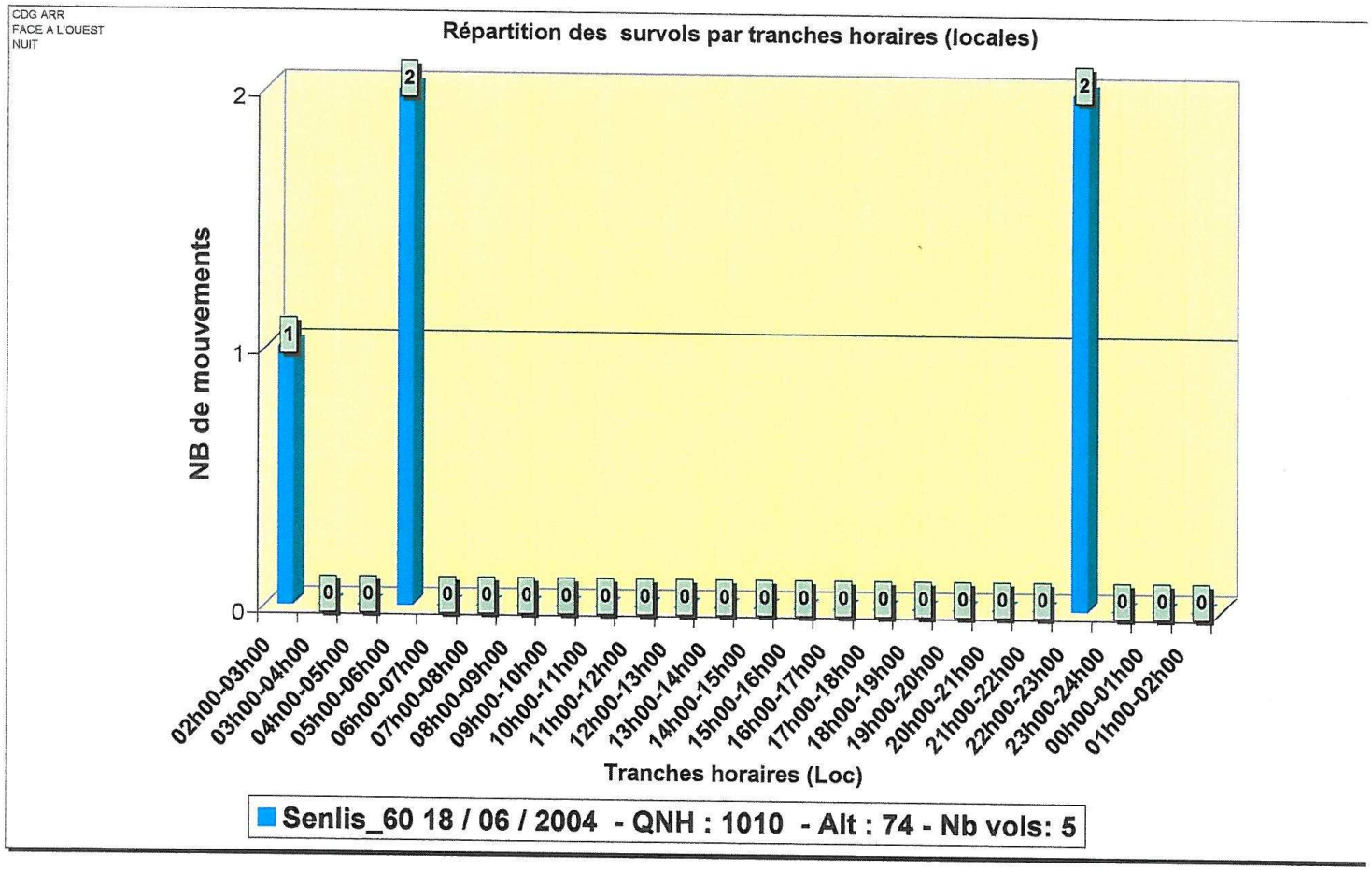
	Configuration face à l'OUEST Décollages			Configuration face à l'OUEST Atterrissages		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Hauteur moyenne totale	0	0	4 581 m	2 757 m	2 820 m	2 368 m
Volume total	0	0	1	8	6	5
Hauteur moyenne Jets	0	0	4 581 m	2 757 m	3 026 m	2 595 m
Volume jets	0	0	1	8	5	4
Hauteur moyenne hélices	0	0	0	0	1 789 m	1 463 m
volume hélices	0	0	0	0	1	1

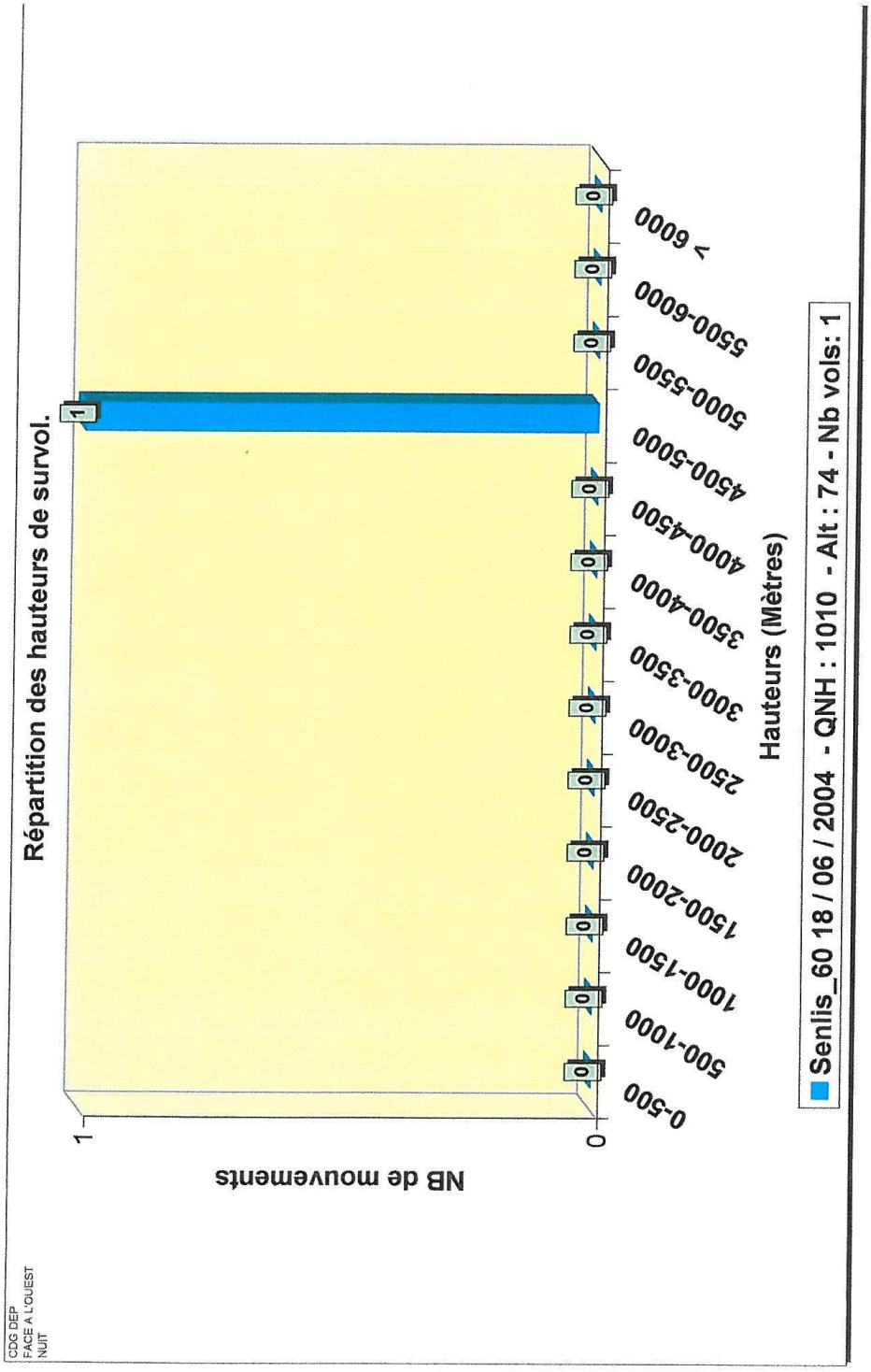
DR.E.RN 08/03/05– P\Données\Survol Vista

Sources : Direction des Opérations Aériennes

Pour 2004, les Aéroports Parisiens ont traité plus de 2 523 mouvements IFR le 18/06/2004


CDG ARR
FACE A L'OUEST
NUIT
Répartition des hauteurs de survol.
NB de mouvements
0
1
2
3
4
0-500
500-1000
1000-1500
1500-2000
2000-2500
2500-3000
3000-3500
3500-4000
4000-4500
4500-5000
5000-5500
5500-6000
> 6000
Hauteurs (Mètres)
Senlis_60 18 / 06 / 2004 - QNH : 1010 - Alt : 74 - Nb vols: 5


CDG ARR
FACE A L'OUEST
NUIT
Répartition des survols par tranches horaires (locales)
NB de mouvements
2
1
0
2
1
2
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0
02h00-03h00
03h00-04h00
04h00-05h00
05h00-06h00
06h00-07h00
07h00-08h00
08h00-09h00
09h00-10h00
10h00-11h00
11h00-12h00
12h00-13h00
13h00-14h00
14h00-15h00
15h00-16h00
16h00-17h00
17h00-18h00
18h00-19h00
19h00-20h00
20h00-21h00
21h00-22h00
22h00-23h00
23h00-24h00
00h00-01h00
01h00-02h00
Tranches horaires (Loc)
Senlis_60 18 / 06 / 2004 - QNH : 1010 - Alt : 74 - Nb vols: 5


Répartition des hauteurs de survol.
CDG DEP
FACE A L'OUEST
NUIT
NB de mouvements
1
0
0-500
500-1000
1000-1500
1500-2000
2000-2500
2500-3000
3000-3500
3500-4000
4000-4500
4500-5000
5000-5500
5500-6000
> 6000
Hauteurs (Mètres)
Senlis_60 18 / 06 / 2004 - QNH : 1010 - Alt : 74 - Nb vols: 1

ADVOCNAR
Association de Défense Contre les Nuisances Aériennes

Nuisances Aériennes
Communiqué

A l'attention de

MANIFESTATION REUSSIE !

L'ADVOCNAR (Association de Défense Contre les Nuisances Aériennes), initiatrice de la manifestation de vendredi soir à Roissy, se félicite du succès total de l'opération et remercie les élus des 22 communes partenaires pour leur présence massive.

BLOCAGE DE L'AEROPORT DE ROISSY !

Avec 250 voitures réunies vendredi, la détermination des manifestants a constitué un signal fort pour le ministre des Transports... et ce, malgré le rôle ambigu des forces de l'ordre qui ont bloqué l'arrivée des manifestants avant leur point de ralliement, prévu à 18h30. Y a-t-il eu une volonté délibérée de disperser les cortèges automobiles ou bien les forces de l'ordre ont-elles été dépassées par l'événement ?

L'association avait pourtant accepté de mener une opération de moindres nuisances pour les usagers de Roissy, en ciblant un lieu négocié avec les forces de l'ordre : le rond-point devant la société FedEx, axe routier non stratégique de la plate-forme offrant néanmoins une belle illustration des erreurs de l'Etat en matière d'aménagement du territoire !

A 19h30, désorientés mais déterminés à se regrouper et à faire entendre leurs revendications, les manifestants se sont spontanément dirigés vers le Terminal 2 de Roissy. Répartis en différents points, les véhicules ont alors paralysé le terminal 2, puis l'aéroport, de 19h45 à 22h00. La circulation a été fortement perturbée jusqu'à 23h00.

L'association regrette la désinvolture de l'Etat français à l'égard de la souffrance des riverains des aéroports (500.000 val-d'oisiens, 2.000.000 de franciliens) et ses très nombreuses tergiversations. L'ADVOCNAR est contrainte de durcir ses positions et optera pour une approche plus radicale si aucune avancée significative n'est annoncée dans les semaines à venir.

La réforme de l'aérien en France est urgente. L'Etat doit cesser le boycott de l'aéroport de Vatry dans la Marne, solution de moindres nuisances, économique et tout de suite opérationnelle. L'arrêt des vols de nuit de 22h30 à 6h00 à Roissy ne doit plus attendre.

L'ADVOCNAR PLUS DETERMINEE QUE JAMAIS !

Ce vendredi 4 octobre, l'ADVOCNAR a fait la démonstration de son nouveau mode d'action : la multiplication d'opérations médiatiques à chaud, en complément de l'organisation des traditionnelles grandes manifestations unitaires.

« Faire parler de soi une fois par an n'est pas suffisant... aujourd'hui, nous devons multiplier les actions pour faire accélérer les prises de décision. Le politique de gauche comme de droite connaît les solutions pour réduire les nuisances aériennes. L'ADVOCNAR s'engage donc contre le manque de courage des décideurs et contre le rôle d'arrière-garde du lobby aérien. Ils seront combattus sans relâche ». Simone Nérome, Présidente.

Diffusion accrue de bulletins d'information, mesures du bruit dans les communes, collaborations élargies avec les élus, médiatisation... A l'instar de la manifestation de vendredi, l'ADVOCNAR se mobilise autour d'actions très ciblées et répétées.

ADVOCNAR infos

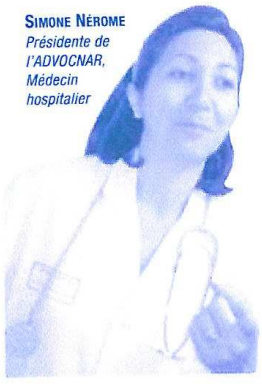
Association de Défense Contre les Nuisances Aériennes N°21

ADVOCNAR BP 90054 - 95211 St-Gratien Cedex - Tél. : 01 39 89 91 99 - e-mail : advocnar@free.fr - site : http://advocnar.free.fr

Chères lectrices, chers lecteurs, *c'est au mois de septembre que l'Advocnar enregistre le plus d'adhésions nouvelles. Et cela, grâce à l'effet « forums des associations » auxquels nous assistons dans de nombreuses villes. La représentativité et les moyens ainsi confiés à l'Advocnar permettent de mener des actions chaque année plus ambitieuses. Publication du livre « Les Poisons du Ciel », manifestations et relations avec la presse, lancement de la première étude épidémiologique en France sur les conséquences aéroportuaires... l'Advocnar défend vos intérêts avec force.*

Le volet juridique que nous souhaitons appréhender maintenant nécessite des ressources supplémentaires. Aussi, nous comptons sur vous pour qu'un effet « sympathisants » s'ajoute à l'effet « forums des associations ».
En offrant une adhésion à un membre de votre famille, en parrainant un voisin ou un collègue, en distribuant des Advocnar Infos autour de vous... vous pouvez dupliquer nos forces à se faire respecter ! L'idée est simple, mais elle dépend de vous, uniquement.

Je vous souhaite une bonne lecture de l'Advocnar Infos.



Simone Nérome
Présidente de l'ADVOCNAR, Médecin hospitalier

Dossier

INSONORISATION : L'ÉTAT VOUS TROMPE !



Goussainville Vieux Pays, village partiellement racheté par Aéroports de Paris, puis muré, dans le cadre d'une politique de "dédensification" des populations.

L'extension du Plan de Gêne Sonore (PGS) de l'aéroport de Roissy, décidée cet été, est une catastrophe supplémentaire qui s'abat sur les victimes des nuisances aériennes. Sous des dehors de dispositif de progrès, ce plan, qui cartographie une partie des nuisances et donne théoriquement droit à des aides à l'insonorisation, apparaît comme un véritable marché de dupes.

Il constitue, par ailleurs, un échec retentissant de la maîtrise des nuisances aéroportuaires en Ile-de-France.

Faire accepter l'inacceptable

C'est en faisant miroiter un traitement placebo que les pouvoirs publics comptent endormir la population... Mais à y regarder de près, le « PGS étendu » marque l'extension durable des nuisances avec leur validation administrative. Scandaleusement, le nouveau PGS ne recule pas sur les zones les plus urbanisées où l'impact sanitaire est le plus fort, bien au contraire, il gagne du terrain par rapport au précédent. Entre 1999 et 2004, le nombre de communes intéressées passe de 40 à 60, la superficie du PGS de 14 233 à 22 661 hectares (+ 57 %), et le nombre de logements de 15 915 à 63 257 (+ 300 %). Plus de 174 000 personnes supplémentaires seront atteintes, cet été, par le cancer de Roissy-CDG, dont 90 % dans le Val-d'Oise. Gravissime, les calculs et les indices de gêne utilisés pour l'élaboration du PGS cau-

Suite page 2

SOMMAIRE

Dossier P.1-3

PLAN DE GÊNE SONORE :
- L'État vous trompe !
- La décote immobilière.
- Les communes concernées.
- L'orientation des pistes : obsolète.

Santé P.4-5

INSOMNIA : NOUS NE RÊVIONS PAS...
L'impact des survols nocturnes en matière de santé publique, enfin mesuré.

Retenez-vous ! P.6

3 BONNES RAISONS D'ADHÉRER :
L'ADVOCNAR vous appelle à la mobilisation pour la rentrée.

Suite de la page 1

tionnent le maintien des vols de nuit, ce qui est contraire aux recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé, et au respect des Droits de l'Homme*.

Nous bercer d'illusions

Quelle générosité ! Le coût des travaux d'insonorisation à effectuer dans le périmètre du nouveau PGS est estimé à 550 millions d'euros. Mais les budgets n'existent pas. Les recettes du dispositif d'aide à l'insonorisation s'élèvent à 26 millions d'euros pour 2004, elles sont estimées à 40 millions pour 2005... il faudra une douzaine d'années pour traiter l'ensemble des dossiers répondant aux critères d'éligibilité actuels. Dans dix ans, le trafic aérien aura déjà doublé ! Pourquoi gaspiller tout cet argent avec une fausse bonne idée ? L'insonorisation des logements ne règle que très partiellement le problème des nuisances sonores et elle impose aux populations de s'enfermer dans leur habitation sans ouvrir les fenêtres : impossible durant les mois d'été et particulièrement dangereux, à l'année, du fait du manque d'aération de l'habitat. Par ailleurs, le problème de la pollution chimique, avec son cortège de pathologies allergiques et broncho-pulmonaires, reste entier. Il en est de même en ce qui concerne les risques d'accidents qui augmentent parallèlement à la densité du trafic aérien.

Duper les franciliens

Qui a informé les franciliens que la seule publication du PGS va entraîner une dépréciation des biens immobiliers ? Toutes les études menées autour d'aéroports stipulent une décote immobilière pour cause de bruit des avions se situant entre 0,5 et 0,6 % par décibel supplémentaire. Décote pouvant représenter de 20 à 30 % de la valeur d'un bien, s'il est situé dans un rayon d'une vingtaine de kilomètres autour de l'aéroport. Par ailleurs, les actes notariés porteront mention des nuisances aériennes lors des transactions, impliquant une décote immédiate pour le vendeur, et l'impossibilité pour l'acquéreur de se défendre ultérieurement sur le terrain juridique. Les familles ayant pu accéder à la propriété comprendront vite que l'aide à l'insonorisation est un véritable marché de dupes : promesse d'une hypothétique aide de 10 000 euros dans 10 à 15 ans, en contrepartie d'une décote immédiate d'un montant bien supérieur ! Le « PGS étendu », marque l'abandon des solutions de moindres nuisances et révèle l'extension de l'impact financier des nuisances de Roissy-CDG sur les zones les plus urbanisées. Zones où l'effet produit par les dépréciations immobilières est le plus fort. Avec 49 % des logements du PGS occupés par des propriétaires**, les pouvoirs publics maximisent le coût pour les populations qui s'appauvrissent significativement.

Ne vous laissez pas appauvrir !

L'Advocnar en appelle aux élus et à la population pour contraindre les pouvoirs publics à bâtir un véritable plan de maîtrise des nuisances aériennes, qui ne se contente pas d'un simple volet réparateur, mais qui intègre de réelles mesures de prévention. Certaines solutions techniques comme le relèvement de l'altitude d'interception du plan de descente finale, l'approche en pente continue, et l'amélioration des procédures anti-bruit au décollage tardent à être mises en œuvre. Par ailleurs, le changement d'orientation des pistes de Roissy-CDG, et l'instauration d'une plage de silence total, la nuit, de huit heures consécutives, devraient permettre d'améliorer les conditions de vie à moyen terme. Plus globalement, il faudra bien aboutir à la déconcentration du trafic aérien au-dessus de l'Ile-de-France... et par bonheur, Vatry existe !

* [article 8 de la Convention européenne des droits de l'homme : Toute personne a droit au respect de sa vie privée et familiale, de son domicile et de sa correspondance] ** selon la Direction Départementale de l'Equipement du Val-d'Oise

Le phénomène de décote IMMOBILIÈRE

La décote des biens immobiliers exposés aux nuisances aériennes est particulièrement sensible sur les biens de milieu et haut de gamme*.

La décote des biens immobiliers exposés aux nuisances aériennes est particulièrement sensible sur les biens de milieu et haut de gamme*.

C'est pourquoi, ces nuisances contribuent significativement au phénomène de paupérisation des villes concernées. À partir d'un certain niveau de revenus, les riverains survolés déménagent, remplacés par des primo-accédants en quête de surface à petit budget.



L'injustice des nuisances aériennes est triple : les foyers aisés sont contraints de déménager (déracinement douloureux), les familles qui n'en ont pas les moyens subissent les nuisances (échec scolaire accru, pathologies nombreuses), elles sont enfermées, peu à peu, dans un ghetto social, perdant les bénéfices de la mixité.

Pour l'instant, la pénurie de logements en Ile-de-France atténue le phénomène de décote du marché immobilier exposé aux nuisances. Cependant, on peut s'attendre à une catastrophe immobilière majeure lorsque les programmes de construction de logements, pourtant bien nécessaires, seront revus à la hausse (promesse électorale de tous les candidats aux élections régionales de mars 2004 et promesse du ministre de la Cohésion sociale, en juin 2004, avec un projet de construction de 600 000 logements en 5 ans et une attention toute particulière portée à l'Ile-de-France).

*Le Particulier Immobilier, avril 2003.

PGS 2004 DE L'AÉROPORT DE ROISSY

Les communes du Val-d'Oise CONCERNÉES

Andilly	Louvres
Arnouville-lès-Gonesse	Mesnil-Aubry
Belloy-en-France	Montmagny
Bonneuil-en-France	Montmorency
Bouqueval	Piscop
Deuil-la-Barre	Plessis-Gassot
Domont	Roissy-en-France
Ecouen	Saint-Brice-sous-Forêt
Enghien-les-Bains	Sarcelles
Epiais-lès-Louvres	Soisy-sous-Montmorency
Ezanville	Thillay
Garges-lès-Gonesse	Vaudherland
Gonesse	Villaines-sous-Bois
Goussainville	Villiers-le-Bel
Groslay	*Et bien d'autres à venir...*

Quelle stupeur ! Jusqu'à 17 Km à l'Ouest de l'aéroport de Roissy, à vol d'oiseau, l'Etat vient de condamner les propriétaires de biens immobiliers à la dépréciation... et à la dépression lorsqu'ils passeront devant le notaire pour vendre. Dans les communes précitées, lors d'une transaction immobilière, il sera fait lecture de la note de renseignement d'urbanisme émanant de la mairie. Cette note stipulera l'exposition du bien aux nuisances aéroportuaires. Le PGS étant un dispositif révisable à tout moment, et au regard des perspectives de croissance du trafic aérien, les propriétaires des communes limitrophes feraient bien de s'inquiéter... Roissy-CDG, créateur de richesses ?

À ROISSY-CDG l'orientation est-ouest des pistes ne se justifie plus »*

Le rapport parlementaire sur l'avenir du transport aérien français* est sans ambiguïté : les pistes du doublet sud de Roissy – Charles-de-Gaulle sont à ce point nuisantes pour les populations [du Val-d'Oise et des Yvelines] qu'elles pourraient être neutralisées. En accusation, leur orientation est-ouest, décidée comme telle pour des raisons techniques inhérentes aux années 60-70, caduques aujourd'hui. « Les avions de ligne pouvant décoller avec un vent de travers de 35 ou 40 nœuds, et atterrir avec un vent de travers de 30 nœuds », l'idée du changement d'orientation des pistes, vite oubliée par les pouvoirs publics, pourrait être relancée. Une orientation nord-ouest/sud-est permettrait d'épargner les populations et de réduirait le coût des nuisances, notamment grâce à une forte optimisation des contours du Plan de Gêne Sonore.

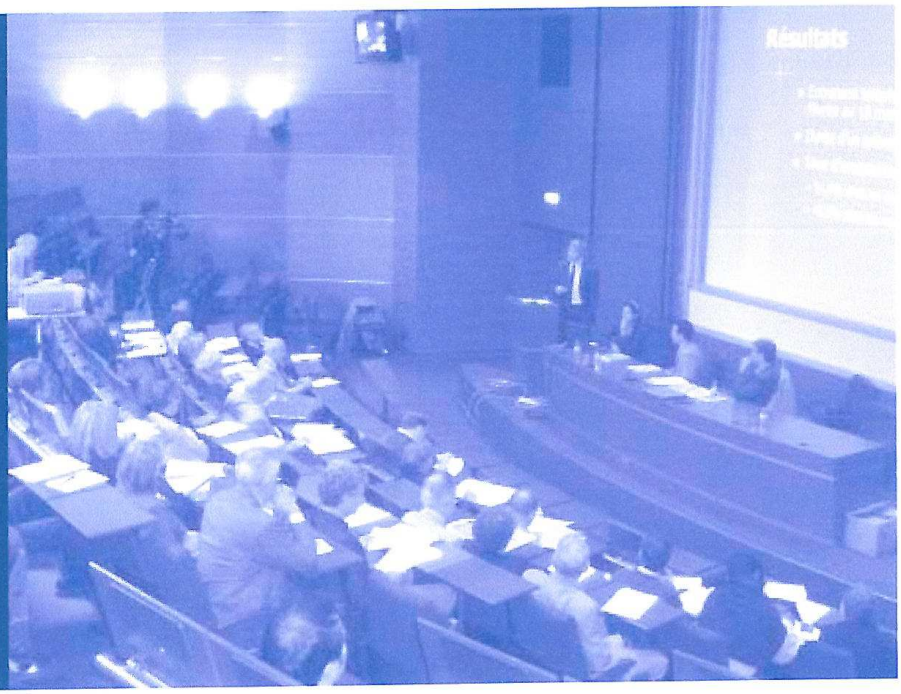


*Rapport N°1016 du 9 juillet 2003 sur l'Avenir du transport aérien français et la politique aéroportuaire. Proposition N°4, pages 7 et 8 de la 3e partie du rapport.

CHIFFRES CLEFS !

Par vent d'est, c'est la partie la plus peuplée du Bassin parisien qui est survolée par des aéronefs à moins de 3 000 mètres d'altitude. Dans cette configuration, ce sont **2,4 millions d'habitants** et **864 communes** qui sont victimes des nuisances.

Par vent d'ouest, **2 millions d'habitants** et **650 communes** sont concernés. Globalement, la population francilienne, très dense, est **12 à 15 fois plus survolée** que celle du reste du Bassin parisien.



80 personnes ont assisté à la présentation des résultats d'Insomnia, le samedi 19 juin 2004, à l'auditorium de l'Hôpital Européen Georges Pompidou à Paris. La Direction générale de l'Aviation civile (DGAC), Aéroports de Paris (ADP), Federal Express, le ministère de l'Ecologie et du Développement durable, le Centre d'information et de documentation sur le bruit (CIDB), l'Autorité de contrôle des Nuisances sonores aéroportuaires (ACNUSA), l'Autorité de contrôle des Nuisances sonores aéroportuaires en Région wallonne (ACNAW), le Conseil général du Val-d'Oise, ainsi que de nombreux représentants du milieu associatif français et européen nous ont fait l'honneur de leur présence. Qu'ils en soient remerciés.

INSOMNIA : nous ne rêvions pas !

Une étape importante vient d'être franchie dans l'objectivation des nuisances sonores aéroportuaires. Au-delà de la perception et de l'analyse « humaines » des nuisances, une démarche scientifique permet, aujourd'hui, de mesurer l'impact des survols d'aéronefs en matière de santé publique. C'est à l'Advocnar et au Csna que nous devons Insomnia, première étude épidémiologique du genre, en France, dont nous vous livrons les principaux résultats.

ROISSY-CDG EN CHIFFRES (2003)

- **1er aéroport européen** (mouvements)
- **515 000** mouvements annuels
- **1 410** mouvements par 24 h
- **162 vols de nuit** entre 22h et 6h*
- **Axe des pistes Est-ouest** maximisant le nombre de personnes survolées
- **430 000 personnes** survolées à basse altitude à l'ouest (- de 1 000 m)
- **Nuisances sonores** fortes ressenties jusqu'à 50 Km de la plate-forme
- **68 % des survols** nocturnes dans le Val-d'Oise dépassent les valeurs OMS**

* + 39 % entre 1997 et 2001

** valeurs seuils de bruit préconisées par l'Organisation Mondiale de la Santé

UNE DÉMARCHE SCIENTIFIQUE INDÉPENDANTE

Insomnia étudie les troubles du sommeil et les troubles anxio-dépressifs chez les personnes survolées. La réalisation de l'étude a été confiée à deux experts indépendants, Dr Stéphane Bouée, médecin épidémiologiste, et Dr Eric Lainey, spécialiste des troubles du sommeil à l'Hôpital Européen Georges Pompidou. De type « exposé / non exposé », Insomnia compare deux groupes de population, l'un résidant dans une zone concernée par les nuisances sonores de l'aéroport de Roissy (communes de Gonesse et Soisy-sous-Montmorency), l'autre résidant dans une zone non survolée, dont les données socio-démographiques, culturelles et économiques sont comparables (Gagny et Noisy-le-sec).

Du 26 février au 18 mars 2004, 500 individus de plus de 18 ans dans chaque groupe de population ont été soumis à une trentaine de questions.

Les questionnaires médicaux internationaux « MOS-Sleep » pour les troubles du sommeil, « GHQ-28 » pour les troubles anxio-dépressifs et « de Duke » pour la qualité de vie, ont été utilisés dans cette étude. La période hivernale retenue a permis de ne pas tirer de conclusions à partir des pires conditions pour les riverains : l'été, fenêtres ouvertes, lors des grandes transhumances... On peut toutefois admettre que la situation sanitaire décrite aurait été pire en incluant cette période.

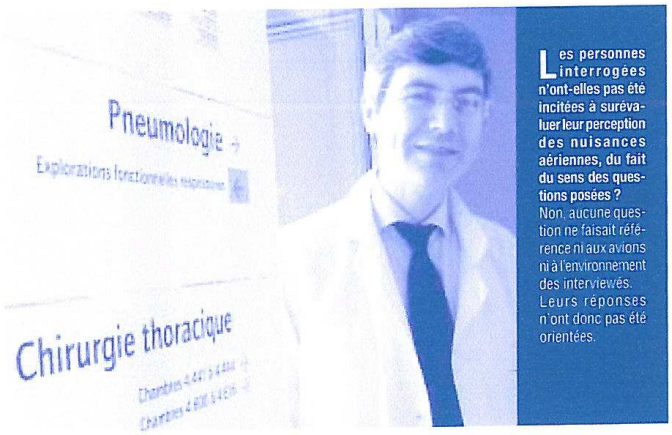
LE SOMMEIL EST SIGNIFICATIVEMENT ALTÉRÉ

Pour mesurer la qualité du sommeil, cinq indicateurs ont été élaborés. Ils portent notamment sur la faculté d'endormissement, la durée du sommeil (réveils, perturbations) ainsi que la qualité perçue du repos et les phénomènes de somnolence dans la journée.

Au sein de la population exposée, l'étude montre que les cinq indicateurs sont dégradés, dont quatre, très significativement. Avec 162 vols par nuit à Roissy, dont 68 % dépassent les

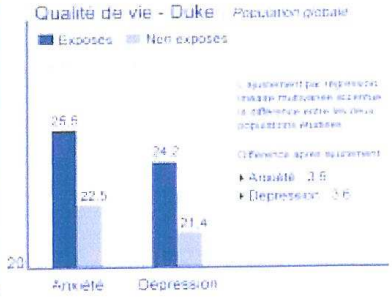
Suite page 5

INSOMNIA : NOUS NE RÊVIONS PAS !



Les personnes interrogées n'ont-elles pas été incitées à surévaluer leur perception des nuisances aériennes, du fait du sens des questions posées ?
Non, aucune question ne faisait référence ni aux avions ni à l'environnement des interviewés. Leurs réponses n'ont donc pas été orientées.

L'étude épidémiologique Insomnia a coûté 42 000 euros. Son financement a été assuré par l'Advocnar, le Collectif Santé Nuisances Aériennes (Csna), le Conseil général du Val-d'Oise, la communauté d'agglomération de la Vallée de Montmorency (Cavam), et la communauté d'agglomération Val-et-Forêt.



Suite de la page 4

valeurs seuils de l'Organisation Mondiale de la Santé, le problème de santé publique est confirmé : 20 % des personnes survolées déclarent souffrir de difficultés pour dormir contre 15 % chez les non survolés...

ATTENTION À LA SANTÉ !

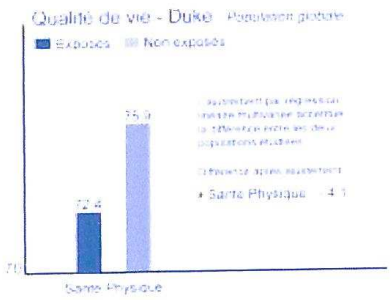
La répercussion sanitaire des vols de nuit, qui s'ajoute aux effets de la pollution sonore diurne, a été clairement identifiée par l'étude Insomnia. Les trois indicateurs de santé (globale, physique, mentale) et les deux indicateurs de pathologie (anxiété, dépression), enregistrent une dégradation au sein des populations survolées. Ainsi, la vie sous les couloirs aériens expose à la fatigue, aux difficultés de concentration ainsi qu'à l'anxiété et la dépression. Et ce, de façon significative d'après l'étude. Toutefois, les problèmes graves de santé mentale (dépression sévère) ne sont pas significativement conditionnés par les survols d'aéronefs.

LES HOMMES SONT PLUS SENSIBLES

Les résultats observés mettent en évidence que les effets des survols sont particulièrement marqués chez les hommes, les sujets âgés de plus de 60 ans et les personnes habitant dans leur commune depuis plus de 10 ans.
Le phénomène d'habituation au bruit n'existe pas, même si, raisonnablement, les riverains cherchent quelquefois à se convaincre de l'inverse. Sur le plan physiologique et psychique, les outrages du stress environnemental sont bien réels. Par ailleurs, une idée reçue est contredite par la publication des résultats d'Insomnia : le double vitrage ne protège pas des effets des nuisances sonores.
Aucune différence entre les populations équipées de double vitrage et celles non équipées n'apparaît dans l'étude.
Un argument qui vient compléter ceux déjà avancés par l'Advocnar en faveur d'une réduction, à la source, des nuisances aériennes.

CONCLUSION

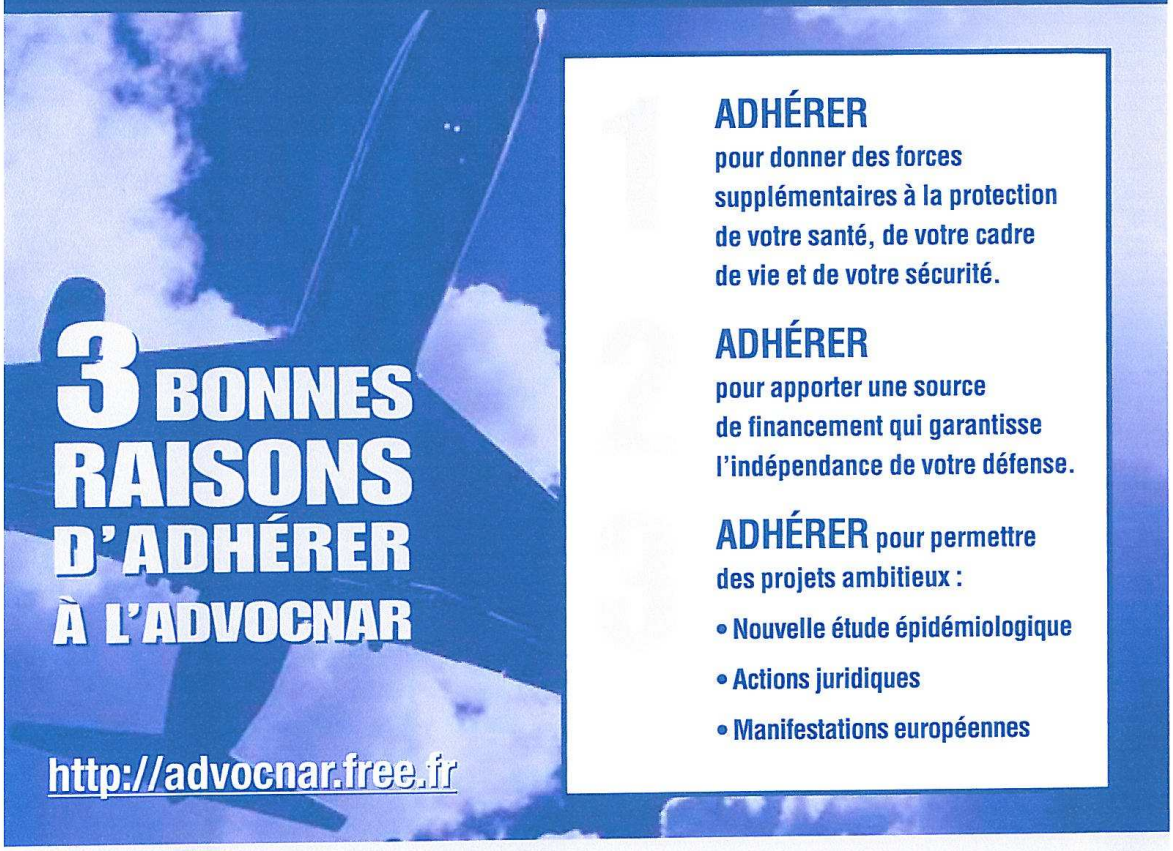
Cette première étude française confirme l'impact sanitaire des mouvements aériens nocturnes. Conclusion importante puisque les troubles du sommeil sont à l'origine de moindres performances et d'accidents au travail, d'accidents de la route, de difficultés scolaires et de perturbations de croissance chez l'enfant... Insomnia révèle un problème de santé environnementale majeur, dont les pouvoirs publics n'ont pas encore pris conscience.
En atteste l'absence d'étude épidémiologique autour de Roissy, après trente années de développement du trafic aérien.
Le doublement du trafic prévu d'ici à 2010-2015, ainsi que les vols de nuit au-dessus de l'Ile-de-France, pourraient bien être remis en question.





Comment avez-vous questionné les personnes retenues pour l'étude ?
Nous avons procédé à des entretiens téléphoniques d'une durée moyenne de 15 à 20 minutes. Le taux d'acceptation global à ces entretiens est de 50 %, ce qui est un bon score. Nous avons contacté plus de 2 000 personnes pour obtenir les 1 000 réponses sur lesquelles porte l'étude.

DÉFENDEZ-VOUS !



3 BONNES RAISONS D'ADHÉRER À L'ADVOCNAR

http://advocnar.free.fr

ADHÉRER
pour donner des forces supplémentaires à la protection de votre santé, de votre cadre de vie et de votre sécurité.

ADHÉRER
pour apporter une source de financement qui garantisse l'indépendance de votre défense.

ADHÉRER pour permettre des projets ambitieux :

- Nouvelle étude épidémiologique
- Actions juridiques
- Manifestations européennes

Bulletin d'adhésion 2004 à retourner à :

Je soutiens l'action :

☐ Nouvelle adhésion
☐ Renouvellement d'adhésion

☐ **20 €** ☐ **30 €**

☐ **40 €** ☐ ..... €

À l'ordre de l'Advocnar
(Fiscalement déductible à 50%)**

Date et Signature :

ADVOCNAR - BP 90054 - 95211 Saint-Gratien Cedex

☐ Mme ☐ Mlle ☐ M. Nom, Prénom : .....

Adresse : .....

Code Postal : ..... Ville : .....

Tél. : ..... Portable : .....

E-mail : .....

Vous pouvez aider l'ADVOCNAR dans son fonctionnement. Compétences recherchées :

☐ Aéronautique ☐ Juridique ☐ Comptable ☐ Pub / Presse ☐ Secrétariat

Participer à : ☐ des marchés et forums ☐ des distributions de tracts ☐ des manifestations

Autre : .....

** dans la limite de 6% de votre revenu imposable. Vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et de suppression des infos vous concernant (loi du 6 janvier 1978). Ne pas jeter sur la voie publique. Ref : BUL 09/04. Imprimerie BARDOT.

ADVOCNAR infos

Association de Défense Contre les Nuisances Aériennes N° 22

ADVOCNAR BP 90054 - 95211 St-Gratien Cedex - **Tél. :** 01 39 89 91 99 - **e-mail :** advocnar@free.fr - **site :** http://www.advocnar.fr

Le Développement Durable, cette imposture !

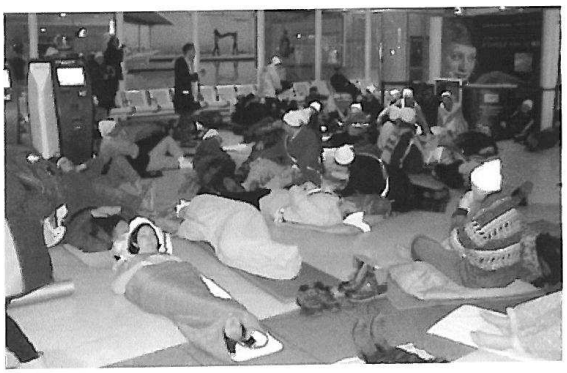
Après deux années de stagnation, le secteur aérien a connu en 2004 une forte reprise avec une augmentation de 15.3% du trafic international.
L'aéroport de Roissy a même battu tous les records de fréquentation, et a enregistré cet été le trafic le plus élevé de son histoire !
Cette évolution confirme bien que le ralentissement de 2002 et 2003 était conjoncturel, et que l'hypothèse de croissance annuelle de 5% sur Roissy est tout à fait réaliste. 5% de croissance par an, c'est passer de 530 000 atterrissages et décollages en 2004 à plus de 900 000 en 2015, c'est passer de 1 avion par minute en heure de pointe à 1 avion toutes les 30 secondes, c'est pratiquement doubler les émissions sonores et les rejets chimiques.
Face à cette catastrophe programmée on tente de nous anesthésier à coup de Développement Durable, d'Approche Equilibrée, de Commerce Equitable…
Autant de nobles concepts utilisés par les acteurs du transport aérien qui tentent de se donner un vernis éthique, et d'améliorer ainsi leur image.
Mais les populations survolées ne sont pas dupes, elles sont plus mobilisées que jamais. Face au mépris des pouvoirs publiques, elles sont déterminées à mener cette année le combat devant les tribunaux.



Simone Nérome
Présidente de l'ADVOCNAR, Médecin hospitalier

Événement

NUIT BLANCHE CONTRE LES VOLS DE NUIT



A l'appel de l'ADVOCNAR, les riverains s'étaient donné rendez-vous à l'aérogare 2D de Roissy-CDG le vendredi 3 décembre 2004 au soir pour dénoncer le scandale des vols de nuit et réclamer le droit au sommeil.

Le rassemblement se voulait symbolique : allongés dans leurs sacs de couchage et équipés de bonnets de nuit, les manifestants ont transformé l'aérogare en un gigantesque dortoir. Des tracts traduits en anglais étaient distribués aux voyageurs plutôt interloqués face à ce campement improvisé.

Des habitants du Val d'Oise, des Yvelines et de Seine-et-Marne, des représentants d'associations locales et régionales et de nombreux élus avaient fait le déplacement pour dénoncer le scandale des vols de nuit sur cet aéroport dont les axes d'approche survolent une des zones les plus peuplées de France.
D'une seule voix ils ont demandé une réorganisation du trafic nocturne permettant d'instaurer une plage de silence totale de plusieurs heures consécutives.

Avec cette soirée à Roissy, L'ADVOCNAR a inauguré un nouveau mode de manifestation. Plus faciles à organiser, ces actions «coup de poing» sont appelées à s'intensifier.

Merci à tous ceux qui ont répondu présents, et réservez dès aujourd'hui votre soirée du 15 avril pour une nouvelle action anti-vols de nuit !

Témoignages

Sophie qui réside à Groslay s'insurge : *«Les vols de nuit sont une véritable torture. On nous inflige un traitement dégradant, contraire à la dignité humaine. Serions-nous des citoyens de seconde zone ?»*

Pour Marc Ambroise-Rendu, Président d'Ile de France Environnement : *«Le sommeil des gens, c'est essentiel. Pourquoi à Roissy y a-t-il plus de 160 vols chaque nuit alors qu'à Londres-Heathrow il n'y en a que 16 et aucun à Orly ? C'est scandaleux !»*

SOMMAIRE

Événement P. 1

NUIT BLANCHE CONTRE LES VOLS DE NUIT
Manifestation du vendredi 3 décembre 2004 à l'aérogare 2D de Roissy-CDG
Témoignages

Dossier P. 2

LE SCANDALE DES VOLS DE NUIT
Evolution du trafic de nuit à Roissy
Les solutions prônées par l'ADVOCNAR
Troubles du sommeil et santé

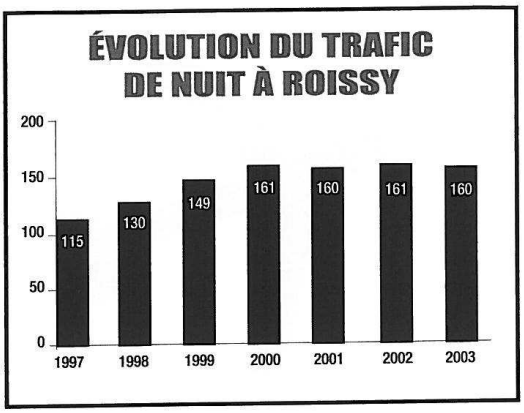
Actualités P. 3

LE PLAN DE PROTECTION DE L'ATMOSPHÈRE
La phase de consultation publique a démarré en Ile de France
Évolution des émissions d'oxydes d'azote

LE SCANDALE des vols de nuit

Chaque nuit, 160 avions décollent ou atterrissent à Roissy en survolant à basse altitude plus de 400 000 personnes. La situation qui était déjà difficile à supporter dans les années 90 est devenue aujourd'hui intenable. L'activité nocturne a augmenté de 39% entre 1997 et 2003 pour atteindre des sommets qu'aucune autre plate-forme ne connaît en Europe.

Les mesures proposées en juillet 2002 par notre Ministre des Transport pour améliorer la situation se sont révélées être un simple «rideau de fumée». Certes le trafic a légèrement diminué entre 0h et 5h puisque 3 vols ont été supprimés chaque nuit, mais cela est à peine perceptible pour les populations. Surtout que dans le même temps, les tranches horaires 22h-24h et 5h-6h ont connu une augmentation d'activité.



ROISSY POUBELLE DE L'EUROPE ?

Aéroport	Nombre de vols par nuit
Roissy	162
Francfort	127
Liège	70
Schipol	43
Londres-Heathrow	16

Les solutions prônées par l'ADVOCNAR

Le trafic nocturne concerne essentiellement le fret marchandises et courrier. L'aéroport de Vatry installé en pleine zone agricole à 120 kilomètres de Paris a toutes les infrastructures nécessaires à cette activité. Les couloirs aériens de cette plate-forme survolent des territoires à très faible densité de population. Ainsi, la zone C du Plan de Gêne Sonore de Vatry compte 341 habitants, c'est peu comparé aux 180 000 personnes concernées par le PGS de Roissy.

Il faut transférer le transport de marchandises dans la Marne et instaurer un véritable couvre-feu. Seule une plage de plusieurs heures consécutives de silence total permettra aux populations de récupérer physiquement et psychiquement.

TROUBLES du sommeil et santé

La nuit, l'exposition chronique au bruit perturbe considérablement le sommeil, elle provoque des difficultés d'endormissement, des réveils répétés, et des manifestations neurovégétatives.
Cette altération de la structure du sommeil a pour conséquences :

- des performances réduites
- une fatigue accrue
- une augmentation des accidents domestiques
- des répercussions psychiatriques.

L'étude épidémiologique menée en Ile de France en 2004 a ainsi confirmé l'incidence plus élevée des troubles du sommeil et des manifestations d'angoisse chez les personnes vivant sous les couloirs aériens et soumises aux vols de nuit.

Face à ce problème de santé publique, **l'Organisation Mondiale de la Santé** a déterminé en 2000 des valeurs guides relatives aux effets du bruit sur la santé, et le **Conseil Supérieur d'Hygiène Publique de France** a émis en mai 2004 un avis relatif à la **protection de la santé des personnes exposées au bruit des avions.**

Ces recommandations ne sont pas respectées dans notre pays !

PLAN DE PROTECTION DE L'ATMOSPHÈRE : la phase de consultation publique a démarré en Ile de France

Le Plan de Protection de l'Atmosphère (PPA) a été introduit par la loi sur l'Air et l'utilisation rationnelle de l'énergie de 1996 qui reconnaît à chacun **«le droit de respirer un air qui ne nuise pas à sa santé»**. Dans notre région, l'élaboration du PPA a commencé en janvier 2002, elle a été confiée à la DRIRE, Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement. Le PPA est aujourd'hui en phase de consultation publique au sein des collectivités locales (communes et départements). Il sera ensuite soumis à enquête publique.

L'objectif de qualité fixé au niveau européen est de **40µg/m³** d'air pour le dioxyde d'azote (NO_2). Pour l'atteindre, **il faudra réduire de 40% les émissions d'ici à 2010.**
Le PPA prévoit que les rejets de NO_2 liés au trafic routier seront divisées par 2 en 2010 en raison du renouvellement rapide du parc automobile (la durée de vie moyenne d'un véhicule est de 6 ans) et de la généralisation des pots catalytiques.
Pour le trafic aérien, c'est une stabilité des émissions qui est envisagée. Cette hypothèse nous paraît bien optimiste quand on sait que le trafic va augmenter de 5% par an, et que la durée de vie moyenne d'un avion est de 20 ans. De plus si les performances des nouveaux moteurs sont améliorées pour les rejets de CO_2, ce n'est pas le cas pour les NO_2. Enfin, le mode de calcul utilisé comptabilise les émissions des avions jusqu'à 900 mètres d'altitude. Il serait plus réaliste à l'échelle de la région, de retenir les émissions jusqu'à 2500-3000 mètres d'altitude !
Encore une fois, la maîtrise des nuisances n'est pas inscrite au programme du secteur aéronautique. Le PPA lui accorde officiellement la liberté de polluer.

PPA : Évolution des émissions d'oxydes d'azote

	2000 tonnes de NO_2	2010 tonnes de NO_2
Trafic aérien	6 900	6 900
Trafic routier	83 500	40 500

À SAVOIR

L'Ile de France qui compte 11 millions d'habitants, soit 19% de la population française, connaît un non-respect chronique des objectifs de qualité de l'air portant en particulier sur le dioxyde d'azote et l'ozone. (source AIRPARIF)

Pour que le droit à respirer un air qui ne nuise pas à la santé soit accordé aux Franciliens, nous vous invitons à vous déplacer massivement lors de l'enquête publique sur le PPA qui va débuter prochainement.

Que ce soit au niveau local ou planétaire, le même droit de polluer est accordé à l'aérien !

Au niveau planétaire, le transport aérien échappe à toute contrainte. Ainsi, seul le trafic intérieur des pays est concerné par le protocole de Kyoto, le trafic international y échappe complètement. Par ailleurs, les Etats-Unis n'ont pas ratifié ce protocole. Selon la Commission Intergouvernementale sur le Changement Climatique, rattachée à l'ONU, la pollution causée par les avions, tous gaz confondus, contribue pour 8% à l'effet de serre. Elle triplerait d'ici à 2015 si rien n'est fait pour maîtriser le transport aérien.

Pollution atmosphérique et aviation

La pollution globale ou planétaire les émissions de CO_2 et les traînées de condensation entraînent une dégradation de la couche d'ozone et un effet de serre à l'origine du réchauffement climatique.

La pollution locale les émissions de NO et NO_2, de COV, de SO_2, de suies sont liées aux mouvements d'avions au sol et à basse altitude, mais également au trafic routier induit. Ces rejets chimiques ont un effet néfaste sur la santé (pathologies broncho-pulmonaires et allergiques).

Vous êtes de plus en plus nombreux à faire appel à nous



En 2004, le nombre d'appels a beaucoup augmenté, entraînant des délais de réponse parfois un peu longs. Nous allons prochainement réorganiser notre standard téléphonique de façon à vous donner très vite l'information que vous recherchez.

Vous pouvez laisser un message sur notre répondeur au

01.39.89.91.99.

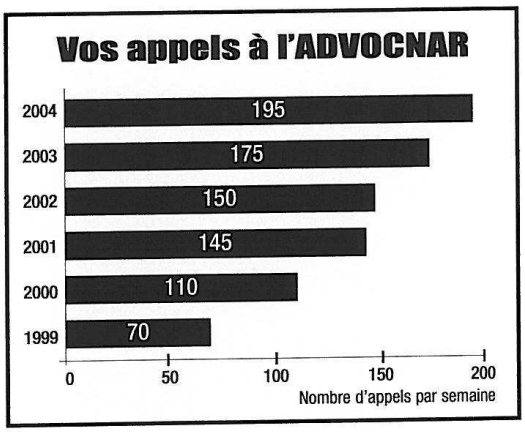
Ou nous adresser un courrier électronique à :

advocnar@free.fr

Valdoisiens ou habitants des départements limitrophes, vous avez de plus en plus souvent recours à l'ADVOCNAR pour trouver réponse à vos questions. Vous nous contactez surtout le soir et en fin de semaine.

Les principaux sujets qui vous préoccupent concernent :

- Le nombre de survols
- Les niveaux de bruit dans votre commune
- Les altitudes des avions
- Les effets du bruit et de la pollution de l'air sur la santé
- La procédure d'aide à l'insonorisation des logements.



Bulletin d'adhésion 2005 à retourner à :

Je soutiens l'action :

❒ Nouvelle adhésion
❒ Renouvellement d'adhésion

❒ 20€ ❒ 30€

❒ 40€ ❒ ..... €

A l'ordre de l'Advocnar
(Fiscalement déductible à 50%)**

Date et Signature

ADVOCNAR - BP 90054 - 95211 Saint-Gratien Cedex

❒ Mme ❒ Mlle ❒ M. Nom, Prénom : .....

Adresse : .....

Code Postal : ..... Ville : .....

Tél : ..... Portable : .....

E-Mail : .....

Vous pouvez aider l'ADVOCNAR dans son fonctionnement. Compétences recherchées :

❒ Aéronautique ❒ Juridique ❒ Comptable ❒ Pub / Presse ❒ Secrétariat

Participer à : ❒ des marchés et forums ❒ des distributions de tracts ❒ des manifestations

Autre : .....

** dans la limite de 6% de votre revenu imposable. Vous disposez d'un droit d'accès, de rectification et de suppression des infos vous concernant (loi du 6 janvier 1978). Ne pas jeter sur la voie publique. Réf : BUL02/05. Imprimerie BARDOT.



Présentation

> Charte

Charte de l'Association Ville & Aéroport

Les élus regroupés au sein de l'association Ville et Aéroport, représentant la diversité des situations géographiques comme la diversité des opinions et des idées, considèrent qu'il convient de réfléchir et d'agir ensemble et en concertation avec les pouvoirs publics et les acteurs économiques, en France et en Europe, pour concilier l'enjeu économique et l'enjeu environnemental désormais étroitement liés.

Ils entendent agir pour :

I) Une élaboration concertée du développement aéroportuaire national dans le cadre des schémas de services collectifs de transports passagers et marchandises qui prennent enfin en compte la nécessité de concevoir le développement durable du transport aérien en France et en Europe. Les choix à effectuer, en particulier ceux concernant les aéroports régionaux, doivent contribuer à définir une politique équilibrée d'aménagement durable du territoire.

II) Une décision rapide concernant la création d'un troisième aéroport dans le grand bassin parisien, compte tenu de l'engagement pris par les pouvoirs publics de ne pas dépasser 55 millions de passagers à Paris-Charles de Gaulle alors que le trafic en 1999 a été de 43 millions de passagers. La gestion de la saturation du trafic sur Paris est en effet inacceptable (sécurité, environnement, retards) et les possibilités de desserrement du trafic sur les petites plates-formes parisiennes extrêmement limitées tant en capacité qu'en temps gagné. Les possibilités de développement des aéroports de province qui connaissent déjà une forte croissance du trafic et qui permettraient le redéploiement d'une partie du trafic parisien doivent être examinées et évaluées avec attention et avec précaution. Il est clair que si une décision n'est pas prise rapidement, il n'est pas impensable de voir des compagnies s'orienter vers des plates-formes extérieures au territoire national.

III) Un développement renforcé de l'intermodalité et de la complémentarité air-rail à l'échelle de l'Europe qui permettra à terme de réduire le nombre des vols sur les trajets courts et qui en même temps n'est pas contradictoire avec la logique du hub.

IV) La poursuite et le renforcement des mesures prises pour maîtriser les nuisances aéronautiques sur l'ensemble des aéroports du territoire national. L'élaboration de nouveaux indices de gêne sonore doit enfin aboutir et la révision des PEB et des PGS doit aussi être engagée sous le contrôle de l'ACNUSA.
Les Commissions Consultatives de l'Environnement doivent être mises en place rapidement conformément la loi du 12 juillet 1999.
Par ailleurs l'association se fixe comme objectif la mise en place d'un modèle de charte de qualité de l'environnement sonore à haut niveau d'exigence environnementale qui devrait permettre une homogénéisation des conditions de mise en oeuvre de ces documents en vue d'une meilleure protection des riverains.

V) Une réglementation plus drastique des vols de nuit qui devra conduire à leur interdiction à terme. Cette question ne pourra être réglée de façon pertinente qu'au niveau européen tant l'enjeu économique et l'enjeu environnemental sont particulièrement contradictoires sur ce point. L'exemple récent de Bruxelles le démontre à l'évidence. Dans un premier temps, une étude approfondie doit être réaliser sur la possibilité d'aménager des plages de silence la nuit afin d'améliorer la vie des riverains.

VI) Le respect absolu des décisions de l'Union Européenne s'agissant des chapitres deux et des avions équipés de réducteurs de bruit (hushkits). Le chantage des USA concernant les hushkits demandant l'arbitrage de l'OACI n'est pas acceptable. En outre l'association devra agir afin que les engagements gouvernementaux pris au lendemain de la décision de l'extension de l'aéroport Paris-Charles de Gaulle soient étendus à tous les aéroports dans les meilleurs délais (interdiction des chapitres 2 et 3 hushkités la nuit, fonds de compensation des nuisances sonores...). Par ailleurs une réflexion approfondie doit être menée sur la question du fret et des vols charters au regards des nuisances importantes qu'ils génèrent et notamment la nuit.

VII) La recherche par l'incitation, voire la contrainte d'une diminution de la pollution atmosphérique provoquée par les avions et ainsi tenir les engagements de Kyoto. Dans cette perspective, les travaux de la Commission Européenne concernant la mise en place d'une taxation du kérosène, de redevances ces environnementales ou de négociations de droits d'émission doivent être

étudiés avec intérêt.

VIII) La relance rapide au niveau de l'UE des moyens de diminuer les retards subis par les vols aériens qui sont également source de nuisances supplémentaires pour les populations riveraines. Les mesures récemment prises par la DGAC vont sans doute dans le bon sens. Une coopération plus étroite entre le contrôle aérien civil et le contrôle aérien aérien militaire apparaît indispensable. Au niveau européen la mise en place d'une gestion plus collective du ciel doit être activement recherchée.

IX) L'ouverture d'une concertation avec les collectivités territoriales concernées par le statut de grands aéroports de province. Le statut de concession au risque et péril proposé sur une durée de concession courte n'est recevable qu'à titre transitoire. L'association des collectivités déjà effective depuis de nombreuses années au niveau des investissements aéroportuaires doit se concrétiser par une participation aux instances gestionnaires. L'opportunité pourrait être trouvée à l'occasion de l'étude de nouveaux statuts aéroportuaires. En particulier l'idée de sociétés aéroportuaires à capitaux publics lancée par les grands gestionnaires des aéroports mérite un examen attentif et concerté de la part des services de l'Etat qui pourrait trouver en notre association un interlocuteur.

X) Une meilleure répartition des retombées économiques du développement aéroportuaire. Le dispositif des fonds de compensation de Roissy et d'Orly sera à évaluer. Une réflexion approfondie doit être entreprise pour permettre son extension à l'ensemble des grands aéroports de province. Ce dispositif inachevé devra évoluer pour favoriser le financement de projets de développement économique et environnemental mis en oeuvre par les collectivités locales. Pour ce faire, il faudra augmenter les ressources, ce qui pose la question de la création d'une taxe à laquelle les compagnies aériennes seront assujetties (soit une taxe additionnelle à la taxe de l'aviation civile, soit une augmentation de la taxe bruit désormais intégrée dans la TGAP).

Adobe Reader Flash

Mentions légales - © Ville & Aéroport

English version

Les partenariats entre organisations économiques et associatives :
des espaces communicationnels hybrides entre divergences et convergences.

Résumé

Centrée sur les partenariats entre organisations économiques et associatives, notre recherche vise à qualifier la nature communicationnelle de ces espaces d'interaction à partir de la référence habermassienne de l'éthique de la discussion. Nous abordons les partenariats selon trois angles différents, correspondant à autant de définitions différentes de la notion : les partenariats comme formes hybrides de « faire ensemble », comme espaces d'interaction langagière et comme formes singulières de médiation sociale. L'analyse discursive du corpus constitué de trois cas de partenariats – les partenariats entre Lafarge et le WWF pour l'échelon international, entre Monoprix et Max Havelaar pour l'échelon national et entre Aéroports de Paris et les associations de riverains pour l'échelon local – permet de mettre en avant l'articulation de l'*ethos* et de la *praxis* des acteurs, les modalités de dialogue entre eux, ainsi que la présence d'un tiers-référent au sein de chaque relation partenariale.

Mots-clés : partenariat – entreprises – associations – organisations non gouvernementales (ONG) – dialogue – *ethos* – *praxis* – langage commun – tiers – médiation sociale.

Partnerships between economic and associative organizations :
hybrid communication spaces between divergences and convergences.

Summary

Focused on partnerships between economic and associative organizations, our research aims to qualify the communicational nature of these interaction spaces according to Habermas theory of discussion ethics. This thesis examines partnerships from three different points of view, corresponding to three different definitions of the notion : partnerships as hybrid forms of "together doing", as language interaction spaces, and as singular forms of social mediation. The discourse analysis of the three partnerships corpus – the international partnership between Lafarge and WWF International, the national partnership between Monoprix and Max Havelaar and the local partnership between Aéroports de Paris and local resident associations – enables to lay stress on the articulation of *ethos* and *praxis*, dialogue forms between actors, and the presence of a third party inside each partnership relation.

Key words : partnership – firms – associations – non governmental organizations (NGO) – dialogue – *ethos* – *praxis* – common language – third party – social mediation.

Discipline : **Sciences de l'Information et de la Communication**

Thèse préparée au sein du **GRIPIC**,
Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur les Processus d'Information et de Communication
CELSA, Université Paris IV – Sorbonne
77, rue de Villiers
92 200 Neuilly-sur-Seine