La Responsabilité Sociale d'Entreprise, un méta-encastrement des firmes : une analyse du cas indien

Damien Krichewsky

▶ **To cite this version:**

Damien Krichewsky. La Responsabilité Sociale d'Entreprise, un méta-encastrement des firmes : une analyse du cas indien. Sociologie. Institut d'études politiques de Paris - Sciences po, 2012. Français. NNT : 2012IEPP0021 . tel-03662776

HAL Id: tel-03662776

https://sciencespo.hal.science/tel-03662776

Submitted on 9 May 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Institut d'Etudes Politiques de Paris
ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES PO
Programme doctoral de Sociologie
Centre de Sociologie des Organisations

Doctorat en Sociologie

LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE : UN META-ENCASTREMENT DES FIRMES

UNE ANALYSE DU CAS INDIEN

Damien Krichewsky

Thèse dirigée par Denis Segrestin, Professeur des Universités à Sciences Po Paris, et Christophe Jaffrelot, Directeur de Recherche au CNRS (CERI)

Soutenue le 20 septembre 2012

Jury :

M. Michel Capron, Professeur des Universités émérite à l'Université Paris VIII (IRG)
M. Erhard Friedberg, Professeur des Universités à Sciences Po Paris (CSO)
Mme Corinne Gendron, Professeur à l'Université du Québec à Montréal (ESG), Rapporteur
M. Christophe Jaffrelot, Directeur de recherche au CNRS (CERI), Codirecteur de thèse
Mme Loraine Kennedy, Chargée de recherche au CNRS (CEIAS), habilitée, Rapporteur
M. Denis Segrestin, Professeur des Universités à Sciences Po Paris (CSO), Directeur de thèse

Institut d'Etudes Politiques de Paris
ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES PO
Programme doctoral de Sociologie
Centre de Sociologie des Organisations

Doctorat en Sociologie

LA RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE : UN META-ENCASTREMENT DES FIRMES

UNE ANALYSE DU CAS INDIEN

Damien Krichewsky

Thèse dirigée par Denis Segrestin, Professeur des Universités à Sciences Po Paris, et Christophe Jaffrelot, Directeur de Recherche au CNRS (CERI)

Soutenue le 20 septembre 2012

Jury :

M. Michel Capron, Professeur des Universités émérite à l'Université Paris VIII (IRG)

M. Erhard Friedberg, Professeur des Universités à Sciences Po Paris (CSO)

Mme Corinne Gendron, Professeur à l'Université du Québec à Montréal (ESG), Rapporteur

M. Christophe Jaffrelot, Directeur de recherche au CNRS (CERI), Codirecteur de thèse

Mme Loraine Kennedy, Chargée de recherche au CNRS (CEIAS), habilitée, Rapporteur

M. Denis Segrestin, Professeur des Universités à Sciences Po Paris (CSO), Directeur de thèse

L'Institut d'Etudes Politiques de Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions développées dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à son auteur et n'engagent que sa seule responsabilité

Remerciements

La réalisation d'une thèse est une aventure collective. Je souhaite exprimer ici ma profonde gratitude envers toutes celles et tous ceux qui ont, de près ou de loin, apporté leur soutien et contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

Mes remerciements vont tout d'abord à Denis Segrestin et Christophe Jaffrelot pour leur confiance, leurs précieux conseils et l'énergie qu'ils ont déployée dans la direction de cette thèse.

Je tiens à remercier les nombreux chercheurs ayant encouragé mes efforts et nourri ma réflexion au fil de ce travail. Je remercie tout particulièrement Jean-Gustave Padioleau pour son amitié exigeante et sa générosité. Ma reconnaissance va également à l'ensemble des chercheurs du Centre de Sociologie des Organisations, du Centre de Sciences Humaines de New-Delhi et du Centre d'Etudes de l'Inde et de l'Asie du Sud, en particulier à Erhard Friedberg, à Jean-Luc Racine, à Loraine Kennedy et à Stéphanie Tawa Lama-Rewal.

Le Centre de Sociologie des Organisations et le Centre de Sciences Humaines ont apporté un soutien essentiel à ce travail. Je tiens à les remercier pour leur accueil chaleureux, ainsi que pour les moyens humains et matériels investis dans cette recherche. Mais surtout, je tiens à remercier leurs membres, avec lesquels j'ai partagé des moments inoubliables, et qui ont beaucoup contribué à cette aventure. Merci tout particulièrement à Annick Heddebault pour son amitié, sa disponibilité et ses encouragements. Merci également aux nombreux (ex, post)doctorants avec lesquels j'ai vécu cette expérience au quotidien !

Je souhaite exprimer ma reconnaissance à d'autres institutions et laboratoires de recherche. L'IAE Gustave Eiffel, le *Master of Public Affairs* de Sciences-Po Paris et l'ESCP-Europe pour m'avoir accueilli dans leurs équipes d'enseignants. Je remercie tout particulièrement Julienne Brabet, Stéphanie Mignot-Gérard et Aurélien Acquier pour leur confiance et leurs précieux conseils, ainsi que mes étudiants pour nos échanges stimulants. Le Centre d'Etudes de l'Inde et de l'Asie du Sud, l'Institut de Recherche en Gestion et le Centre Lillois d'Etudes et de Recherches Sociologiques et Economiques pour m'avoir accueilli dans leurs séminaires toujours très enrichissants. A ce titre, je remercie en particulier Michel Capron, dont le séminaire « Entreprises, Management et Société » a tout de suite résonné avec mes recherches en cours.

Je dois beaucoup à celles et à ceux qui ont participé aux enquêtes de terrain. Ma gratitude va d'abord à Durga Jha, dont l'implication comme assistante de recherche, la générosité, les conseils et la joie de vivre sont inestimables. Je suis profondément reconnaissant à l'égard de l'ensemble des institutions et des personnes ayant accepté de partager leurs savoirs, leurs points de vue et leurs expériences. Merci en particulier à Bertrand Collomb, Président d'Honneur de Lafarge, pour son intérêt et sa contribution. Ma reconnaissance va également à l'ensemble des acteurs de Lafarge India rencontrés au fil des enquêtes, à tous les niveaux hiérarchiques, pour leur confiance, leur temps et parfois l'amitié qu'ils m'ont témoigné. J'ai retrouvé une même confiance et une même disponibilité chez un grand nombre d'autres acteurs : dirigeants d'entreprises indiennes et françaises, membres de l'Ambassade de France à New-Delhi, agents de la fonction publique indienne, acteurs politiques, journalistes, militants, leaders syndicaux, ouvriers, villageois… Chaque rencontre fut un moment précieux, inoubliable.

Enfin, je souhaite remercier de tout cœur mes proches pour leur patience – un doctorant n'est pas toujours facile à vivre –, leur soutien inconditionnel et leur affection. Ma pensée va en premier à Laureline, sans qui je n'aurais pas pu réaliser cet ouvrage. Je la remercie, ainsi que Léna, pour leur relecture attentive du manuscrit. Mes parents et mes amis les plus proches ont eux aussi apporté un soutien essentiel. Et le petit Noah, dont l'arrivée m'a donné l'énergie d'aboutir ce travail.

Sommaire

REMERCIEMENTS 5
SOMMAIRE 7
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES 9

INTRODUCTION GENERALE 13

PARTIE 1 – L'ENTREPRISE EN SOCIETE : ENCASTREMENT, DESENCASTREMENT ET META-ENCASTREMENT DES FIRMES EN INDE 47

CHAPITRE 1 – ENTREPRISES ET SOCIETE : UN CADRE D'ANALYSE 49
CHAPITRE 2 – LE CAPITALISME INDUSTRIEL DE 1860 A 1979 : L'ENTREPRISE ENCASTREE 75
CHAPITRE 3 – REFORMES ECONOMIQUES, MONDIALISATION ET MOUVEMENT DE DESENCASTREMENT DES FIRMES (1980-…) 123
CHAPITRE 4 – LE PHENOMENE DE LA RSE EN INDE : UN META-ENCASTREMENT ? 163
SYNTHESE – LA RSE COMME META-ENCASTREMENT : PREMIERS ELEMENTS D'ANALYSE 211

PARTIE 2 – LE CAS DE LAFARGE INDIA PVT. LTD. 219

CHAPITRE 5 – PRESENTATION GENERALE DU CAS DE LAFARGE INDIA 221
CHAPITRE 6 – LE CAS DE LA CIMENTERIE D'ARASMETA 259
CHAPITRE 7 – LE CAS DE LA CIMENTERIE DE SONADIH 347
CHAPITRE 8 – LE CAS DE LA CIMENTERIE DE TATTAPANI 405
SYNTHESE DU CAS DE LAFARGE INDIA PVT. LTD. 477

PARTIE 3 – LE META-ENCASTREMENT DES FIRMES : MECANISMES GENERATEURS, MODES OPERATOIRES ET IMPLICATIONS 483

CHAPITRE 9 – ANALYSE STRATEGIQUE-RELATIONNELLE DES MECANISMES GENERATEURS ET DES FORMES DU PHENOMENE DE LA RSE EN INDE 489
CHAPITRE 10 – UNE ANALYSE SYSTEMIQUE DES MODES OPERATOIRES ET DES IMPLICATIONS DU META-ENCASTREMENT 529

CONCLUSION GENERALE 577

BIBLIOGRAPHIE 589
ANNEXE : PRESENTATION DU CORPUS DE DONNEES 615
GLOSSAIRE 619
TABLE DES ENCADRES ET DES ILLUSTRATIONS 621
TABLE DES MATIERES 623

Liste des sigles et acronymes

ACPC: *Arasmeta Captive Power Company*

AITUC : *All India Trade Union Congress, affilié au CPI*

ASSOCHAM: *Association of Chambers of Commerce*

BJP: *Bharatiya Janata Party*

BMS : *Bharatiya Mazdoor Sangh*, affilié au BJP

BPO: *Business Process Outsourcing*

BSP: *Bahujan Samaj Party*

CCSVM: *Chhattisgarh Cement Shramik Vikas Manch*

CEC: *Central Empowered Committee*

CECB: *Chhattisgarh Environment Conservation Board*

CEO: *Chief Executive Officer*

CII : *Confederation of Indian Industries*

CITU : *Center of Indian Trade Unions*, affilié au CPI(M)

CLC: *Chief Labor Commissioner*

CMA : *Cement Manufacturers Association*

CMM : *Chhattisgarh Mukti Morcha*

CPI : *Communist Party of India*

CPI(M) : *Communist Party of India (Marxist)*

CPI(ML): *Communist Party of India (Marxist Leninist)*

CSE: *Centre for Science and Environment*

CSR: *Corporate Social Responsibility*

CWB: *Cement Wage Board*

DC : *District Collector* ou *District Commissioner*

DFID : *Department For International Development*

EIA : *Environmental Impact Assessment*

ESG : Environnement, Social & Gouvernance

FICCI : *Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry*

FICCI-SEDF: *FICCI- Socio-Economic Development Foundation*

FRI: *First Information Report*

GRH: Gestion des Ressources Humaines

GRI: *Global Reporting Initiative*

GTZ: *Gesellshaft für Teschniche Zusammenarbeit*

HMS: *Hind Mazdoor Sabah*, affilié au *Janata Dal*

IAS: *Indian Administration Services*

IDE : Investissements Directs Etrangers

IIE: Investisseurs Institutionnels Etrangers

INTUC : *Indian National Trade Union Congress*

IPI: Index de Production Industrielle

ISR: Investissement Socialement Responsible

IT : *Information Technology*

LADA: *Local Area Development Authority*

LWO: *Labor Welfare Officer*

MCA: *Ministry of Corporate Affairs*

MDP: Mécanismes de Développement Propre

MLA : *Member of (State) Legislative Assembly*

MNC: *Multinational Company*

MoEF : *Ministry of Environment and Forests*

MoU: *Memorandum of Understanding*

MP: *Member of Parliament*

NASSCOM : *National Association of Software and Services Companies*

NEAA : *National Environment Appellate Authority*

NEP : *New Environment Policy* (2006)

NGO : *Non-Governmental Organization*

NIDHEE: *National Initiative for Dwellings, Health, Education and Employability*

NOC: *Non-Objection Certificate*

NTUI: *New Trade Union Initiative*

OBC: *Other Backward Classes*

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OIT : Organisation Internationale du Travail

ONG: Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

OSC: Organisation de la Société Civile

PBSS : *Paryavaran Bachao Sangharsh Samiti* (Association de Lutte pour Sauver l'Environnement)

PDG : Président-Directeur Général

PIB : Produit Intérieur Brut

PiC : *Partners in Change*

PIL: *Public Interest Litigation*

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PPC : *Portland Pozzolanic Cement*

PSU : *Public Sector Unit*

PUCL : *People's Union for Civil Liberties*

R&R : *Rehabilitation & Resettlement*

RSE: Responsabilité Sociale d'Entreprise

SC : *Scheduled Casts*

SDM : *Sub-Divisional Magistrate*

SEZ: *Special Economic Zone*

SRI: *Socially Responsible Investment*

SSDP: *Sardar Sarovar Dam Poject*

ST: *Scheduled Tribes*

TERI : *The Energy and Resources Institute*

TERI-BCSD: *TERI-Business Council for Sustainable Development*

TISCO: *Tata Iron and Steel Company* (Tata Steel)

TSRDS : *Tata Steel Rural Development Society*

TWS: *Tribal Welfare Society*

UTUC: *United Trade Union Centre*, affilié au CPI(ML)

VRS : *Voluntary Retirement Scheme*

WBCSD : *World Business Council for Sustainable Development*

WWF: *World Wildlife Fund*

ZES : Zones Economiques Spéciales

Introduction générale

La notion de Responsabilité Sociale d'Entreprise, ou RSE, est connue pour être difficile à appréhender. Au sein des entreprises, les dirigeants avouent bien souvent être mal à l'aise face à la RSE, ne sachant pas toujours ce qu'ils doivent entendre par là, de quelles responsabilités il s'agit exactement, ni quelles implications ils devraient tirer de cette notion pour l'action managériale (Beckert, 2006 ; Craig, Smith, 2007 ; Billaudot, 2010). Il en va de même pour d'autres acteurs intéressés par la RSE. Les syndicats, par exemple, hésitent quant à l'attitude à adopter vis-à-vis des politiques de RSE mises en place par les directions des firmes : s'agit-il d'une opportunité pour avancer leurs causes auprès de directions affichant des pratiques socialement progressistes, ou bien la RSE risque-t-elle de les délégitimer, les reléguant au rang de simples « parties prenantes » (Justice, 2002 ; Preuss, 2008)? La RSE pose un dilemme comparable pour les organisations de la société civile, certaines voyant dans la RSE le véhicule d'une « responsabilisation » des firmes, tandis que d'autres dénoncent une opération de « *window dressing* » destinée à masquer des pratiques perçues comme illégitimes. Les pouvoirs publics sont eux aussi partagés : si de nombreux gouvernements ont récemment adopté des mesures incitatives visant à promouvoir la RSE dans les entreprises (Albareda *et al.*, 2008), les implications politiques de la RSE et l'opportunité d'une action gouvernementale dans ce domaine n'apparaissent pas évidentes.

Au sein du monde universitaire, le sens que recouvre la notion de RSE fait également l'objet de dissension et de débats. L'explosion des travaux scientifiques sur la RSE depuis les années 2000 s'accompagne d'une fragmentation de la littérature et d'une diversification des représentations de la RSE (Ivanaj, Ivanaj, 2011). Le nombre des articles spécialisés commençant par une section sur « qu'est-ce que la RSE ? » est symptomatique de la multiplicité des acceptions possibles : cette multiplicité incite les chercheurs à se positionner dans le champ des définitions possibles avant de pouvoir développer leurs arguments. Forts de ce constat, de nombreux travaux soulignent le caractère polysémique, voir confus, de la notion de RSE (pour n'en citer que quelques-uns : Carroll, 1999 ; Capron, 2003 ; Garriga, Melé, 2004 ; Crane *et al.*, 2008 ; Billaudot, 2010 ; Brabet, 2010).

Le flou entourant la notion de RSE pose problème à divers titres. La recherche scientifique est bien sûr familière des débats théoriques et conceptuels sur le sens à accorder à telle ou telle notion ou phénomène. Cependant, les controverses scientifiques exigent une clarté conceptuelle. Par conséquent, le flou entourant la notion de RSE gêne le développement des connaissances dans ce domaine. La stratégie adoptée par de nombreux auteurs consistant à contourner le problème en recourant à des définitions « indigènes », formulées par des

institutions perçues comme légitimes[1], est insatisfaisante, dans la mesure où ces définitions empêchent une conceptualisation scientifiquement fondée du phénomène observé (Gendron, 2009). Le flou entourant la notion de RSE pose également problème aux praticiens – à l'exception peut-être des entreprises jouant de ce flou pour présenter telle ou telle pratique comme un attribut de leur responsabilité sociale. Certains acteurs sont tentés de prendre la notion de « responsabilité » au pied de la lettre, confondant l'adoption par les entreprises de pratiques labellisées « RSE » (*faire* de la RSE) avec la pratique d'une éthique de la responsabilité (*être* responsable). D'autres acteurs, adoptant une posture critique, rejettent la RSE en bloc comme une mode managériale ou une opération de communication hypocrite, au risque de voir les effets concrets de la RSE échapper à leur analyse.

Au vu de l'ampleur que prend le phénomène, comme l'indiquent la diffusion de dispositifs managériaux « RSE » dans les grandes entreprises, l'adoption de politiques publiques « RSE » par un nombre croissant de gouvernements, la multiplication des initiatives mises en place par des organisations internationales pour promouvoir la RSE, le développement d'une industrie du conseil spécialisée dans le domaine, ou encore l'introduction de la RSE dans les cursus des écoles de management, l'enjeu d'une meilleure conceptualisation de la RSE est de taille. A partir d'une approche systémique, analytique, réaliste et empiriquement fondée, qui privilégie la phénoménologie aux débats doctrinaux, la présente recherche propose une contribution à l'effort de conceptualisation de la RSE. Une étude approfondie du cas indien, qui conjugue des observations macrosociologiques et l'analyse d'une entreprise pouvant être considérée comme emblématique, nous conduit à formuler une interprétation nouvelle du phénomène de la RSE : *ce phénomène est envisagé comme un système intermédiaire de coordination entre le système économique et les sphères sociopolitiques des sociétés contemporaines, dont l'originalité est de se situer à un niveau « méta »*. Avant de présenter plus en détail l'objet de cette recherche, la démarche adoptée et

[1] Les définitions indigènes les plus employées dans la littérature scientifique sont celle proposée dans le Livre Vert *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* de la Commission Européenne (2001), et plus récemment celle proposée dans la norme ISO 26000 – norme dont l'objectif est justement d'offrir un référentiel consensuel de la RSE. Respectivement, la RSE est définie comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir 'davantage' dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. », et comme la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui (*i.*) contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société, (*ii.*) prend en compte les attentes des parties prenantes, (*iii.*) respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales, (*iv.*) est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

les résultats obtenus, quelques éléments distinguant la *doctrine de la RSE* du *phénomène de la RSE* permettront de clarifier le point de départ du raisonnement.

De la doctrine de la RSE…

La RSE renvoie tout d'abord à une doctrine. Mobilisant divers arguments éthiques et pratiques, les contributeurs scientifiques et profanes de la doctrine de la RSE s'évertuent à montrer que les entrepreneurs, propriétaires et dirigeants d'entreprises doivent prendre en compte de façon volontaire les conséquences prévisibles des activités des entreprises sur Autrui, et administrer ces entreprises en veillant au bien-être de la société au sein de laquelle ils opèrent. En ce sens, la RSE projette une double alternative. Alternative à l'orthodoxie libérale, selon laquelle la seule visée légitime que doit poursuivre l'entreprise est la maximisation du profit économique au bénéfice de ses propriétaires. Et alternative aux velléités régulatrices de l'Etat, qui impose aux firmes des contraintes légales en réponse aux nouvelles revendications suscitées par les effets sur la société des opérations des entreprises– emploi, rémunérations et conditions de travail, influence des firmes sur les institutions publiques jugée excessive, recours à la corruption, surexploitation des ressources naturelles et dégradation de l'environnement, etc.

Historiquement, la doctrine de la RSE émerge aux Etats-Unis dans l'entre-deux-guerres, dans un contexte où la « main visible » des managers a donné naissance à de véritables empires industriels (Chandler, 1977). Le pouvoir économique et politique détenu par les dirigeants de ces grandes firmes inquiète, l'ampleur des implications réelles ou potentielles des décisions des « *businessmen* » sur leur environnement social devenant un enjeu de société dont la presse se fait l'écho. Dans une société industrielle caractérisée par une forte concentration du capital, le nombre de grandes entreprises américaines étant à l'époque de l'ordre de la centaine, l'idée émerge selon laquelle le déséquilibre entre le pouvoir des dirigeants d'entreprise et leurs responsabilités vis-à-vis de la société pose problème (Mason, 1959). Sur le plan académique, des auteurs se saisissent de ce problème et, dans un effort de définition de la responsabilité sociale qui incombe aux dirigeants, ils énoncent les prémisses de la doctrine de la RSE. Par exemple, John M. Clarck (1916) défend l'idée d'une « économie de la responsabilité sociale », qu'il oppose à « l'économie de l'irresponsabilité » caractéristique du laissez-faire, ainsi qu'à l'interventionnisme de la puissance publique

risquant de conduire l'Etat à « prohiber tous nos vices et syndiquer toutes nos vertus ». Ancrée dans l'éthique des affaires et du travail, cette « économie de la responsabilité » consisterait pour les acteurs à tenir compte de façon plus extensive des conséquences sociales de leurs activités économiques, au-delà des obligations légales imposées par l'Etat. Parmi les autres contributions pionnières à la doctrine de la RSE, il convient de citer l'ouvrage de Howard R. Bowen (1953), intitulé *Social Responsibilities of the Businessman*, qui est considéré aujourd'hui comme un marqueur historique de la naissance de la littérature sur la RSE (Carroll, 1999 ; Garriga, Melé, 2004 ; Aggeri *et al.*, 2005 ; Capron, Petit, 2011)[2]. Dans cet ouvrage, Bowen définit la responsabilité sociale des dirigeants d'entreprises comme une obligation morale d'adopter les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les conduites étant désirables au regard des objectifs et des valeurs de la société.

Depuis ces premiers âges, la doctrine de la RSE a été développée et complexifiée au fil d'un dialogue mêlant chercheurs et représentants du monde des affaires[3]. Dans les années 1950-60, le courant des *business ethics* prédomine. Souhaitant contribuer à une « responsabilisation » des entreprises, les tenants des *business ethics* débattent à l'infini sur les justifications morales et les principes éthiques permettant à la fois de fonder et de circonscrire la responsabilité sociale des entreprises – les « catalogues de vertu » prédominant sur une analyse positive de la morale des affaires[4] (Padioleau, 1989). Ces débats perdurent aujourd'hui, alimentés par des auteurs tels que, en France, Cécile Renouard (2007)[5], ou encore François Vallaeys (2011)[6]. Depuis le début des années 1990, la thématique du développement durable alimente ces appels à la responsabilité sociale, la RSE étant mise en

[2] Ces quelques références sont données à titre indicatif : Google Scholar recense plus de milles citations de cet ouvrage.

[3] Les revues ou analyses de la littérature proposant une perspective historique du développement de la RSE sont nombreuses (pour n'en citer que quelques-unes : Capron, 2003 ; Garriga, Melé, 2004 ; Aggeri *et al.*, 2005 ; Pasquero, 2005 ; Carroll, 2008 ; Lee, 2008 ; Gendron, 2009 ; Capron, Petit, 2011). Nous nous limiterons ici à une présentation rapide des grandes lignes de la doctrine de la RSE, telle qu'elle a pris forme depuis les années 1950.

[4] Jean-Gustave Padioleau définit la morale des affaires comme « les règles [par définition socialement construites et contingentes à l'action] définissant des rapports perçus comme efficaces et légitimes entre les partenaires immédiats ou éloignés d'une interaction marchande ou gestionnaire » (Padioleau, 1989 : 86).

[5] A l'aune d'études de cas d'entreprises multinationales opérant dans des pays du Sud (ex. Total au Nigeria, Lafarge au Kenya), Renouard se propose de « dégager le champ des responsabilités [des firmes multinationales] » en vue notamment de « définir une conception du développement humain durable à l'aune de laquelle pourront être évaluées les activités spécifiques de l'entreprise. Cette conception vise à l'élaboration d'institutions plus justes favorisant la reconnaissance morale et sociale des personnes et des groupes ainsi que l'exercice de responsabilités solidaires à l'égard des différents biens communs qui constituent un patrimoine humain et naturel qu'il faut entretenir et transmettre » (Renouard, 2007 : 4-6).

[6] Adoptant une perspective idéaliste de type kantienne, Vallaeys s'attache à définir les fondements éthiques universels de la responsabilité sociale, notamment la responsabilité sociale des entreprises.

avant comme un véhicule permettant aux entreprises d'apporter une contribution jugée nécessaire à l'avènement d'un modèle de développement socialement plus équitable et écologiquement plus soutenable (Aggeri, Godard, 2006).

Au cours des années 1970-80, un nouveau courant prend forme, qui envisage la RSE depuis un angle utilitariste. L'idée fédératrice de ce courant est que les entreprises ont un intérêt économique à se préoccuper de leurs responsabilités sociales. Dans cette perspective, les auteurs de ce courant s'efforcent d'établir un lien positif entre la RSE, que certains proposent de remplacer par la notion de performance sociale des entreprises (*corporate social performance*), et les performances économiques et financières des firmes. Les résultats cumulés de ces recherches ne parviennent pas à des résultats conclusifs (Margolis, Walsh, 2003). Néanmoins, l'idée que la RSE puisse être considérée comme un investissement rentable s'impose progressivement comme un des piliers de la doctrine de la RSE (Lee, 2008). La tendance des auteurs préoccupés par cette question à vouloir convaincre leurs lecteurs de l'intérêt économique de la RSE participe à ce développement : les arguments matériels viennent remplacer les arguments éthiques, mais la contribution des acteurs universitaires à la doctrine de la RSE demeure.

Les arguments utilitaristes avancés par les promoteurs de la RSE sont nombreux. Ainsi, le volet instrumental de la théorie des parties prenantes[7], développé à partir de l'ouvrage séminal de R. Edward Freeman (1984), défend l'idée selon laquelle les entreprises ont intérêt à se montrer « socialement responsables » en exerçant une gestion stratégique des individus et groupes d'individus pouvant affecter leurs activités ou étant affectés par celles-ci (Mitchel *et al.*, 1997). Les tenants de la *resource-based view of the firm* affirment quant à eux que la RSE peut être mobilisée pour développer les ressources intangibles de l'entreprises, telles que sa réputation auprès des consommateurs, le moral et la fidélité de ses employés, ou encore son crédit auprès des décideurs politiques (Branco, Rodriguez, 2006). D'autres auteurs critiquent l'idée selon laquelle les firmes devraient se préoccuper de RSE pour des motifs altruistes, ou en réponse à des contraintes externes. C'est par exemple le cas de Bryan W. Husted et José de Jesus Salazar (2006), qui plaident pour une approche stratégique de la RSE orientée vers la recherche de retours sur investissement social. Michael E. Porter et Mark R.

[7] Thomas Donaldson et Lee Preston (1995) distinguent trois volets au sein de la théorie des parties prenantes : le volet descriptif/empirique, qui consiste à rendre compte des relations entre les entreprises et les acteurs internes et externes ayant un enjeu (*stake*) dans ses activités, le volet instrumental, selon lequel les firmes ont un intérêt économique à gérer leurs parties prenantes de façon stratégique, et enfin le volet normatif, qui attribut une valeur intrinsèque aux enjeux des parties prenantes et promeut leur prise en compte par les entreprises au nom d'un principe moral de responsabilité sociale.

Kramer (2006) vont dans le même sens, invitant les entreprises à considérer la RSE comme une source d'opportunités, d'innovation et d'avantage compétitif.

Plus récemment, le principe du « *doing well by doing good* », qui consiste pour les firmes à mobiliser la RSE afin de développer les synergies entre leur intérêt commercial et le bien commun, a rejoint les rangs des arguments utilitaristes à la mode. Dans un récent article, Porter et Kramer (2011) s'inscrivent dans cette mouvance et la poussent plus loin. Restées trop périphériques dans le portefeuille d'activités des entreprises, philanthropie et RSE seraient devenues obsolètes. Désormais, il s'agirait pour les entreprises de concevoir leurs activités commerciales de telle sorte que celles-ci produisent de la valeur pour la société toute entière, et non plus pour les seuls actionnaires. Face à la crise de légitimité du capitalisme contemporain, la « *shareholder value* » devrait céder le pas à la « *shared value* », soit « *policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates.* » (Porter, Kramer, 2011: 66). Tirant les implications de leur argument, qui présuppose une adéquation possible et concevable entre la compétitivité des firmes et le bien-être de la société, les auteurs plaident pour un allègement des régulations contraignantes, au profit de dispositifs d'incitation concertés visant à promouvoir la réalisation d'objectifs sociétaux à moindre coût pour les entreprises, idéalement dans le cadre de partenariats publics-privés.

… à la RSE comme phénomène transnational.

Jusqu'aux années 1990, la RSE reste largement cantonnée aux débats doctrinaux. Ici ou là, des entreprises adoptent des pratiques au nom de leur responsabilité sociale. C'est notamment le cas aux Etats-Unis dans les années 1970, où une première vague de mouvements sociaux contestataires, dans un contexte de prise de conscience écologique, conduit des grandes firmes à établir des cellules de « *social issues management* », sensées améliorer la prise en compte d'enjeux sociétaux par les firmes (Wood, 1991 ; Aggeri *et al.*, 2005). Quelques firmes vont jusqu'à mettre en place des audits sociaux en réponse aux contestations sociales. Néanmoins, comme le souligne Archie B. Carroll à propos de la RSE jusqu'aux années 1990, « *there was more talk, especially among academics, than action on the part of companies*. » (Carroll, 2008 : 34).

Il faut donc attendre les années 1990 pour voir la doctrine de la RSE donner naissance à un phénomène concret significatif – phénomène qui a gagné en ampleur depuis les années 2000. Franchissant la sphère des controverses académiques et sociales, la RSE entre dans les échanges entre les entreprises et les sociétés nationales au sein desquelles ces entreprises opèrent. Elle devient un phénomène politique, des acteurs prescripteurs appareillant la RSE de dispositifs normatifs visant une « responsabilisation » des entreprises, et un phénomène managérial, les grandes entreprises intégrant de façon plus systématique la RSE dans leurs structures organisationnelles et leurs opérations. Quelques indicateurs laissent entrevoir l'ampleur du phénomène de la RSE, tel qu'il prend forme aujourd'hui.

En termes de dispositifs de « responsabilisation » des firmes, la RSE rassemble un vaste corpus de normes non-contraignantes, qualifiées de *soft law* (droit souple) par opposition aux réglementations contraignantes (*hard law* – droit dur). Incarnant les principes de la doctrine de la RSE exposés plus hauts, la *soft law* vise à inciter les entreprises à s'autoréguler : l'existence de cadres normatifs précisant le contenu de la RSE conduirait les entreprises à se conformer progressivement à ces normes, de peur d'être accusées par des acteurs de la société civile de ne pas les respecter, ou encore pour éviter que ces normes volontaires ne soient transformées en normes contraignantes par les Etats. Ainsi, en 1976, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) met en place les *Principes Directeurs à l'intention des entreprises multinationales*. Révisés en 2000, ces Principes Directeurs ont pour double objectif de protéger les investisseurs internationaux et de promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (protection de l'environnement naturel, respect des droits de l'Homme, respect des lois nationales…)[8]. Un an après, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) formule la *Déclaration de principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, qui encourage les firmes multinationales à promouvoir le développement des politiques sociales liées à l'emploi dans les pays du Sud (rémunérations, conditions de travail, droits syndicaux, formation…). Au sein de l'Organisation des Nations Unies (ONU), des négociations sont initiées en 1976 pour établir un *Code de conduite des sociétés transnationales*, mais les divergences entre pays membres conduisent à un abandon du projet. Une initiative plus tardive, lancée en 1999, vise l'élaboration de *Normes des Nations Unies sur la responsabilité des entreprises en matière de*

[8] « Les *Principes directeurs* visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable. » (OCDE, 2008 : 11)

droits de l'Homme. Ouvrant la voie à un droit international contraignant pour les entreprises multinationales, le *draft* des normes est cependant rejeté en 2005 par la Commission des Droits de l'Homme des Nations Unies. En parallèle, le Secrétaire Général des Nations Unies lance en 2000 le Pacte Mondial. A la différence des Normes des Nations Unies, le Pacte Mondial est un dispositif entièrement incitatif. Il offre aux entreprises la possibilité de devenir membre pour peu qu'elles s'engagent sur dix principes généraux[9], et qu'elles communiquent chaque année sur leurs progrès accomplis vis-à-vis de ces principes. Au titre des initiatives onusiennes, il convient également d'évoquer la récente formulation d'un cadre de référence en matière d'entreprises et de droits de l'Homme, intitulé « *Protect, Respect, and Remedy* », dont l'objectif est d'aider les entreprises à clarifier leurs responsabilités et à mettre en place des politiques dans ce domaine.

Dans un contexte où les dispositifs d'incitation à l'autorégulation comme instruments de gouvernance ont le vent en poupe, par opposition aux régulations du type *command & control*, jugées trop rigides et peu efficientes, un nombre croissant d'Etats et d'institutions multilatérales régionales ont également formulé des politiques publiques promouvant la RSE. En Europe, la Commission Européenne publie en 2001 un Livre Vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, qui s'inscrit dans la stratégie de Lisbonne. En 2011, la Commission Européenne poursuit dans cette voie en formulant une stratégie européenne de la RSE, adossée à un programme d'action pour la période 2011-2014. Plusieurs Etats membres de l'Union Européenne ont également adopté des politiques publiques nationales, comme par exemple la France avec la Loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques (2001), qui oblige les entreprises cotées en bourse à publier chaque année un rapport dédié au développement durable (European Commission, 2007). Un nombre croissant de pays émergents et en voie de développement se dotent également de politiques publiques RSE, notamment la Chine, l'Inde, le Brésil, l'Afrique du Sud et le Vietnam. Le cas des Etats-Unis semble donc faire exception, les pouvoirs publics américains étant réticents à initier des politiques publiques dans un domaine considéré comme étant du seul ressort des entreprises (Aaronson, Reeves, 2002 ; Pasquero, 2005).

[9] Promotion et respect des droits de l'Homme ; non-complicité dans des violations de droits fondamentaux ; respect des libertés syndicales ; élimination du travail forcé et obligatoire ; abolition du travail des enfants ; élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession ; adoption d'une approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ; adoption d'initiatives promouvant une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; favoriser la mise au point et la diffusion de technologies favorables à l'environnement ; agir contre la corruption sous toutes ses formes.

Aux initiatives internationales et aux politiques publiques nationales s'ajoutent différentes normes et initiatives privées d'envergure transnationale. Concernant les référentiels et autres normes d'origine privée, on peut citer la norme SA8000, accompagnée d'un dispositif de certification, qui a été créé en 1990 par l'organisation non-gouvernementale (ONG) américaine *Council on Economic Priorities* (aujourd'hui *Social Accountability International*) pour promouvoir une amélioration des conditions de travail ; l'AA1000, développée en 1995 par l'ONG britannique *AccountAbility*, conçue comme un outil de promotion de la RSE et du développement durable ; l'ISO 14001, qui propose aux entreprises un système de certification en matière de gestion environnementale ; la *Global Reporting Initiative* (GRI), mise en place entre 1997 et 2002, qui est une initiative privée incluant divers types d'acteurs (entreprises, consultants, ONG, Programme des Nations Unies pour l'Environnement, etc.) proposant un référentiel international en matière de *reporting* extra-financier des entreprises ; et plus récemment la norme ISO 26000, fruit de négociations internationales impliquant Etats, organisations internationales, entreprises, partenaires sociaux, organisations de la société civile et experts, qui ambitionne de devenir la norme internationale de référence en matière de RSE.

Diverses initiatives nationales et transnationales de promotion de la RSE contribuent également au développement du phénomène. Par exemple, le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) a été créé en amont du Sommet de la Terre de 1992 à Rio pour organiser et défendre la position des entreprises. Le WBCSD rassemble aujourd'hui 190 entreprises, pour la plupart des firmes multinationales. Affichant l'objectif de contribuer au développement durable[10], il constitue à la fois un *think-tank*, un centre de ressources pour les entreprises membres (formations au développement durable, diffusion d'outils de gestion RSE…) et une plateforme regroupant des initiatives RSE sectorielles telles que la *Cement Sustainability Initiative*.

Enfin, ces quinze-vingt dernières années ont vu naître une véritable industrie de la RSE. Reprenant et développant la doctrine de la RSE, les acteurs de cette industrie promeuvent l'intégration de dispositifs de gestion de la RSE et du développement durable par les entreprises, dans le but de créer un marché du conseil, de l'évaluation, de l'audit social et de la certification (Acquier, Aggeri, 2007). Ainsi, des grands cabinets de conseil et d'audit tels

[10] « *The WBCSD is a CEO-led organization of forward-thinking companies that galvanizes the global business community to create a sustainable future for business, society and the environment. Together with its members, the council applies its respected thought leadership and effective advocacy to generate constructive solutions and take shared action.* » (http://www.wbcsd.org/about.aspx, sourcé le 02/02/2012).

que KPMG, Ernst&Young, ou encore PricewaterhouseCooper, proposent désormais aux entreprises des services d'accompagnement à l'élaboration de systèmes de *reporting* « développement durable », ainsi que des services d'évaluation et de certification de ces systèmes. Des cabinets de conseil spécialisés et des consultants indépendants interviennent également auprès des firmes comme experts en ingénierie de stratégies RSE et de développement durable. Enfin, des entreprises telles que MCSI (Etats-Unis), Vigeo (France), ou encore Oekom (Allemagne), proposent des services de notation extra-financière d'entreprises. Ces notations sont vendues à des investisseurs financiers ou à des fonds d'investissement proposant à leurs clients des portefeuilles d'investissement socialement responsable (ISR). Aux côtés d'autres acteurs de la finance, tels que les fonds éthiques d'investissement et les index boursiers intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), les agences de notation contribuent à la montée en puissance de l'investissement socialement responsable, qui représente aujourd'hui plus de 10% des actifs financiers sous gestion professionnelle aux Etats-Unis et en Europe (Renneboog *et al.*, 2008).

Les éléments relatifs au phénomène de la RSE exposés jusqu'à présent invitent à concevoir la RSE comme un « chantier du management » (Segrestin, 2004). Vecteurs d'innovation managériale dans les entreprises, les chantiers du management combinent trois éléments constitutifs :

- Des *idées fortes* en rapport avec des problèmes de gestion perçus dans l'entreprise, qui une fois véhiculées par des « messagers » légitimes, invitent les dirigeants d'entreprise à reconsidérer leurs stratégies et leurs pratiques.

En l'occurrence, la doctrine de la RSE développée au sein du courant des *business ethics* et en sciences de gestion irrigue le discours d'acteurs politiques (organisations internationales, Union Européenne, pouvoirs publics…) et d'acteurs marchands (experts, consultants, agences de notation…). Interagissant de façon régulière avec les dirigeants des firmes, ces acteurs contribuent à diffuser la doctrine de la RSE dans les cercles managériaux. Cette doctrine est également véhiculée par la presse économique, comme l'ont montré Helena Buhr et Maria Grafström (2007) à travers l'exemple du *Financial Times*.

Ainsi, les dirigeants des grandes firmes – et de plus en plus ceux des petites et moyennes entreprises (PME) – sont incités à penser que la RSE constitue désormais un champ

d'action à la fois légitime et porteur d'opportunités stratégiques. La doctrine de la RSE fournit également aux dirigeants d'entreprise des notions clés, ces notions nourrissant à la fois leurs cadres cognitifs et leurs discours. C'est par exemple le cas de la notion de « *triple bottom line* », qui invite les entreprises à mesurer leurs performances sociales et environnementales, aux côtés des performances financières. Introduite par le chercheur-consultant John Elkington en 1999, la *triple bottom line* est devenue en quelques années un expression quasi-obligée dans les communications RSE des entreprises (Elkington, 2004). Les notions de « parties prenantes » (*stakeholders*), « citoyenneté d'entreprise » (*corporate citizenship*), « base de la pyramide » (*bottom of the pyramid*), ou encore « *shared value* », ont connu une trajectoire comparable.

- Des *dispositifs d'accompagnement*, qui équipent les idées fortes d'outils de gestion permettant aux dirigeants d'entreprise d'introduire l'innovation managériale dans les structures de l'entreprise.

En matière de RSE, la boîte à outils à disposition des dirigeants d'entreprise offre divers modèles de pratiques RSE. Courant des années 1990-2000, un nombre croissant de firmes multinationales adoptent des codes de conduite (ou chartes éthiques) au titre de leurs politiques RSE (Kolk *et al.*, 1999 ; Jenkins, 2001 ; Gendron, 2006a). Influencés dans leur contenu par la *soft law* internationale, ces codes de conduite sont particulièrement nombreux dans l'industrie du textile, la grande distribution, l'industrie pétrochimique et l'industrie minière. La publication d'un rapport annuel « développement durable » constitue un autre outil de la RSE particulièrement répandu. Au nombre de 26 en 1992, les entreprises publiant chaque année un rapport « développement durable » se sont multipliées de façon exponentielle pour atteindre 5663 en 2010. La part croissante de ces rapports adoptant les normes de la GRI – de 2% en 2002 à 36% en 2010 – montre l'influence des initiatives RSE internationales sur les pratiques des entreprises[11].

D'autres outils de gestion RSE répandus incluent la participation à des initiatives telles que le Pacte Mondial des Nations Unies, le recours à des labels et des référentiels associés à des certifications sociales et/ou environnementales, la mise en place de systèmes formalisés

[11] Les statistiques utilisées sur les pratiques de *reporting* « développement durable » proviennent du site Internet http://www.corporateregister.com/stats/.

de gestion des parties prenantes, les partenariats conclus entre des firmes et des organisations de la société civile, le financement d'ONG et le mécénat, les programmes de réduction des gaz à effet de serre et d'amélioration de l'efficacité énergétique, la production et/ou la commercialisation de biens se distinguant par leurs attributs sociaux et/ou environnementaux (produits du commerce équitable, produits biodégradables ou à pollution réduite…), etc.

Aux côtés des acteurs de l'industrie de la RSE et des structures telles que le WBCSD, la littérature RSE et la littérature grise contribuent à développer les outils de la RSE en proposant aux entreprises diverses méthodologies et « bonnes pratiques » (ex. McWilliams, Siegel, 2001 ; Zadek, 2004 ; Dubigeon, 2005 ; EpE, 2005 ; Porter, Kramer, 2006 ; Siegel, 2009). A titre d'exemple, on peut évoquer le « *sustainability balanced scorecard* » (Figge *et al.*, 2002). Version élargie du « *balanced scorecard* », le *sustainability scorecard* est un tableau de bord comprenant des indicateurs de performance sociale et environnementale. Concrétisation des réflexions développées en sciences de gestion sur la *corporate social performance*, cet outil est aujourd'hui utilisé par des entreprises telles que Wal-Mart, Procter & Gamble, Ikea, McDonald, Volvo, ou encore Schneider Electric.

- Enfin, l'existence d'un chantier du management requiert une *appropriation* des idées fortes et des dispositifs d'accompagnement par les acteurs de l'entreprise. Cette appropriation, souligne Segrestin, n'est jamais mécanique. Il s'agit plutôt d'une réappropriation susceptible d'apporter des transformations de sens, de forme et de contenu au projet managérial sous-jacent. En matière de RSE, il convient plutôt de parler de *coproduction* du phénomène. En effet, les entreprises ne se contentent pas d'intégrer des idées fortes et des dispositifs extérieurs. Elles mobilisent la RSE de façon stratégique et, dans une certaine mesure, proactive, contribuant ainsi à façonner le phénomène de la RSE.

L'ampleur du phénomène de la RSE tel qu'il prend forme au sein des grandes firmes en fait un phénomène global : d'abord le fait de firmes nord-américaines, la RSE s'est progressivement diffusée en Europe, et plus récemment dans les pays émergents et dans certains pays en développement (Matten, Moon, 2008 ; Visser, 2008 ; Idowu, Filho, 2009 ; Valente, Crane, 2010). Les formes que prend le phénomène de la RSE varient bien sûr d'un pays à l'autre, comme le démontrent les diverses études envisageant le phénomène de la RSE

à un niveau régional (Europe, Asie, Amérique Latine…) ou national. L'histoire du pays, le contexte institutionnel au sens large, les caractéristiques du système politique en place et de son fonctionnement, la répartition sectorielle de l'économie nationale ou régionale, le niveau et la qualité de vie des populations, ainsi que la présence à divers degrés de mouvements sociaux organisés comptent parmi les variables significatives les plus souvent citées.

De même, le degré d'intérêt des entreprises pour la RSE, ainsi que les formes et le contenu de leurs stratégies et pratiques dans ce domaine, varient selon des logiques sectorielles. La nature des enjeux attenants aux externalités sociales et environnementales négatives, ainsi que le degré d'exposition à la contestation sociale expliquent pour beaucoup ces variations sectorielles (Capron, Petit, 2011). Par exemple, l'industrie textile (Levis Strauss, Gap…) et les producteurs d'équipements sportifs grand public (Nike, Adidas…) concentrent leur attention sur les enjeux d'emploi dans leurs chaînes globales de valeur ; l'industrie minière est plus sensible aux enjeux écologiques et aux rapports avec les communautés locales avoisinant leurs sites de production ; les banques portent un intérêt particulier au microcrédit, etc. Enfin, l'importance stratégique et le contenu des pratiques de RSE varient d'une entreprise à l'autre. Parmi les nombreuses typologies envisageables, l'on peut par exemple distinguer les firmes qui isolent la RSE du reste de leurs activités productives (création d'une fondation caritative, mécénat…), celles qui opèrent une intégration partielle de la RSE à leurs activités commerciales (recours à une certification ISO 14001…), et celles qui modifient leurs stratégies industrielles et commerciales selon des paramètres sociaux et/ou environnementaux (recours à des fournisseurs agréés « commerce équitable », éco-conception des produits…) (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004) .

Le phénomène de la RSE suscite des interprétations divergentes

Le phénomène de la RSE émerge d'un « champ contesté où s'affrontent et coopèrent de multiples acteurs, entreprises transnationales souvent organisées en réseaux, investisseurs, syndicats, ONG, Eglises, instances publiques ou privées nationales, régionales, internationales, média, professionnels spécialisés, chercheurs... engagés dans la délimitation même du champ » (Brabet, 2010 : 31). Les principaux éléments constitutifs du phénomène de la RSE, esquissés plus haut, laissent entrevoir un certain nombre de caractéristiques permettant de mieux comprendre pourquoi la RSE est difficile à appréhender.

La RSE est à la fois une doctrine, un projet de « responsabilisation » des entreprises mobilisant des acteurs à la position sociale et aux intérêts variés, une collection d'initiatives, de dispositifs et de normes dans une large mesure non-contraignantes, de nouveaux marchés tels que celui de l'investissement socialement responsable, un chantier managérial au sein duquel des dirigeants élaborent des stratégies, mobilisent des outils et impulsent des pratiques… : la RSE est un phénomène *multidimensionnel*. Il comporte une dimension régulatrice (Principes Directeurs de l'OCDE, Pacte Mondial des Nations Unies, codes de conduite, Loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques…), une dimension marchande (marché de l'audit extra-financier, ISR…) et une dimension managériale stratégique (création d'un département « développement durable » au sein des firmes, investissements dans l'efficacité énergétique de l'appareil productif, mise en place de partenariats avec des ONG…).

La RSE est un phénomène *ambigu* à plusieurs titres. D'une part, les définitions « indigènes » du phénomène, fréquemment reprises dans la littérature spécialisée, insistent sur le caractère volontaire et désintéressé de la RSE. Par exemple, Abagail McWilliams et Donald Siegel définissent la RSE comme « *actions that appear to further some social good, beyond the interests of the firm and that which is required by law* » (McWilliams, Siegel, 2001: 117). Simultanément, la RSE est promue au nom de son intérêt économique, le fameux « *business case for Corporate Social Responsibility* ». Aux discours altruistes, présentant les pratiques de RSE comme l'expression de la bonne citoyenneté d'entreprise, de la réciprocité (« rendre à la société ce qu'elle apporte à l'entreprise »), ou encore de l'éthique des membres de l'organisation (faire de son entreprise une « entreprise responsable »), se mêlent des justifications plus pragmatiques : réduire les risques de contestation sociale, prévenir un durcissement de la législation contraignante, séduire de nouveaux consommateurs sensibles à la qualité sociale et environnementale des produits, etc. D'autre part, les entreprises jouent d'une ambiguïté entre « faire de la RSE » et « être socialement responsable ». Or, comme le souligne David Vogel (2005), des entreprises au portefeuille d'activités « RSE » particulièrement fourni peuvent simultanément adopter des conduites contraires aux principes admis de la responsabilité sociale – recours à des fournisseurs pratiquant le travail forcé, participation à des transactions occultes, rejet de substances toxiques dans l'environnement naturel, etc. Enfin, la notion même de responsabilité sociale est ambigüe. Entendue comme le fait de répondre des conséquences prévisibles de ses actes (Weber, 1998 [1919]), la responsabilité pose un problème d'imputation des causes et de détermination de ce qui était,

ou non, prévisible. Entendue comme le fait d'agir en fonction du bien et du juste, la responsabilité mobilise une pluralité de représentations du bien et du juste, susceptibles d'être contradictoires les unes avec les autres (Billaudot, 2010).

Le phénomène de la RSE est *évolutif*. En termes de doctrine, l'approche explicitement normative centrée sur l'éthique des dirigeants des entreprises a quelque peu cédé la place à une approche utilitariste, implicitement normative, qui met en avant les opportunités stratégiques dont la RSE peut être la source. L'article de Porter et Kramer (2011) sur la *shared value*, qui rejette les pratiques de RSE situées à la périphérie des opérations des firmes, annonce peut-être une troisième phase : la projection sur le devant de la scène des synergies entre l'activité économique des firmes et des intérêts collectifs identifiés au « bien commun », et l'occultation des tensions entre la poursuite de leur intérêt économique privé par les firmes et la préservation d'intérêts collectifs de justice sociale et de préservation de l'environnement naturel. Le phénomène de la RSE évolue également au niveau des pratiques : l'adoption de codes de conduite, la réalisation d'audits sociaux et environnementaux, la publication de rapports « développement durable », la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le recours à des matériaux biodégradables, le montage de partenariats avec des ONG telles que Care, ou encore le *World Wide Fund* (WWF), l'utilisation d'instruments du microcrédit pour développer des réseaux de fournisseurs et de distribution parmi des populations situées à la base de la pyramide des revenus… sont des types de pratiques RSE apparues progressivement dans le temps.

Au vu de ces caractéristiques, peut-on envisager une interprétation générale du phénomène de la RSE ? En l'état actuel des choses, diverses interprétations sont proposées dans la littérature. Situées à l'extérieur du phénomène, elles se distinguent des contributions scientifiques internes à la doctrine de la RSE.

Pour certains, le phénomène de la RSE amorce une transformation des rapports entre les firmes et leur environnement social, dans le sens d'une plus grande prise en compte par les entreprises d'intérêts collectifs attenants à la justice sociale et à la préservation de l'environnement naturel. A travers la RSE, les entreprises prendraient – ou seraient conduites à prendre – acte de leurs responsabilités sociales en tant qu'acteurs économiques, mais aussi en tant qu'institutions phares des sociétés contemporaines[12]. Par exemple, Sarah A. Soule voit

[12] L'entreprise comme « institution » est entendue ici au sens de Sainsaulieu (1990) et Segrestin (1992) : à la fois produit de la société et productrice de la société, l'entreprise est une institution qui, au même titre que les Eglises et l'Etat, contribue à façonner l'organisation sociale et les identités collectives.

dans la RSE un effet jugé positif des mouvements sociaux contestant la légitimité des entreprises dans leur forme actuelle : « *While cynics may charge that corporate action is mere lip service and that substantive changes are not possible, I prefer a more optimistic interpretation. In many cases, corporations are behaving in a far more ethical and responsible fashion than they once did. And they are doing so for both financial reasons and for reasons perhaps not directly connected to their bottom line.* » (Soule, 2009: 27-28). John G. Ruggie va dans le même sens, interprétant la RSE comme une forme constructive de participation des firmes à la gouvernance mondiale : « *the new domain of corporate social responsibility provides a laboratory and platform for achieving greater corporate accountability and engaging the corporate sector in other innovative means to build greater global public capacity.* » (Ruggie, 2007 : 44).

D'autres auteurs, plus prudents, interprètent la RSE comme l'amorce d'une transformation potentielle des entreprises, au sens où l'histoire de la RSE reste encore à écrire et peut prendre divers chemins. Ainsi, Franck Aggeri et Olivier Godard (2006) voient dans la RSE un « projet managérial du développement durable ». Invitant les observateurs à ne pas survaloriser le potentiel transformateur de ce projet managérial, tel qu'il prend forme actuellement dans les discours et les pratiques des entreprises, Aggeri et Godard voient néanmoins dans la RSE une opportunité pour les entreprises de contribuer à la réalisation d'un modèle de développement plus équitable et plus « soutenable » sur le plan écologique. De même, Corinne Gendron (2006b ; 2010) propose une analyse de la RSE et du développement durable comme une nouvelle forme de compromis social, dans un contexte marqué par la crise du compromis fordiste et la prise de conscience écologique. Ses conclusions restent néanmoins prudentes : si la « consommation engagée » et la « démocratisation du capital » ouvrent la voie vers un nouveau compromis social, ce compromis est qualifié de fragile, les nouvelles formes d'entreprises dites « responsables » ne permettant pas de répondre effectivement aux revendications sociales traduisant les impératifs d'un développement plus durable. Dans la même mouvance, Nicolas Postel *et alii* (2006) proposent d'interpréter la RSE comme un mouvement potentiel d'élaboration d'un nouveau compromis social post-fordiste, fondé sur la recherche de nouvelles formes d'articulation entre l'efficacité économique, les exigences éthiques de justice sociale et la préservation de l'environnement. Postel et Richard Sobel (2011a) poursuivent la réflexion à partir d'un cadre d'analyse inspiré des travaux de Karl Polanyi : à condition que le « mouvement de la RSE » puisse s'adosser à des institutions collectives légitimes (normes, conventions…), au-lieu d'en rester à une vision

contractualiste dépolitisée des relations entre les firmes et leurs « parties prenantes », ce mouvement permettrait selon les auteurs de « réencastrer » les entreprises en instituant de nouvelles régulations encadrant la marchandisation des êtres humains sur le marché du travail et de l'environnement naturel sur les marchés fonciers et de matières premières.

Parmi les interprétations nuancées de la RSE comme véhicule d'un alignement entre les conduites des firmes et des intérêts collectifs extérieurs aux paramètres économiques conventionnels, il convient également d'évoquer les travaux de David Vogel (2005). Ce dernier analyse la RSE comme le produit d'un marché de la vertu. Ce marché émerge de la rencontre entre une demande de comportements vertueux, formulée par les acteurs de la « régulation civile » des entreprises[13], et une offre de comportements vertueux, incarnée par les politiques et pratiques RSE des firmes. Au gré d'une analyse de ce marché de la vertu, Vogel souligne son potentiel et ses limites : « *CSR is best understood as a niche rather than a generic strategy : it makes business sense for some firms in some areas under some circumstances.* » (Vogel, 2005: 3). Plus précisément, là où la demande en vertu est suffisamment forte, les entreprises introduisent effectivement des changements dans leurs pratiques. Toutefois, l'ampleur du marché de la vertu est limitée, peu d'acteurs économiques (firmes, investisseurs, consommateurs…) étant prêts à payer le prix d'une internalisation à grande échelle des coûts sociaux et environnementaux aujourd'hui externalisés.

A l'inverse des interprétations de la RSE comme un mouvement plus ou moins ample de transformation des entreprises, un certain nombre d'auteurs se retrouvent autour d'une conception critique de la RSE, envisagée comme un ensemble d'initiatives adoptées par les firmes afin de conserver leurs marges de manœuvre au sein d'un modèle de développement que d'autres acteurs, publics ou de la société civile, voudraient réformer au nom de la justice sociale et de la préservation de l'environnement naturel[14]. Pour André Comte-Sponville (2009 [2004]), l'affirmation d'une éthique des entreprises portée par la RSE introduit une confusion dépolitisant la question – éminemment politique – de la régulation du système économique par les institutions publiques : la question du possible/impossible, indexée sur des choix politiques quant à ce qui est légal et ce qui ne l'est pas, est mise à l'écart par des controverses autour de la distinction bien/mal. Anne Salmon (2009) analyse quant à elle la

[13] Principalement les mouvements sociaux, les consommateurs engagés, les employés et les acteurs de l'investissement socialement responsable.

[14] Nous ne traiterons pas ici de la critique libérale de la RSE, formulée entre autres par Théodore Levitt (1958) et Milton Friedman (1970), car cette critique participe des débats de doctrine plus qu'elle n'interprète le phénomène de la RSE de façon positive.

RSE comme l'expression d'un nouveau rapport entre capitalisme et éthique. L'éthique protestante, puis l'éthique progressiste, avaient servi l'expansion du capitalisme en fournissant aux acteurs des raisons d'agir (le salut divin, puis le développement de l'humanité) transcendant la simple rationalité instrumentale orientée vers un gain matériel. Sous couvert de réintroduire des principes éthiques non-marchands dans le fonctionnement du capitalisme, la RSE opère selon l'auteur un mouvement inverse d'instrumentalisation de l'éthique par les entreprises[15] : « Les logiques économiques pénètrent le processus même de formation et de sélection des valeurs. Les méthodes publicitaires et les logiques de séduction prennent ainsi le relais de l'autorité qu'assurait l'arrimage des éthiques sociales sur des ordres du monde. » (Salmon, 2009 : 235).

Une autre série de critiques interprètent la RSE comme un véhicule de la conservation en l'état du modèle néolibéral de développement, voir de sa radicalisation. Ainsi, Robert Reich (2008) s'attache à montrer que dans un contexte concurrentiel de « supercapitalisme », caractérisé par le poids des exigences d'efficience dont les actionnaires (*via* les investisseurs institutionnels) et les consommateurs (*via* la grande distribution) sont porteurs, les dirigeants des firmes ne peuvent être sensibles qu'à la performance financière à court terme et à la compétitivité. Dans ce contexte, selon Reich, la RSE ne traduit pas une « responsabilisation » des firmes. C'est un faux-semblant permettant aux entreprises de tenir la régulation publique contraignante à distance, et aux décideurs politiques, soumis à l'influence des lobbies industriels, de se dédouaner de leurs responsabilités vis-à-vis des électeurs. En définitive, l'auteur considère la RSE comme un voile tissé par l'élite politico-économique pour masquer aux citoyens la subordination des institutions démocratiques aux intérêts économiques des grandes firmes. Proche des idées de Reich, Gerard Hanlon (2008) interprète le phénomène de la RSE comme une composante du régime post-fordiste d'accumulation. Mobilisant la RSE comme une ressource (i.e. un facteur de production), les entreprises y cherchent la légitimité nécessaire au développement de leurs activités dans des domaines précédemment fermés aux institutions marchandes : « *through CSR and engagement with civil society, corporations claim legitimacy for the newly emerging regime and hence open up markets that were previously denied to them, such as the welfare state, the developing world, new biotechnologies, etc. In short, through CSR the world can be further commoditized, wage society expanded, and legitimacy for corporate dominance solidified.* » (Hanlon, 2008: 166).

[15] L'auteur parle également d'économicisation de l'éthique, au sens où les institutions du capitalisme prennent en charge la production sociale de l'éthique.

D'autres auteurs mettent en avant certaines incohérences caractéristiques de la RSE. Au niveau des entreprises individuelles, par exemple, Prem Sikka (2010) voit dans la RSE un cas typique d'hypocrisie organisationnelle[16], les entreprises communiquant sur leur éthique et leur « citoyenneté » tout en pratiquant l'évasion fiscale à grande échelle. A un niveau plus général, Aneel Karnani (2010) questionne les prétentions autorégulatrices de la RSE. Selon lui, là où l'intérêt économique des entreprises converge avec des intérêts collectifs, tels que la réduction de la pauvreté, ou encore la préservation de l'environnement naturel, la RSE est superflue : des entreprises exploiteront l'opportunité marchande indépendamment de toute responsabilité sociale, puisque tel est leur intérêt. A l'inverse, là où l'intérêt économique des entreprises et des intérêts collectifs divergent, la RSE serait inefficace, comme semble le montrer la persistance des maux de la pauvreté, ou encore l'aggravation de la crise écologique. Rejoignant le courant de la « *corporate social accountability* » (Clapp, Utting, 2008), Karnani soutient que là où les firmes n'ont pas un intérêt économique, seules des contraintes réglementaires ou celles exercées par d'autres organisations sont susceptibles de mettre les firmes à contribution dans la recherche du bien commun.

Vers une nouvelle interprétation du phénomène de la RSE

Faut-il envisager la RSE comme l'expression d'une transformation des firmes qui, pour des motifs allant des convictions éthiques et politiques de leurs dirigeants à une gestion plus intelligente de leur rapport à leur environnement social, intègreraient de façon croissante des intérêts collectifs dans leurs conduites ? La RSE est-elle au contraire un instrument mobilisé de façon stratégique par les firmes afin de prévenir un renforcement des contraintes sociales et environnementales difficilement conciliables avec la maximisation des profits ? La nature du phénomène de la RSE est-elle située ailleurs, au-delà de cette dichotomie ? Si l'on s'accorde à dire que cette dichotomie est trop restrictive, en quels termes doit-on penser le phénomène de la RSE ?

Partant de cette interrogation, **la présente recherche propose une investigation des ressorts du phénomène de la RSE, de sa nature et de ses implications dans l'évolution du**

[16] Le concept d'hypocrisie organisationnelle, développé par Nils Brunsson (2002), désigne la production de discours contradictoires par des organisations devant gérer simultanément des audiences dont les attentes diffèrent.

rapport entre les firmes et leur environnement social. Un tel projet requiert une démarche systémique, analytique, réaliste et empirique. Précisons.

La démarche adoptée ici est systémique, au sens où la société est envisagée comme un système social ouvert et dynamique englobant des sous-systèmes sociaux (marchés, organisations, familles, clans, communautés…). De manière générale, l'étude des systèmes sociaux s'intéresse aux *éléments constitutifs* des systèmes (l'action sociale, les normes plus ou moins formelles, les idéologies, les techniques, les croyances partagés, etc.), à *l'environnement des systèmes* dans la mesure où il affecte ces derniers (environnement naturel, environnement social de sous-systèmes sociaux), aux *structures* ordonnant les relations entre leurs éléments constitutifs (réseaux, rapports de domination, etc.), et aux *processus* (urbanisation, diffusion de modes, etc.) et *mécanismes* (socialisation, ségrégation, mimétisme, etc.) animant leur évolution dans le temps (Bunge, 1998). Ce faisant, l'étude des systèmes sociaux requiert l'investigation des micropropriétés des systèmes, soit les propriétés de leurs éléments constitutifs (ex. les conduites des acteurs obéissent à un principe de rationalité limitée), et les macro-propriétés des systèmes, soit les propriétés émergeant des relations substantives[17] entre les éléments constitutifs du système (ex. interactions régulières entre deux acteurs, qui sont stabilisées par un dispositif contractuel) (Sayer, 1984 ; Bunge, 1998 ; Moessinger, 2008). Dans cette perspective, le phénomène concret de la RSE est envisagé à la fois comme une composante du système social et comme un produit émergent de son fonctionnement.

L'identification d'un phénomène propre au système social, ici la RSE, invite l'observateur à en analyser les possibilités d'existence, les propriétés et les implications. Le caractère analytique de la démarche adoptée ici consiste à explorer le phénomène de la RSE comme un fait social, soit « des manières d'agir, de penser et de sentir, extérieures à l'individu, et qui sont douées d'un pouvoir de coercition en vertu duquel ils s'imposent à lui » (Durkheim, 2009 [1894] : 45). Envisager le phénomène de la RSE comme un fait social implique tout d'abord une posture positive. Notre intention n'est pas d'élaborer des solutions à des problèmes pratiques, tels que se les posent par exemple les dirigeants des firmes, ni de critiquer les acteurs impliqués dans le phénomène ou d'exercer une quelconque influence sur leurs comportements. Par ailleurs, envisager le phénomène de la RSE comme un fait social

[17] Par opposition aux relations formelles, qui n'impliquent pas d'échanges entre deux éléments. Par exemple, deux éléments peuvent avoir une caractéristique commune, sans pour autant être reliées par des interdépendances et des échanges concrets.

implique une prise de distance vis-à-vis de l'individualisme méthodologique, tout du moins dans sa version rustique. Bien entendu, il ne s'agit pas de prendre la vertu coercitive des faits sociaux au pied de la lettre. Les acteurs sont doués d'une certaine autonomie dans l'orientation de leurs conduites. Néanmoins, le phénomène de la RSE ne peut être réduit à un résultat émergent des interactions sociales. Inscrit dans une temporalité, le phénomène de la RSE préexiste à bien des actions individuelles ou collectives, sur lesquelles il exerce une influence. Autrement dit, la RSE existe en dehors des individus et contribue à structurer (i.e. permettre et contraindre) leurs conduites, tout autant que les individus contribuent à reproduire et à transformer le phénomène de la RSE à travers leurs comportements. Les dirigeants qui décident d'initier la mise en place d'une stratégie RSE dans leur entreprise n'agissent pas *ex nihilo*. Néanmoins, par leurs choix, ils contribuent à l'existence et à l'évolution du phénomène de la RSE. En définitive, l'approche analytique consiste à chercher une explication du phénomène considéré, qui soit fondée sur la mise à jour des mécanismes sociaux à l'origine de son existence[18].

Envisager le phénomène de la RSE comme un fait social suggère une approche réaliste, dans le sens où l'on postule l'existence d'une réalité extérieure aux observateurs, dont les caractéristiques ne sont pas toutes apparentes. Les acteurs sociaux sont susceptibles d'avoir une certaine représentation du phénomène. Emile Durkheim parle à ce propos de « prénotions » : des représentations approximatives des choses, formées pour la pratique, qui peuvent être utiles tout en étant éloignées de la nature des choses. Pour l'observateur scientifique, ces prénotions forment « un voile qui s'interpose entre les choses et nous et qui nous les masque d'autant mieux qu'on le croit plus transparent. » (Durkheim, 2009[1894]). Par suite, vouloir appréhender le phénomène de la RSE par une synthèse des conceptions que des acteurs plus ou moins bien informés s'en font revient à confondre les prénotions de la RSE avec la réalité de la RSE[19]. L'investigation des ressorts, de la nature et des implications concrètes du phénomène de la RSE impose une démarche réaliste, fondée sur des méthodes

[18] « *Mechanisms can be said to consist of entities (with their properties) and the activities that these entities engage in, either by themselves or in concert with other entities. These activities bring about change, and the type of change brought about depends upon the properties and activities of the entities and the relations between them. A mechanism, thus defined, refers to a constellation of entities and activities that are organized such that they regularly bring about a particular type of outcome, and we explain an observed outcome by referring to the mechanism by which such outcomes are regularly brought about.* » (Hedström, Bearman, 2009: 5).

[19] Nous rejoignons sur ce point l'analyse de Corinne Gendron (2009).

d'observation de la réalité factuelle[20] – les représentations « indigènes » du phénomène faisant partie intégrante de cette réalité.

Une démarche analytique et réaliste nécessite l'investigation du phénomène de la RSE dans ses manifestations concrètes. Les qualités de l'interprétation d'un phénomène dépendent de la richesse des observations empiriques sur lesquelles cette interprétation se fonde (Glaser, Strauss, 1967). Ces observations empiriques varient à leur tour selon les choix méthodologiques effectués dans le cadre d'une recherche. En l'occurrence, la présente recherche a été réalisée dans une perspective inductive. Plutôt que d'émettre une série d'hypothèses sur le phénomène de la RSE, avant de tester ces hypothèses à travers un dispositif de vérification empirique, nous avons conçu cette recherche comme une exploration ouverte. L'interprétation du phénomène de la RSE résultant de cette recherche a été élaborée à travers un processus itératif : une première série d'interrogations informe la réalisation d'observations empiriques et le choix de certaines lectures, qui suscitent de nouvelles interrogations et justifient un recadrage du questionnement, celui-ci appelant de nouvelles observations empiriques et de nouvelles lectures, etc., jusqu'à aboutir à un questionnement finalisé, en phase avec le phénomène étudié, les observations et les lectures réalisées au cours de ce processus permettant d'apporter une réponse empiriquement fondée au questionnement. Le matériau empirique mobilisé ici, principalement issu d'enquêtes qualitatives réalisées entre juin 2007 et janvier 2011, regroupe 171 entretiens semi-directifs (voir en annexe), des observations *in situ* et diverses sources documentaires – rapports, statistiques existantes, documents juridiques et politiques, articles de presse, extraits de textes publiés sur des sites Internet, courriers, etc.

Le choix du cas indien : intérêts et limites

L'étude empirique d'un phénomène aussi vaste et multidimensionnel que la RSE, avec pour objectif d'en produire une interprétation générale, nécessite une sélection attentive des observations empiriques mobilisées. La principale difficulté vient du caractère contextualisé

[20] La démarche réaliste envisagée ici ne prétend pas que l'observation scientifique permette d'élaborer une connaissance intransitive, complète et infaillible de la réalité. On sait bien que toute observation, aussi scientifique soit-elle, présuppose un observateur, qui la réalise à partir de ses concepts, de ses prémisses théoriques, des informations – toujours partielles – dont il dispose, et du projet qui l'anime. Toutefois, l'observation scientifique se distingue par les exigences théoriques et méthodologiques auxquelles elle obéit, qui permettent un autre point de vue sur la réalité, situé au-delà des prénotions irriguant le savoir commun.

du phénomène de la RSE : dès lors que les formes de la RSE varient d'une aire géographique à l'autre, d'un secteur de l'économie à l'autre, et même d'une entreprise à l'autre, toute prétention à la *représentativité* d'une sélection d'observations empiriques qualitatives semble illusoire.

Faut-il en rester à des observations couvrant un large spectre du phénomène de la RSE ? Si un tel choix permet un degré élevé de généralité, il pose le problème de la superficialité des données produites. Ce problème est d'autant plus saillant que le phénomène de la RSE est multidimensionnel, ambigu et évolutif – autant de caractéristiques nécessitant une observation rapprochée pour être convenablement appréhendées. Des observations détaillées, réalisées au gré d'études de cas approfondies, s'avèrent tout aussi problématiques. Elles impliquent une focalisation sur une dimension ou un contexte particulier, au risque de perdre de vue des éléments nécessaires à la compréhension du phénomène de la RSE pris dans son ensemble.

La solution retenue face au problème de sélection des observations est double. Elle consiste d'une part à étudier des cas *emblématiques* du phénomène de la RSE, c'est-à-dire des cas regroupant *a priori* un nombre important de traits caractéristiques du phénomène envisagé. D'autre part, l'étude du phénomène de la RSE est réalisée en conjuguant diverses échelles d'observation : les points de vue distants laissent « voir » les macro-propriétés d'un phénomène, tandis que les points de vue rapprochés permettent d'en observer les micropropriétés (Moessinger, 2008). Plus concrètement, la présente recherche s'appuie sur une étude macrosociologique du cas indien, doublée d'une étude approfondie du cas de Lafarge India, filiale du Groupe français actuellement numéro deux mondial dans l'industrie du ciment.

Plusieurs traits caractéristiques de l'Inde justifient son statut de cas emblématique. Premièrement, malgré des interprétations divergentes, de nombreux travaux mettent en avant le lien entre l'émergence du phénomène de la RSE et le modèle de développement post-fordiste (aussi qualifié de modèle néolibéral, ou encore de « supercapitalisme »). Ce modèle de développement est principalement caractérisé par des politiques publiques d'orientation néolibérale, un modèle de gouvernance d'entreprise favorable aux actionnaires et aux investisseurs institutionnels – pierre angulaire d'un capitalisme qualifié d'actionnarial –, une intégration croissante des marchés au niveau mondial, et le passage d'un gouvernement de la « chose publique » par l'Etat à des formes hybrides de régulation conférant aux entreprises un rôle d'acteurs autonomes et légitimes de la « gouvernance mondiale » (Ruggie, 2007 ;

Gendron *et al.*, 2004 ; Gendron, 2006b ; Postel *et al.*, 2006 ; Bodet, Lamarche, 2007 ; Reich, 2008 ; Hanlon, 2008). Sur ce point, l'Inde a adopté une nouvelle stratégie de développement économique au cours des années 1980. Si divers facteurs, notamment de politique interne, ont quelque peu freiné – et freinent encore – la libéralisation de l'économie indienne, les grandes réformes économiques initiées en 1991 ont ouvert une période de dérégulation et de libéralisation significative, en rupture avec le paradigme interventionniste précédant. L'Inde connaît depuis une phase d'expansion économique accélérée, avec une croissance annuelle de son produit intérieur brut (PIB) de 7-9 % entre 2003 et 2011. A l'instar d'autres pays émergents, ce mouvement s'accompagne d'une intégration croissante de l'économie indienne dans l'économie mondiale : les investissements directs étrangers (IDE) entrants et sortants sont passés respectivement de 3,5 et 0,5 milliards de dollars en 2000 à 42,5 et 19,3 milliards de dollars en 2008.

Ce « miracle indien » est aussi celui de ses entreprises. Et pour cause : la nouvelle stratégie de développement incarne une volonté politique forte de transférer le rôle de moteur principal du développement national de l'Etat vers le secteur privé. Comme nous aurons l'occasion de le montrer, cette stratégie de développement légitime un renversement du rapport entre les firmes et l'Etat – au niveau central, mais aussi au niveau fédéré, qui a gagné en importance dans l'économie politique indienne contemporaine (Kennedy, 2005 ; Kennedy *et al.*, sous presse). Les influences opaques exercées par les dirigeants des firmes et les lobbies industriels sur les décideurs politiques tendent à céder le pas à une participation officialisée des firmes à la production des politiques publiques les concernant. Plus fondamentalement, le rôle de l'Etat comme facilitateur du développement des entreprises et des investissements privés s'accompagne de nouvelles formes de régulation, qui misent sur des instruments plus incitatifs et concertés. A ce titre, l'Etat participe activement à la montée en puissance du phénomène de la RSE en Inde, aux côté des organisations patronales, d'un nombre croissant de dirigeants d'entreprise et de certaines organisations de la société civile.

Deuxièmement, le phénomène de la RSE est souvent analysé comme une réponse des entreprises au développement de nouveaux mouvements sociaux, constitués en réseaux transnationaux, qui mettent en cause le rôle des entreprises, notamment les firmes multinationales, dans le creusement des inégalités socioéconomiques, dans des situations de violation de droits de l'Homme, ou encore dans l'aggravation de la crise écologique (Soule, 2009). Là aussi, l'Inde constitue un cas emblématique de ces dynamiques. Au rôle des entreprises dans l'avènement d'un « miracle économique » indien fondé sur la croissance du

PIB, des militants et organisations de la société civile de plus en plus influents opposent le rôle des entreprises dans la croissance des inégalités socioéconomiques, dans la précarisation de l'emploi, dans l'obtention de politiques publiques jugées « pro-business », dans l'accaparement de ressources naturelles (notamment foncières et hydrologiques), ou encore dans la dégradation de l'environnement naturel[21]. En bref, l'émergence économique de l'Inde et son intégration dans l'économie mondiale s'accompagnent d'une amplification des mouvements sociaux impliqués dans une « régulation civile » des entreprises, à laquelle les filiales d'entreprises étrangères sont particulièrement exposées. L'importance croissante de la RSE dans l'agenda stratégique des entreprises et des pouvoirs publics semble répondre à ce phénomène.

Au regard

i. de la rapidité du développement et de l'internationalisation de son économie

ii. de la force des transformations institutionnelles sous-jacentes à son modèle capitaliste,

iii. de l'ampleur des enjeux sociopolitiques et écologiques auxquelles elle est confrontée,

iv. ainsi que du dynamisme et parfois de la violence des mobilisations sociales ciblant telle ou telle entreprise au nom de la justice sociale et de la préservation de l'environnement,

v. sans oublier la rapidité avec laquelle le phénomène de la RSE s'y développe ces dernières années,

l'Inde offre une image particulièrement vive et contrastée de ce qui se joue actuellement dans les évolutions du capitalisme mondial, tout particulièrement en ce qui concerne les enjeux du rapport entre firmes, développement socioéconomique, aspirations collectives de justice sociale et préservation de l'environnement naturel. Compte tenu de ces éléments, l'Inde forme un observatoire privilégié pour appréhender le phénomène transnational de la RSE de façon contextualisée.

[21] Pour condenser l'argument en vogue au sein des mouvements sociaux contestataires, les firmes domestiques et les filiales d'entreprises étrangères sont perçues comme des promoteurs et des bénéficiaires directs d'un modèle de développement consumériste bénéficiant surtout aux 10% les plus nantis de la population (la « *upper-middle class* »), les coûts sociaux et environnementaux générés par ce modèle étant supportés par les groupes sociaux les plus fragiles – précarisation des emplois à faible niveau de qualification, accaparement de terres agricoles pour un usage industriel et de développement d'infrastructures dont les paysans expropriés ne profiterons pas, surexploitation de ressources hydrologiques locales menaçant l'accès à l'eau des populations rurales à court, moyen ou long terme, destruction imposée du milieu de vie culturel et naturel des populations tribales (les *adivasis*), etc.

Au caractère emblématique de l'Inde s'ajoute bien sûr l'intérêt intrinsèque de sa position économique et géostratégique mondiale. Au même titre que d'autres pays émergents, tels que la Chine, l'Inde traverse une période charnière dans l'orientation de sa trajectoire de développement. Alors que s'opère un mouvement mondial de rééquilibrage entre les anciens pays industrialisés et les pays émergents (Ruet, 2009), les caractéristiques du modèle de développement adopté par l'Inde ont des implications bien au-delà des frontières du sous-continent – en termes de grands équilibres économiques, géostratégiques, écologiques, culturels… (Jaffrelot, 2008 ; Racine, 2005 et 2009). La place des entreprises dans ce modèle émergent est une question brûlante, que nous aurons l'occasion d'explorer au fil de notre étude du phénomène de la RSE[22].

Afin d'enrichir l'analyse macrosociologique du cas indien par des observations plus fines, propices à l'analyse détaillée du rôle de la RSE dans les échanges entre les firmes et leur environnement social, il fallait trouver un cas d'entreprise suffisamment emblématique du phénomène de la RSE, tel qu'il prend forme dans le contexte indien. Le cas de Lafarge India satisfait à cette exigence[23]. Premièrement, il s'agit d'une filiale d'une grande firme multinationale[24], dont la stratégie de croissance est tournée vers les pays émergents. Or, on sait que le phénomène de la RSE touche en premier lieu cette catégorie d'entreprises. A en croire Henry Mintzberg, la structure organisationnelle d'une firme telle que Lafarge est également propice à l'observation des tensions entre exigences de performance financière et responsabilités sociales :

> « Dans la Structure Divisionnalisée, le système de contrôle des performances est un paramètre de conception fondamental et la source principale de l'efficacité économique. Pourtant, ce système produit l'une des conséquences sociales les plus sérieuses. Le problème vient de ce que les critères de performance utilisés sont essentiellement quantitatifs et typiquement financiers, et qu'ils deviennent pratiquement des obsessions, évacuant les buts qui ne peuvent pas être mesurés : la qualité des produits, la fierté vis-à-vis du travail, la qualité du service aux consommateurs, la protection et la beauté de

[22] Certains des résultats de nos recherches sur ce point ont fait l'objet de publications (Krichewsky 2009a, 2009b, 2009c, 2011a, 2011b). Par commodité, nous préférons limiter les autoréférences à cette note, sauf lorsqu'un point particulier est mentionné dans l'argument et fait l'objet d'un développement particulier dans telle ou telle de nos publications.

[23] Pour une présentation plus détaillée des intérêts que présente le cas de Lafarge India, voir le chapitre 5.

[24] Fin 2008, le Groupe Lafarge est implanté dans 79 pays, et compte plus de 84 000 employés, répartis dans environ 2000 usines. Il est majoritaire dans 1240 sociétés et détient des parts dans 230 sociétés réparties à travers le monde. Son chiffre d'affaire est alors de 19,033 milliards d'euros, dont 57% proviennent de sa branche ciment (45 500 employés, 126 cimenteries), et dont plus de 80% est réalisé à l'étranger. En 2010, le Groupe Lafarge occupe la 30ème position dans l'index 2010 du Fortune Global 500, section française, et la 390ème position au niveau mondial (http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/countries/France.html, sourcé le 26/07/2011).

> l'environnement. En fait, les buts économiques chassent les buts sociaux. » (Mintzberg, 1982 : 369)

Une telle structure organisationnelle formelle pose notamment la question des modes d'articulation entre enjeux de performance financière et enjeux extra-financiers dans les rapports entre la maison mère et sa filiale. En l'occurrence, le Groupe Lafarge allie des politiques mettant le contrôle des coûts et la rémunération des actionnaires et investisseurs institutionnels au cœur de son projet[25], et des politiques RSE et de développement durable considérées en France comme un modèle à suivre (Aggeri *et al.*, 2005).

Secondement, les caractéristiques du secteur d'activité de Lafarge India présentent un double intérêt. D'une part, dans le cas indien, l'industrie du ciment est une industrie polluante (émissions de poussières, de gaz à effet de serre, de SOx et de NOx), elle est consommatrice en ressources naturelles (ressources foncières, extraction de calcaire), ses activités ont des impacts significatifs sur des communautés villageoises rurales avoisinantes, et enfin, l'industrie du ciment est relativement intensive en main d'œuvre[26]. Une telle concentration d'enjeux sociaux et environnementaux suscite des réglementations publiques spécifiques, l'intervention de responsables politiques, ainsi que des mobilisations sociales animées par des organisations syndicales et des organisations militantes de la société civile.

D'autre part, l'industrie du ciment a fortement évolué suite aux réformes économiques et institutionnelles mises en place dans le cadre de la nouvelle stratégie de développement. A la suite d'une dérégulation du secteur et de l'adoption de politiques favorables aux investissements privés, l'entreprise publique *Cement Corporation of India Ltd.* a entamé une phase de déclin, tandis que les cimentiers privés investissent continuellement dans leurs capacités de production. Depuis les années 2000, le secteur connaît une forte croissance, ainsi qu'une internationalisation portée par les IDE des grands cimentiers mondiaux – Holcim (Suisse – n°1 mondial), Lafarge (France – n°2 mondial), Heidelberg Zement (Allemagne),

[25] En 2006, le Groupe a présenté un Plan Excellence 2008, dont les éléments clés sont une affirmation de la culture du résultat comme élément fédérateur de l'entreprise, un programme de réduction des coûts de 400 millions d'euros entre 2006 et 2008, la génération de 1,5 milliards supplémentaires de *cash flow* sur la même période, et enfin les objectifs financiers d'une croissance moyenne de 10% du résultat net par action et d'un rendement sur capitaux engagés de 10% fin 2008 contre 8,5% en 2005. Ayant dépassé les objectifs définis dans le Plan Excellence 2008, Lafarge a annoncé un nouveau plan d'Excellence pour la période 2009-2011, avec 400 millions d'euros de réduction des coûts en plus des 420 millions d'euros économisés entre 2006 et 2008, ainsi qu'un plafonnement des investissements à 2 milliards d'euros (principalement orientés vers les marchés émergents) et la poursuite d'un plan de désinvestissement visant à gagner en marges de manœuvre financières.

[26] En Inde, les grandes cimenteries (capacité de production > 0,2 millions de tonnes par an) emploient en moyenne environ 1000 personnes, soit environ 135 000 personnes pour l'ensemble des grandes cimenteries du pays (CSE, 2005).

Indorama Cement (Japon), Italcimenti (Italie), et récemment Cemex (Mexique – n°3 mondial). On constate également un intérêt croissant des cimentiers pour la RSE. En bref, non seulement la nouvelle stratégie de développement indienne se reflète dans l'industrie du ciment, mais l'entrée de Lafarge sur le marché indien en 1999, la croissance des investissements productifs qu'il y réalise depuis, ainsi que la mise en place d'une stratégie RSE formalisée par Lafarge India en 2008 participent aux transformations contemporaines du capitalisme en Inde.

Ces éléments suffisent-ils à justifier le recours au cas de Lafarge India, filiale d'une entreprise multinationale *étrangère*, pour appréhender un phénomène inscrit dans le contexte *indien* ? Ecartons d'emblée cette objection. Si les frontières des systèmes économiques nationaux ont toujours été poreuses, *a fortiori* dans le contexte actuel de mondialisation, on ne peut pas penser le système économique indien comme une entité isolée. Capitaux, biens et services, dans une certaine mesure main d'œuvre, technologies, savoirs-faires techniques et managériaux… traversent les frontières nationales au sein de marchés et d'organisations pour partie *transnationales* (Berger, 2006 ; Rodrik, 2011). Il en va de même pour les idées, les institutions et les dispositifs managériaux constitutifs du phénomène de la RSE. Par conséquent, il n'y a pas d'un côté l'économie « indienne », ni la RSE « indienne », et de l'autre, l'économie « étrangère en Inde », ou le phénomène de la RSE « étranger en Inde ».

Des cimentiers tels que Lafarge India, contrôlés par des firmes étrangères, mais enregistrés en tant que sociétés commerciales de droit indien, soumises au droit et autres contraintes institutionnelles et politiques indiens, opérant sur le territoire indien, produisant à partir de ressources naturelles indiennes un ciment destiné presque exclusivement à des consommateurs de nationalité indienne, employant par ailleurs presque exclusivement des salariés de nationalité indienne… ne peuvent être distingués des cimentiers « indiens » de façon indiscriminée. Les liens – notamment de propriété et de contrôle – les reliant à des maisons mères étrangères constituent effectivement une différence vis-à-vis de leurs concurrents domestiques, dont il s'agit de rendre compte sur un plan empirique. Ils n'en font pas moins partie intégrante de l'industrie du ciment en Inde, et plus largement de l'économie indienne entre autres sphères de la société indienne.

Telle que formulée, l'objection ne tient donc pas. Les influences étrangères sur la société indienne font partie intégrante de cette dernière. Dans le contexte actuel de mondialisation, s'agissant de l'étude d'un phénomène aux dimensions transnationales à l'aune du cas indien, l'étude de Lafarge India plutôt que l'étude d'un cimentier « indien » constitue

donc, au contraire, une opportunité. Elle permet de traiter un aspect de notre problématique : quelle est la nature de ces influences étrangères sur l'objet de notre recherche ? En l'occurrence, en quoi l'affiliation d'une entreprise telle que Lafarge India à un Groupe étranger modifie-t-elle le rôle joué par la RSE dans ses rapports avec son environnement social ? Pour le dire encore autrement, comment les influences d'envergure transnationale et les influences plus locales s'hybrident-elles au sein du phénomène transnational de la RSE, envisagé dans le contexte indien ?

Bien entendu, la réalisation d'une étude comparative entre Lafarge India et un cimentier « indien » aurait été idéale à cet égard. Les conditions matérielles et financières de cette recherche n'ont pas permis la réalisation d'une telle étude comparative. Toutefois, sur de multiples points clés de notre investigation, les observations réalisées sur le cas de Lafarge India sont confrontées à des observations plus ponctuelles et autres types de données[27] portant sur des concurrents « indiens » – et sur l'industrie du ciment en Inde prise dans son ensemble. A défaut de permettre une analyse comparative, ces contre-points nourrissent la réflexion et suscitent les conjectures, en plus de fournir un garde-fou aux risques de généralisations abusives tirées de l'étude de Lafarge India.

[27] Littérature spécialisée, rapports, données statistiques, documents juridiques, articles de presse…

Tableau n°0.1 : Le caractère emblématique des cas sélectionnés		
Le phénomène de la RSE →	*Le cas indien* →	*Lafarge India*
Selon les interprétations existantes, la RSE est une composante du / une réaction au modèle post-fordiste de développement.	La RSE se développe dans le contexte d'une stratégie libérale de développement conférant aux entreprises privées le rôle de principal moteur du développement socioéconomique.	La RSE suscite un intérêt croissant auprès de l'industrie du ciment, qui s'est transformée à la suite de la nouvelle stratégie de développement. Lafarge India participe à cette transformation, de même qu'elle contribue au développement de la RSE.
La RSE participe à l'émergence de formes hybrides de régulation conférant aux firmes le rôle de partenaires de la « gouvernance mondiale ».	Les pouvoirs publics indiens incitent les firmes à s'investir dans la RSE, dans un contexte où les régulations *command & control* cèdent le pas aux instruments incitatifs concertés de régulation.	Lafarge India est exposée à des demandes politiques d'actions RSE, ainsi qu'à de nouveaux dispositifs de régulation à caractère incitatif.
Les firmes mobilisent la RSE en réponse aux mobilisations contestant leur légitimité sociale.	Une partie influente de la société civile indienne conteste l'adéquation faite entre entreprises privées et intérêt général. Considérant les entreprises comme des entités prédatrices, des mouvements sociaux exercent une régulation civile des entreprises, au nom d'un modèle de développement alternatif. Les firmes multinationales sont particulièrement exposées à cette régulation civile.	A l'instar d'autres cimentiers indiens, Lafarge India est confrontée à des mobilisations sociales contestataires, dont certaines sont porteuses de risques juridiques et financiers significatifs.

La Responsabilité Sociale d'Entreprise : un méta-encastrement des firmes

L'étude empirique et inductive du phénomène de la RSE réalisée dans cette recherche conduit à reformuler le problème sous-jacent à la RSE. Empruntant à Karl Polanyi ses notions de mouvements d'encastrement et de désencastrement, développées dans son analyse de la place des systèmes économiques dans les sociétés (Polanyi, 1983 [1944], 2001 ; Polanyi, Arensberg, 1975 [1957] ; Beckert, 2009a), nous montrons comment la nouvelle stratégie indienne de développement déclenche un mouvement de désencastrement des firmes (chapitres 1, 2 et 3). En clair, les firmes tendent à s'autonomiser de la sphère sociopolitique de

la société, expulsant dans une grande mesure les enjeux non-économiques des paramètres orientant leurs décisions. Ce mouvement de désencastrement se manifeste par un développement et une rationalisation des dispositifs de management, qui outillent une focalisation des firmes sur les enjeux de performance économique et financière.

Le mouvement de désencastrement des firmes suscite un contre-mouvement visant à « réencastrer » le système économique, en particulier les firmes, dans la sphère sociopolitique de la société (chapitre 4). Le contre-mouvement prend la forme de mouvements sociaux réalisant une régulation civile des firmes, de concert avec le développement de la jurisprudence opéré par des juges pratiquant un « activisme judiciaire ». Le couplage entre le mouvement de désencastrement et le contre-mouvement de réencastrement des firmes confronte les dirigeants d'entreprise à un problème. Plus ils œuvrent à l'amélioration des performances économiques et financières de leur organisation, plus ils exposent leur organisation à des actions et des dispositifs de régulation contraires à la poursuite de cet objectif prédominant. Le phénomène de la RSE émerge de ce couplage paradoxal entre désencastrement et réencastrement.

Comment, dès lors, interpréter le phénomène de la RSE ? La RSE participe-t-elle à un réencastrement des firmes dans leur environnement social, comme le suggèrent les auteurs académiques et praticiens voyant dans la RSE un mouvement de « responsabilisation » des firmes ? La RSE fait-elle au contraire partie intégrante du mouvement de désencastrement des firmes, dont elle contribuerait à préserver la légitimité sociale ? L'analyse contextualisée du cas de Lafarge India, informée par trois monographies restituant les études de cimenteries existantes ou en projet (partie 2), nous conduit à répondre que la RSE est ailleurs.

Ni encastrement des firmes, ni désencastrement, la RSE donne forme à un système original de coordination entre le système économique et la sphère sociopolitique de la société. L'analyse des mécanismes générateurs, des formes et des modes opératoires de ce système de coordination montre que la RSE produit ce qu'il convient d'appeler un « méta-encastrement » (partie 3). Recourant à un cadre d'analyse inspiré de la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann (1989, 1997, 2000), nous formulons l'interprétation suivante. Situé en surplomb du couplage désencastrement / réencastrement dont il émerge, le phénomène de la RSE augmente la capacité des sous-systèmes sociaux fonctionnellement différenciés à traiter les « irritations » naissant de ce couplage. Pour les firmes, l'introduction de dispositifs RSE dans leurs structures organisationnelles et leurs opérations permet de traduire la « menace » du réencastrement en un risque. Au niveau local, la RSE permet une gestion des risques de

contestation sociale, dont les modalités varient en fonction des contingences propres à chaque situation (acteurs, rapports de force, montant des investissements exposés, etc.). Les firmes mobilisent également la RSE pour traiter le problème du couplage désencastrement / réencastrement à un autre niveau : le méta-encastrement apporte des réponses génériques aux enjeux du maintien des conditions institutionnelles du désencastrement. Plus précisément, dans un contexte plus large de développement de la « gouvernance mondiale », le méta-encastrement des firmes vient légitimer leur contribution à la production de nouveaux dispositifs de coordination entre le système économique et les autres systèmes sociaux.

Ce dernier point invite à pousser l'analyse plus loin : le développement du phénomène de la RSE a-t-il pour seule implication d'augmenter la capacité des firmes à traiter les enjeux du couplage désencastrement / réencastrement au niveau organisationnel et au niveau inter-systémique ? Ne conduit-il pas à une diffusion des paramètres de traitement du couplage par le système économique dans les autres sous-systèmes sociaux, en particulier dans le système politique ? Notre travail s'achève par une série de conjectures ouvrant quelques réflexions sur les implications du phénomène de la RSE dans le rapport entre économie et politique au sein des nouvelles formes de « gouvernance mondiale ».

Partie 1 – L'entreprise en société : encastrement, désencastrement et méta-encastrement des firmes en Inde

Chapitre 1 – Entreprises et société : un cadre d'analyse

Le phénomène de la RSE ne peut être conçu comme un phénomène isolé. Inscrit dans les rapports d'interdépendance que les firmes entretiennent avec leur environnement social, le phénomène de la RSE émerge de l'évolution de ces rapports. Avant d'entamer l'étude des conditions d'émergence et des propriétés du phénomène de la RSE en Inde, il convient d'apporter quelques précisions conceptuelles élémentaires sur la nature générale et le caractère problématique des rapports entre les firmes et leur environnement social. Ces précisions permettront d'introduire le cadre d'analyse mobilisé dans ce premier volet de l'étude du cas indien.

A - La nature problématique des rapports entre l'entreprise et la société

Eléments de définition de l'entreprise

Qualifier la nature des rapports entre les firmes et les sociétés au sein desquelles elles opèrent mérite que l'on s'attarde sur les deux éléments mis en rapport. Trop souvent évoquée comme une entité abstraite aux contours mal définis, la notion d'entreprise prête d'autant plus à confusion qu'elle ne connaît pas de définition simple. Au niveau le plus élémentaire, la notion d'entreprise conjugue une activité, entreprendre, et un personnage, l'entrepreneur. L'entrepreneur ayant identifié une opportunité d'affaire, il élabore un projet (*business plan*) pour s'en saisir, et prenant le risque d'y investir du capital, il donne naissance à l'entreprise en organisant les facteurs nécessaires à la production et/ou à la distribution d'un bien ou d'un service marchand, dont la vente permettra de réaliser un profit après avoir amorti le capital fixe et rétribué les facteurs de production (capital, travail). Cette première représentation de l'entreprise, à la base de la théorie économique classique (Marshall, 1907, 1909), souligne sa fonction productive. Les historiens de l'entreprise font remonter ses premières manifestations en Mésopotamie au III^{e} millénaire av. J.-C. (Landes *et al.*, 2010). Mais l'entreprise capitaliste moderne, telle que nous la connaissons aujourd'hui, est apparue bien plus tard, à l'aube de la

révolution industrielle dans l'Europe du XVIII[e] siècle. L'histoire de son émergence comme construction sociale spécifique nous renseigne sur les éléments constitutifs de l'identité de l'entreprise comme institution[28].

Premièrement, l'entreprise moderne est une institution ancrée dans le droit : le droit de propriété privée, qui confère à l'entrepreneur (en France) « le droit de jouir et disposer des choses de la manière la plus absolue, pourvu qu'on [il] n'en fasse pas un usage prohibé par les lois ou par les règlements » (art. 544 du Code civil) ; et la liberté de contracter (art. 1123 du Code civil) qui confère à l'entrepreneur la possibilité d'employer autrui, c'est-à-dire d'échanger la subordination de ses employés contre une rémunération (Robé, 1995 ; 2009). Aux origines de l'entreprise moderne, la personne de l'entrepreneur et l'entreprise ne sont pas distinctes. Mobilisant un patrimoine familial, et éventuellement des crédits accordés en son nom propre, l'entrepreneur est propriétaire de son entreprise, c'est-à-dire des moyens de production qu'il met à disposition de ses employés, dont il « loue » la force de travail. L'entrepreneur réunit donc les trois composantes du droit de propriété, soit l'*usus* (droit d'exploitation), le *fructus* (droit d'en tirer profit) et l'*abusus* (droit de vendre la propriété) (Gomez, Korine, 2009).

L'invention de la société anonyme au début du XIX[e] siècle et sa diffusion progressive en Europe et aux Etats-Unis introduisent un changement majeur. Instituant le principe de responsabilité limité et le droit des actionnaires à échanger librement leurs titres de propriété sur le marché des valeurs mobilières, la société anonyme sépare l'entreprise de la personne de l'entrepreneur. Au prix de nombreuses batailles juridiques, les milieux d'affaires finissent par obtenir un statut de personne morale pour les sociétés commerciales. Dès lors, comme personne morale, l'entreprise jouit du droit de propriété privé, sans être associée à la responsabilité qui accompagne généralement ce droit – on ne peut mettre une société commerciale en prison, et la responsabilité des actionnaires est limitée à leurs parts dans le capital de l'entreprise (Robé, 2009). « Ainsi, dans l'esprit moderne, s'impose petit à petit l'idée qu'une partie de l'espace social obéit à des règles de gouvernement privées et donc (éventuellement) différentes de celles qui prévalent dans l'espace public. Par étapes s'affirme l'autonomie de l'économie en tant que portion *privatisée* de la société, organisée par et pour

[28] Bien sûr, il ne s'agit pas d'esquisser ici, même de façon synthétique, l'histoire de l'émergence et du développement des firmes dans les sociétés occidentales modernes. L'entreprise étant un objet socialement et historiquement construit, les indications historiques ne seront mobilisées ici que de façon ponctuelle, pour situer l'apparition de tel ou tel élément constitutif de l'entreprise capitaliste moderne.

la production et dirigée par des individus selon leurs intérêts et leurs raisons propres. » (Gomez, Korine, 2009 : 83).

Deuxièmement, l'entreprise moderne constitue une organisation formalisée hiérarchique. Juridiquement, pour suivre la terminologie des économistes, l'entreprise prend la forme d'un « nœud » de contrats passés entre entités formellement égales en droit : contrats de travail conclus entre l'entrepreneur / la société anonyme et ses employés, contrats financiers établis entre l'entrepreneur / la société anonyme et ses investisseurs, contrats de vente passés entre l'entrepreneur / la société anonyme et ses fournisseurs et clients, etc. Ce 'nœud' de contrats constitue une architecture de gouvernance (Williamson, 1985 ; 2002). L'agencement de cette architecture obéit à un principe d'efficacité économique, et opère selon une rationalité de calcul propre à l'ordre comptable, bien mise en évidence par Max Weber (1991[1923]).

A la différence du postulat de la théorie économique classique de la firme, si le principe d'efficacité économique et l'ordre comptable sont *a priori* dominants dans les entreprises, le comportement des entreprises n'est pas une simple exécution de ce principe. Au même titre que les autres organisations, les entreprises obéissent à des dynamiques organisationnelles de nature politique. Elles sont composées d'une pluralité d'acteurs, porteurs d'intérêts hétérogènes parfois contradictoires, dont les interactions traduisent des « jeux d'acteur », où les participants négocient leurs comportements dans le cadre de rapports de force, de pouvoir et de négociation (Crozier, Friedberg, 1977). Ainsi, le comportement des entreprises est-il le fruit de processus de négociations : l'entreprise est « un système conflictuel sociopolitique soumis à des contraintes économiques » (March, 1991 : 20).

Au sein de ce système conflictuel, l'architecture de gouvernance définit notamment le rapport formel entre les propriétaires des actifs de l'entreprise et les dirigeants, soit le régime de gouvernement des firmes[29]. Aux origines du capitalisme industriel moderne, alors que les entreprises sont créées puis dirigées par un entrepreneur-fondateur singulier, la question du gouvernement des entreprises se pose en des termes simples. Dans le régime de gouvernement familial, l'entrepreneur-fondateur – ou l'un de ses héritiers – exerce seul le pouvoir de gouvernement de l'entreprise, dans la mesure où il en possède les actifs, et où il siège au sommet de la chaîne hiérarchique de commandement. La diffusion de la société anonyme et la

[29] Alors que la notion d'architecture de gouvernance fait référence aux dispositifs formels organisant le contrôle de l'entreprise, la notion de régime de gouvernement a un sens plus large, soit le régime caractérisant l'exercice effectif du contrôle de la firme.

transformation des petites entreprises familiales en de grandes organisations bureaucratiques engendre une séparation entre ceux qui possèdent l'entreprise, et ceux qui la dirige (Berle, Means, 1933). Ainsi, durant les premières décennies du XX^{e} siècle, le modèle familial de gouvernement des entreprises laisse progressivement la place à un nouveau modèle, qualifié de managérial. Formellement, les propriétaires-actionnaires contrôlent les performances des dirigeants, et les dirigeants exercent la direction de l'entreprise. En pratique, cependant, jusque dans les années 1970, les dirigeants exercent le véritable gouvernement des entreprises, leur légitimité reposant sur leurs compétences spécialisées, désormais indispensables pour gérer les grandes entreprises bureaucratiques. Quant à l'actionnaire, « [il] est désormais jugé si éloigné des réalités complexes de l'entreprise qu'il peut seulement saisir une information simple et condensée : le niveau de profit. Le dogme de la recherche du profit par l'actionnaire manifeste ainsi la transformation de l'actionnaire propriétaire en rentier. » (Gomez, Korine, 2009 : 123).

Dans les années 1980, un nouveau modèle de gouvernement des entreprises s'impose, caractérisé par un transfert progressif du pouvoir de contrôle des dirigeants vers les investisseurs et actionnaires[30]. La propriété de l'entreprise est désormais dispersée parmi des actionnaires qui, directement où à travers des investisseurs institutionnels (fonds de pension, fonds de placement, fonds d'arbitrage, etc.), échangent leurs titres sur des places financières internationales à un rythme soutenu ; les dirigeants s'alignent désormais dans une très grande mesure sur les intérêts financiers des propriétaires, et tendent à privilégier la valeur actionnariale de l'entreprise sur le court terme, reléguant à l'arrière plan les performances de l'entreprise sur le moyen terme. Ces évolutions structurelles du capitalisme entraînent un changement en profondeur des grandes entreprises. Conçues jusqu'alors comme des organisations économiques dans lesquelles les directions arbitraient entre les divers intérêts des « parties prenantes » (investisseurs, employés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics…), les grandes firmes deviennent des paquets d'actifs, dont il s'agit de maximiser la valeur actionnariale à court terme (Aglietta, Riberioux, 2004).

[30] Sur les causes de cette transformation, voir notamment : Fligstein, 1990 ; Monks, 2001 ; Aglietta, Riberioux, 2004 ; Gomez, Korine, 2009.

L'entreprise au cœur des rapports entre le système économique et la sphère sociopolitique des sociétés modernes

L'entreprise moderne introduit une séparation entre, d'un côté, l'espace de production et d'échanges économiques « incorporé » dans les enveloppes juridiques des firmes, et de l'autre, la sphère sociopolitique des sociétés nationales – à laquelle s'ajoute bien sûr la sphère domestique. Au niveau du système économique, les entreprises capitalistes sont des acteurs essentiels, dont la dimension organisationnelle est sous-estimée par la théorie économique classique (Lazonick, 1991 ; Simon, 1991). Centrée sur la théorie de l'équilibre général, fondée sur des agrégats et des variables macro-économiques, l'économie classique s'est peu intéressée aux dynamiques du développement capitaliste dont les entreprises sont la source. De même, l'influence de l'idéologie libérale sur l'économie classique conduit cette dernière à donner le primat à l'allocation des ressources productives par le marché, et à sous-estimer le rôle des organisations dans la circulation et l'usage planifiés de ces ressources. Si la représentation classique de l'entreprise comme simple fonction de production, orientée par des variables économiques et technologiques externes, est réductrice à l'excès, comment concevoir son rôle au sein du système économique ?

L'innovation et le progrès technique, notamment, constituent le moteur du développement des économies capitalistes à travers le processus de destruction créatrice identifié par Joseph Schumpeter (1939). Remplissant ici une *fonction d'innovation*, les entreprises identifient constamment de nouvelles niches d'opportunités et mettent sur le marché des biens et services répondant à de nouveaux besoins et permettant des usages inédits. De façon plus stable, les entreprises remplissent une *fonction de production* permettant aux membres de la société d'accéder à des biens et des services constituant autant d'utilités matérielles et symboliques. Par suite de la nécessité du travail pour assurer cette fonction de production, les entreprises sont également le principal *pourvoyeur d'emplois* : en distribuant une partie de la plus-value aux employés sous forme de rémunérations, les entreprises sont une source essentielle de revenus nécessaires à la subsistance matérielle des membres de la société. Enfin, les entreprises constituent des *sources de prélèvement fiscal* et contribuent par là à alimenter les caisses de l'Etat.

Organisation économique, l'entreprise est aussi une institution sociale, dans le sens où elle contribue aux côtés d'autres institutions (Etats, Eglises, etc.) à la constitution, à la reproduction et au changement d'une entité collective globale, résumée par le vocable

commun de « société ». De nombreux auteurs s'accordent à dire que la grande entreprise moderne peut même être considérée comme l'institution phare des sociétés contemporaines[31]. « Pour des millions d'humains dans le monde, rappellent Pierre-Yves Gomez et Harry Korine, la vie quotidienne est liée à l'activité des entreprises et aux choix économiques, politiques et sociaux qu'elles font. Ce sont elles qui, très largement, définissent le contenu du travail, produisent les biens que nous consommons, dessinent nos cadres de vie, créent des outils et des connaissances, innovent, exploitent les matières premières et assurent un immense transfert de ressources entre les nations. Les entreprises ne sont pas des organisations parmi d'autres. Ce sont des organisations *déterminantes*, parce qu'elles créent le mouvement de la société. » (Gomez, Korine, 2009 : 7). Autrement dit, à travers les acteurs qui y opèrent, les entreprises sont détentrices d'un pouvoir d'agir sur Autrui, au sens où Robert Schulze définit le pouvoir : « la *capacité* ou le *potentiel* de personnes ayant *un certain statut* de créer des conditions, de prendre des décisions, et/ou d'agir d'une façon qui soit déterminante pour l'existence d'autrui au sein d'un système social donné » (Schulze, in : Rogers, 1979 : 1423. Notre traduction).

Au titre de leur statut d'institutions, les entreprises constituent un « corps intermédiaire » contribuant à relier les individus au corps social (Thuderoz, 2005). Elles tissent des liens entre individus, elles fédèrent autour de projets collectifs, elles produisent des schémas d'interprétation partagés et des identités collectives, elles offrent un espace de négociation entre individus et groupes sociaux, et de la même façon, elles contraignent la conduite de leurs membres et orientent leur socialisation, produisant des normes plus ou moins formelles, définissant des rôles, instituant des statuts et des hiérarchies, organisant des régimes d'incitations et de sanctions. Les entreprises-institutions interviennent également en dehors de leurs frontières organisationnelles respectives. Agents de communication dans l'espace social, faisant elles-mêmes l'objet de communications, les entreprises sont perçues comme institutions sociales par leur environnement, et elles influencent en retour les représentations sociales qu'elles suscitent – tour à tour lieu de citoyenneté, creuset du progrès technique, symbole de la puissance nationale, ou encore prédateur, bagne, institution psychopathe[32]. L'entreprise constitue une institution spécifique, fondée sur la propriété privée des moyens de production, le rapport salarial de subordination et le principe de recherche de

[31] Cette idée de l'entreprise comme institution sociale centrale est présente chez de nombreux auteurs de référence, comme par exemple chez Edward S. Mason (1959), chez Raymond Aron (1962), chez Renaud Sainsaulieu (1990), ou encore chez Henry Mintzberg (1998).

[32] Cette dernière représentation fait référence à l'ouvrage de Joel Bakan *The Corporation : the Pathological Pursuit of Profit and Power* (2004), rendu célèbre par un film documentaire du même nom.

l'efficacité économique. Devant assurer sa place légitime au sein de la société, l'entreprise invoque des valeurs jugées compatibles avec ses logiques propres aussi bien qu'avec son environnement social : le paternalisme caractéristique des grandes entreprises du XIX^{e} siècle, le « développement personnel » promu dans les années 1980 au nom de la « culture d'entreprise », ou plus récemment, la RSE comme contribution au projet du « développement durable ».

Le problème sous-jacent au phénomène de la RSE

Composantes de la société, dont elles tirent les ressources matérielles et idéelles nécessaires à leurs opérations, les entreprises sont des acteurs collectifs autonomes, dont les activités sont susceptibles d'entraîner des transformations majeures dans les sociétés nationales au sein desquelles elles opèrent. De même, des phénomènes situés en dehors des entreprises affectent leurs opérations : politiques économiques des Etats, adoption et mise en œuvre de lois et de règlements, diffusion d'informations et de connaissances sur les pratiques des entreprises, débats publics, mouvements sociaux… Bref, les rapports entre les entreprises et les sociétés au sein desquelles elles opèrent se nouent autour d'interdépendances multiples.

Le problème sous-jacent au phénomène de la RSE émane de l'ambivalence caractéristique de ces rapports d'interdépendance : les firmes sont perçues simultanément comme une bénédiction et comme une menace, de même qu'elles perçoivent leur environnement social comme une ressource et comme un problème. Cette ambivalence est aussi ancienne que l'entreprise elle-même. On pense par exemple au formidable espoir de progrès social suscité au XIX^{e} siècle par l'entreprise moderne, dans un contexte de révolutions industrielles, et les craintes que ces révolutions industrielles suscitent simultanément sous la forme de la « question sociale » (Castel, 1995). Aujourd'hui, l'ambivalence du rapport entre les firmes et les sociétés au sein desquelles elles opèrent portent sur un ensemble plus large d'enjeux sociétaux. Sur le plan économique, les firmes n'ont jamais été aussi performantes dans la création de richesse économique et la production de biens et de services innovants. Simultanément, les firmes contribuent par leurs stratégies à une croissance des inégalités socioéconomiques et à une détérioration des conditions d'emploi (Reich, 2008). Dans l'ensemble, les firmes s'attachent à développer les compétences de leurs employés. Simultanément, elles tendent à vouloir mouler jusqu'à la personnalité de leurs

employés, en fonction de leurs besoins opérationnels (Lordon, 2010). Les firmes contribuent par leurs activités au développement des sociétés nationales, aux ressources financières de l'Etat, et à la puissance géopolitique des pays. Simultanément, elles exercent une influence sur le système politique que certains jugent excessive et illégitime (Crouch, 2004 ; Reich, 2008). Ou encore, les firmes développent des technologies jugées moins polluantes. Simultanément, elles contribuent à l'expansion d'un système dont les retombées écologiques inquiètent au point d'évoquer une menace sur les capacités futures de notre planète à porter la vie humaine (Luhmann, 1989 ; Speth, 2008).

Cette ambivalence des rapports entre les firmes et les sociétés au sein desquelles elles opèrent ne soulève pas un simple enjeu abstrait de « légitimité sociale »[33]. A cet enjeu de légitimité sociale s'attachent des problèmes matériels, concrets. Pour les firmes, il s'agit d'enjeux d'autonomie opérationnelle vis-à-vis des instances publiques de régulation, d'accès aux ressources productives, de motivation des employés au travail, ou encore de parts de marché. Concernant les acteurs situés dans l'environnement social des firmes, pour ne citer que les nouveaux mouvements sociaux, les enjeux sont suffisamment forts pour susciter des mobilisations massives opérant à une échelle globale (Keane, 2003 ; Crossley, 2003 ; Soule, 2009). Ces moblisations exercent ce qu'il convient d'appeler une régulation civile des entreprises. Le mouvement « anti-sweatshop » des années 1990 appelant au boycott d'entreprises telles que Nike, les mobilisations concommitantes contre Shell autour de la plateforme pétrolière *Brent Spar* et de l'exécution par les autorités nigeriennes d'un défenseur du peuple Ogoni en conflit avec l'entreprise, les accusations portées au début des années 2000 contre Total au sujet de son implication dans de multiples violations de droits de l'Homme en Birmanie, ou plus récemment, les controverses ayant mis en cause les responsabilités d'Apple concernant les conditions de travail chez son fournisseur chinois Foxconn, sont quelques-unes des manifestations les plus apparentes de cette régulation civile.

Envisagés comme rapports d'interdépendances, les rapports entre les entreprises et la société posent donc un problème transversal : l'existence de divergences entre l'intérêt économique privé des firmes, soit l'accumulation efficiente du capital, et divers intérêts collectifs que les opérations des firmes suscitent dans leur environnement social[34].

[33] La légitimité sociale est « une perception générale ou un présupposé selon lequel les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions. » (Suchman, 1995 : 574. Notre traduction).

[34] Afin d'éviter toute confusion, il convient de souligner la nature *socialement construite* des intérêts susceptibles de diverger. Ces intérêts existent dans la mesure où ils sont perçus comme tels par les acteurs sociaux, et qu'ils

B - Les rapports entreprise-société à la lumière des formules-mères d'encastrement et de désencastrement

Le problème des divergences d'intérêt et des tensions subséquentes dans les rapports entre les firmes et leur environnement social mérite d'être approfondi. Les travaux de Karl Polanyi suggèrent deux « formules-mères »[35] pour analyser ce problème, l' « encastrement » et le « désencastrement », que nous reprenons dans une interprétation libre.

Les formules d'encastrement et de désencastrement dans la théorie de Karl Polanyi sur la place du système économique dans la société

Polanyi élabore une théorie devenue classique sur la place du système économique dans la société (Polanyi 1983 [1944] ; Polanyi, Arensberg, 1975 [1957] ; Polanyi, 2008). La théorie de Polanyi part d'une critique de la définition formelle de l'économie, propre à la science économique classique. Selon cette dernière, le modèle de l'économie de marché est universel : l'économie consisterait en des *activités économiques* distinctes (production, échange, consommation, épargne), réalisées par des *individus maximisateurs* (figure de l'*homo œconomicus*, qui agit selon un calcul coût/avantage pour maximiser son utilité), opérant sur des *marchés coordonnant l'activité économique grâce à la formation de prix*, dans une situation de *rareté*. Or, nous dit Polanyi, ce modèle est une abstraction issue de l'étude des sociétés à économie de marché, qui contribue à fournir les bases idéologiques de l'essor de ces sociétés. A suivre les travaux des anthropologues et des historiens sur la place de l'activité économique dans les sociétés antiques, dans les sociétés dites « primitives », ou encore dans les sociétés à économie planifiée, la définition classique de l'économie perd son

en influencent les conduites. Pari suite, il s'agit dans l'analyse de rendre compte de ces divergences d'intérêt, telles qu'elles se manifestent dans les rapports sociaux. Il ne s'agit pas de substituer le point de vue de l'observateur à celui des acteurs sociaux, dans une tentative – forcément normative et contestable – de hiérarchiser les intérêts en fonction d'une représentation quelconque d'un « intérêt général ».

[35] Plutôt que d'utiliser la notion webérienne de catégories idéal-typiques, nous préférons la notion de « formule mère » proposée par Jean G. Padioleau (2002). Une formule mère, c'est un ensemble ordonné d'ingrédients, ou de propriétés, dont la composition définit les formes et les modalités de fonctionnement d'un système donné. Autrement dit, l'abstraction de formules mères à partir d'observations empiriques permet d'esquisser l'épure de systèmes complexes : il n'y a pas une forme unique d'encastrement, ou une forme unique de désencastrement, mais plusieurs formes qu'il s'agit de distinguer en fonction de leurs propriétés (formules) respectives.

caractère universel. En effet, ces différentes sociétés se caractérisent par l'absence (ou la dimension marginale) d'un marché formateur de prix. Ces sociétés ne sont bien évidemment pas dépourvues d'économie pour autant. Mais les activités économiques y sont insérées et dispersées dans des institutions non-économiques[36].

Dans cette perspective, Polanyi propose une définition « substantive » de l'économie, qui découle du constat élémentaire selon lequel les êtres humains sont dépendants de la nature et des autres pour subvenir à leurs besoins matériels et assurer ainsi leur subsistance. Opposée à la définition formelle de l'économie, l'économie substantive correspond à « un procès institutionnalisé d'interaction entre l'homme et son environnement [naturel et social], qui se traduit par la fourniture continue de moyens matériels permettant la satisfaction des besoins. » (Polanyi, 2008 : 57). Le « procès » fait référence ici aux mouvements à travers lesquels les éléments matériels changent de « lieu » (production) ou de « main » (échanges). Les activités sont économiques dans la mesure où elles participent à ces mouvements. Quant à la dimension institutionnelle du procès économique, elle renvoie aux institutions sociales conférant son unité et sa stabilité au procès –assurant par là l'intégration d'activités économiques isolées. Ces institutions sont économiques et non-économiques, car « il se peut que la religion et le gouvernement soient aussi capitaux pour la structure et le fonctionnement de l'économie que les institutions monétaires ou l'existence d'outils et de machines qui allègent la fatigue au travail. » (Polanyi, 2008 : 59). Dès lors, la position du système économique dans la société varie en fonction des modalités d'institutionnalisation du procès économique. A cet effet, en comparant diverses sociétés, Polanyi élabore deux formules-mères **:** l'encastrement et le désencastrement.

[36] Dans les sociétés traditionnelles, « […] le processus économique lui-même se développe à travers la parenté, le mariage, les groupes d'âges, les sociétés secrètes, les associations totémiques et les rites de la vie collective. L'expression 'vie économique' n'aurait ici aucune signification claire. […] Les motifs conscients et exprimés par l'individu ont en général leur source dans des situations déterminées par des faits d'ordre non économique, des faits d'ordre familial, politique, religieux. […] Les saisons amènent la moisson avec sa fatigue et sa détente; le commerce à longue distance possède son rythme: préparatifs, rassemblement et fête finale de retour des marchands aventuriers ; et toutes les espèces de produits ouvrés, que ce soit les canots ou les ornements précieux, sont fabriquées et finalement utilisées par divers groupes de personnes ; chaque jour de la semaine, la nourriture est préparée au foyer familial. Chaque événement particulier comporte nécessairement un ensemble d'éléments économiques. En dépit de tout cela, l'unité et la cohérence de ces faits n'éveillent pas d'écho dans la conscience de l'homme. Car la série d'interactions qui s'exercent entre les hommes et leur milieu naturel, contient, en général, des significations variées dont l'aspect économique ne représente qu'un élément. D'autres aspects plus impressionnants, plus dramatiques ou émotionnellement plus importants peuvent être en jeu, qui empêchent les mouvements économiques de former un tout significatif. » (Polanyi,1975 [1957] : 98-99).

Dans les sociétés « traditionnelles »[37], le système économique tend à être « encastré » dans les sphères culturelles et sociopolitiques de la société. Insérée dans des institutions non-économiques, où dominent la réciprocité entre individus de statut social équivalent, la redistribution du surplus de la production d'un centre politique vers la périphérie, ainsi que l'organisation domestique de la production, l'activité économique est subordonnée à des motifs et institutions d'ordre social :

> « […] les relations sociales de l'homme englobent, en règle générale, son économie. L'homme agit de manière, non pas à protéger son intérêt individuel à posséder des biens matériels, mais de manière à garantir sa position sociale, ses droits sociaux, ses avantages sociaux. Il n'accorde de valeur aux biens matériels que pour autant qu'ils servent cette fin. Ni le processus de la production, ni celui de la distribution n'est lié à des intérêts économiques spécifiques attachés à la possession de biens ; mais chaque étape de ce processus s'articule sur un certain nombre d'intérêts sociaux qui garantissent en définitive que l'étape nécessaire sera franchie. […] le système économique sera géré en fonction de mobiles non économiques. » (Polanyi, 1983 [1944]: 91)

A l'inverse, les sociétés de marché se caractérisent par un mouvement historique d'autonomisation du système économique, qui se trouve « désencastré » des sphères culturelles et politiques de la société. Polanyi situe l'émergence de ce mouvement de désencastrement dans les sociétés européennes du XVIII^{e} siècle. Progressivement, grâce notamment à la transformation par l'Etat de la terre (i.e. l'environnement naturel), du travail et de la monnaie en « marchandises fictives »[38], le système économique s'autonomise pour fonctionner sur les bases d'un marché autorégulé : les activités de production et d'échange sont alors régulées par le signal économique du prix ; elles sont réalisées par des individus opérant comme agents économiques, c'est-à-dire poursuivant l'objectif du gain économique :

[37] Pour une définition formelle : « […] la société traditionnelle repose sur une structure sociale peu différenciée au sein de laquelle toutes les institutions (économiques, politiques, religieuses, etc.) concourent directement à la création et à la recréation du lien et de la hiérarchie sociale, bref, à la cohésion du groupe et à sa reproduction dans le temps. » (Cusin, Benamouzig, 2004 : 47).

[38] Polanyi qualifie le foncier (et autres ressources naturelles), le travail et la monnaie de marchandises fictives au sens où, à la différence des autres marchandises, ils n'ont pas été créés pour être vendus. Leur mise sur le marché requiert dès lors une architecture institutionnelle et des politiques particulières, qui permettent notamment de fixer les conditions d'attachement d'un prix à ces marchandises fictives – le prix du foncier, les rémunérations et le taux d'intérêt. Polanyi précise « Une économie de marché doit comporter tous les éléments de l'industrie – travail, terre et monnaie inclus. […] Mais le travail n'est rien d'autre que ces êtres humains eux-mêmes dont chaque société est faite, et la terre, que le milieu naturel dans lequel chaque société existe. Les inclure dans le mécanisme du marché, c'est subordonner aux lois du marché la substance de la société elle-même. » (Polanyi, 1983[1944]: 121).

> « [L'économie désencastrée] est un système économique commandé, régulé et orienté par les seuls marchés ; la tâche d'assurer l'ordre dans la production et la distribution des biens est confiée à ce mécanisme autorégulateur. On s'attend à ce que les humains se comportent de façon à gagner le plus d'argent possible : telle est l'origine d'une économie de ce type. Elle suppose des marchés sur lesquels l'offre des biens (y compris les services) disponibles à un prix donné sera égale à la demande au même prix. Elle suppose la présence de la monnaie, qui fonctionne comme pouvoir d'achat entre les mains de ses possesseurs. La production sera donc commandée par les prix, car c'est des prix que dépendent les profits de ceux qui orientent la production ; et la distribution dépendra elle aussi des prix, car les prix forment les revenus, et c'est grâce à ces revenus que les biens produits sont distribués entre les membres de la société. Ces hypothèses étant admises, la production et la distribution des biens sont assurées par les seuls prix. » (Polanyi, 1983 [1944]: 117-118)

Polanyi élabore et déploie les notions d'encastrement et de désencastrement dans le cadre d'analyses empiriques de systèmes économiques, où il compare notamment des sociétés traditionnelles avec les sociétés occidentales modernes. Polanyi prend soin de préciser que « l'évolution d'une économie insérée [encastrée] vers une économie non insérée [désencastrée] est affaire de gradation » (Polanyi, Arensberg 1975 [1957] : 96). Il montre par ailleurs le caractère à double sens des mouvements d'encastrement et de désencastrement. Le mouvement de désencastrement caractéristique de l'Europe du XIX^{e} siècle suscite des contre-mouvements, que Polanyi distingue des résistances habituelles de la société au changement en cela qu'ils constituent « une réaction contre une dislocation qui attaquait l'édifice de la société et qui aurait détruit l'organisation même de la production que le marché avait créé. » (Polanyi, 1983 [1944] : 193). Ainsi, les mouvements ouvriers, le développement d'un droit social, la formulation de réglementations imposant des dispositifs de sécurité dans l'industrie minière, ou plus tard, la montée des fascismes européens, opèrent un contre-mouvement de « réencastrement » de l'économie de marché dans la sphère sociopolitique. Polanyi précise cette idée d'un double mouvement :

> « Il peut être personnifié comme l'action de deux principes organisateurs dans la société, chacun d'entre eux se fixant des visées institutionnelles spécifiques, ayant le soutien de forces sociales déterminées et employant ses méthodes propres. Le premier est le principe du libéralisme économique qui vise à établir un marché autorégulateur, qui compte sur le soutien des classes commerçantes et qui adopte pour méthode principale le laissez-faire et le libre-échange ; l'autre est le principe de protection sociale, qui vise à conserver l'homme et la nature aussi bien que l'organisation de la production, qui compte sur les divers soutiens de ceux qui sont le plus directement affectés par l'action délétère du marché – en premier lieu, mais pas exclusivement, la classe ouvrière et les propriétaires terriens – et qui adopte pour méthode la législation protectrice, les associations restrictives et d'autres instruments d'intervention. » (Polanyi, 1983 [1944] : 196)

Depuis leur formulation initiale dans *La grande transformation*, les notions polanyiennes « d'encastrement » et de « désencastrement » et de « double mouvement » ont connu un certain succès, ainsi que divers remodelages. Deux usages ressortent de la littérature (Beckert, 2009a). Le premier usage est caractéristique de la nouvelle sociologie économique. Il s'inscrit dans la lignée des travaux classiques de Mark Granovetter (1985) sur l'encastrement des échanges économiques dans des réseaux sociaux. Prise au sens de Granovetter, la notion d'encastrement contribue à l'étude des conditions dans lesquelles l'encastrement interpersonnel des échanges marchands affecte l'efficience du marché. Une telle acception s'éloigne du sens que Polanyi confère à cette notion, tel qu'il est rappelé plus haut. Le second usage des formules d'encastrement et de désencastrement, dans lequel s'inscrit la présente recherche, est plus proche de la pensée originale de Polanyi. Cet usage, qui semble gagner en importance ces dernières années (Hart, 2008), contribue à l'étude des effets *contemporains* de l'organisation marchande du système économique sur les autres sphères de nos sociétés. Par exemple, John G. Ruggie (1982) reprend l'analyse de Polanyi pour qualifier les décennies d'après-guerre de « libéralisme encastré », qui se rapproche du régime fordiste d'accumulation mis en évidence par l'école de la régulation (Boyer, Saillard, 2002). D'autres travaux analysent la vague de néolibéralisme traversant les économies politiques depuis les années 1980 comme un nouveau mouvement de désencastrement (ex. Bugra, Agartan, 2007). Enfin, des auteurs interprètent la montée en puissance de certains nouveaux mouvements sociaux, en particulier les mouvements « altermondialistes », comme l'expression d'un contre-mouvement visant le réencastrement des systèmes économiques libéraux (ex. Keane, 2003 ; Beckert, 2009b).

La position des firmes dans les mouvements d'encastrement et de désencastrement du système économique

Dans la littérature sur la RSE, les quelques analyses mobilisant les formules d'encastrement et de désencastrement inscrivent le phénomène de la RSE dans un contre-mouvement plus large de réencastrement des firmes, qui viendrait corriger les excès d'économies politiques néolibérales (Midttun *et al.*, 2006 ; Postel, Sobel, 2011b). Ou bien, la RSE est assimilée à un mouvement de désencastrement (Madi, Gonçalves, 2007). L'écart entre cette interprétation et les résultats de notre recherche sera développé tout au long de la

démonstration. On peut toutefois évoquer ici une différence d'ordre conceptuelle, dont les implications sont importantes. Les travaux mentionnés plus haut mobilisent la théorie de Polanyi sur la RSE sans problématiser le rapport entre les firmes et le système économique marchand au sein duquel elles opèrent. Les auteurs font comme si les entreprises et le système économique marchand étaient intégrés. Or, les éléments de définition de l'entreprise développés plus haut suggèrent que les firmes se distinguent du marché par leur dimension organisationnelle[39]. Par conséquent, l'emploi des formules d'encastrement et de désencastrement pour analyser le phénomène de la RSE, ce dernier étant replacé dans l'objet plus large des rapports entre les firmes et leur environnement social, nécessite certains ajustements conceptuels.

Les formules d'encastrement et de désencastrement sont utiles à l'investigation du phénomène de la RSE, dans la mesure où elles éclairent les dynamiques sociales suscitées par les divergences entre l'intérêt économique privé des firmes et des intérêts collectifs situés dans leur environnement social. Ces dynamiques sont institutionnelles et politiques. Elles sont institutionnelles dans la mesure où des normes plus ou moins formalisées, des systèmes de valeur et des croyances partagées régulent les rapports des firmes à leur environnement social : droit du travail, réglementation environnementale, conventions collectives, philanthropie et mécénat, éthiques orientant certains comportements, conventions d'usage, etc. A cette dimension institutionnelle s'ajoute la dimension politique, faite de négociations, d'alliances, de jeux d'influence, de controverses, de rapports de force et de conflits sociaux… en bref, d'actions stratégiques. Ces actions stratégiques politiques contribuent au processus de (re)production / transformation des institutions, en même temps que les institutions existantes distribuent des ressources et imposent des contraintes aux acteurs participants. Par suite, comme nous aurons l'occasion de le montrer, les modalités d'articulation entre les intérêts économiques privés des firmes et les intérêts collectifs suscités par leurs opérations émergent de configurations institutionnelles et politiques plus ou moins stables, qui évoluent dans l'espace et dans le temps[40]. Ces modalités d'articulation prennent la forme de mouvements d'encastrement et de désencastrement des firmes.

[39] La nécessité de ne pas confondre le système économique et les firmes apparaitra plus clairement dans le chapitre 10, où le recours aux travaux de Niklas Luhmann permettra de clarifier le rapport entre ces deux entités ontologiquement distinctes.

[40] Malgré son caractère peu formalisé (Dechaux, 1995), la notion de « configuration » développée par Norbert Elias correspond bien à l'idée exprimée ici : elle traduit l'existence de règles institutionnelles, de positionnements sociaux et d'enjeux sociopolitiques reliant un ensemble d'individus au sein d'une configuration dynamique, plus ou moins cohérente et stabilisée (Heinich, 1997).

L'encastrement des firmes désigne la prise en compte d'intérêts collectifs dans l'orientation de leurs conduites. **A l'inverse, le désencastrement des firmes désigne une orientation de leurs conduites en fonction du seul critère du profit, concrétisé par des paramètres économiques et donnant lieu à des opérations de calcul.**

Définies de la sorte, *les formules d'encastrement et de désencastrement des firmes n'ont de sens qu'en rapport à l'existence de divergences entre l'accumulation efficiente de capital et la préservation d'intérêts collectifs attenants aux opérations des firmes*. Là où l'intérêt économique privé des firmes rejoint des intérêts collectifs, il n'y a ni encastrement, ni désencastrement, mais identité. Par exemple, une firme peut investir dans une nouvelle technologie de production, qui est à la fois plus performante et moins polluante que la technologie précédente. A partir du moment où cette opération est à la fois profitable et bénéfique à un intérêt collectif, la question de l'encastrement ou du désencastrement ne se pose pas : dans l'événement que constitue l'opération, la réalisation de profit et la réalisation d'un intérêt collectif sont opérationnellement identiques, et donc indissociables. Par contre, l'adoption par une firme d'une technologie moins polluante, mais plus coûteuse, signale un encastrement de la firme en question – peu importe si l'adoption de la nouvelle technologie est contrainte par la loi, si elle procède d'une sensibilité écologique prononcée des dirigeants de l'entreprise, ou tout autre motif porteur d'un intérêt collectif. Dans cette même situation, la décision de ne pas adopter cette technologie moins polluante mais plus coûteuse signale au contraire un désencastrement.

Par ailleurs, dans la réalité empirique, *les firmes ne sont jamais totalement encastrées ou désencastrées*. La subordination complète de leurs opérations à des intérêts collectifs extérieurs reviendrait pour les firmes à cesser d'exister. De même, la figure d'une entreprise composée uniquement d'opérations économiques, orientées selon une rationalité de calcul visant la maximisation d'un profit, n'existe que dans les manuels d'économie classique les plus orthodoxes. Dans leur forme pure, idéal-typique, l'encastrement et le désencastrement sont deux figures abstraites, situées de part et d'autre d'un continuum. En pratique, les firmes sont plus ou moins encastrées ou désencastrées. Par contre, et c'est là l'intérêt analytique des formules de l'encastrement et du désencastrement, la position des firmes sur le continuum n'est pas aléatoire.

Envisagée à un niveau macrosociologique, *la position tendancielle des firmes sur le continuum révèle des régularités, qui varient en fonction des configurations institutionnelles et politiques*. En effet, les configurations politico-institutionnelles évoluent dans le temps : des

réformes législatives sont votées, les organisations syndicales gagnent ou perdent en capacité d'introduire des intérêts collectifs de la main d'œuvre dans la gestion des ressources humaines des firmes, des valeurs telles que la frugalité tombent en désuétude, d'autres telles l'accumulation de richesse matérielle deviennent s'imposent, etc. De telles évolutions de configuration favorisent plus ou moins l'encastrement ou le désencastrement des firmes. Des mouvements d'encastrement et de désencastrement se dégagent, qui varient en intensité, mais aussi dans la forme à travers laquelle ils se manifestent. Ces mouvements affectent en retour l'évolution des configurations institutionnelles et politiques, un mouvement de désencastrement pouvant par exemple suscité des mobilisations sociales susceptibles de provoquer l'adoption de nouvelles lois, porteuses d'un réencastrement des firmes.

Les processus à l'œuvre dans les mouvements d'encastrement et de désencastrement ne sont pas linéaires. Ces mouvements traversent une réalité complexe, où des phénomènes instables et turbulents coexistent avec des structures institutionnelles et des régularités. Cette propriété non-linéaire des mouvements d'encastrement/ désencastrement est liée à l'asymétrie des configurations sous-jacentes. D'un côté, les entreprises forment un ensemble relativement homogène d'unités autonomes. De l'autre, la « société » est une entité hétérogène et fragmentée. Les firmes possèdent des intérêts économiques privés généraux comparables. Dans la société, une multitude d'intérêts collectifs plus ou moins stabilisés sont portés par des acteurs aux enjeux et logiques d'action parfois concurrents. Des lois peuvent être adoptées libérant les entreprises de certaines contraintes institutionnelles. D'autres lois peuvent simultanément renforcer l'emprise d'institutions contraignantes sur les firmes, et les contraindre à intégrer des intérêts collectifs dans leurs opérations : mouvements d'encastrement et mouvements de désencastrement coexistent et s'entremêlent.

Les processus à l'œuvre dans les mouvements d'encastrement/désencastrement sont multiples, de puissance variable, et ils opèrent selon différentes temporalités. A une même époque et dans une même société, certains secteurs d'activité seront plus encastrés que d'autres, de sorte que les mouvements d'encastrement et de désencastrement opèrent de façon variable à différents endroits du système économique. Par exemple, l'industrie agroalimentaire est l'objet de fortes régulations institutionnelles et de mobilisations sociales, tandis que l'industrie de l'électroménager est plus autonome. De même, un événement tel que la crise économique et financière de 2008-2009 peut entraîner temporairement un renforcement des régulations politiques dans le secteur de la finance, sans pour autant

remettre en cause ou même freiner le mouvement de fond de désencastrement des marchés financiers.

Enfin, *les processus à l'œuvre dans les mouvements d'encastrement et de désencastrement ne sont pas toujours univoques*. Plus précisément, il est parfois difficile pour l'observateur comme pour l'acteur praticien de démêler ce qui, dans les opérations des firmes, relève de la rationalité de calcul orientée vers le profit ou de la réalisation d'un intérêt collectif. La délimitation de l'objet aux situations de divergence facilite les distinctions : plus la divergence est manifeste entre l'intérêt économique privé de la firme et un intérêt collectif porté par tel ou tel acteur, plus les implications de l'arbitrage réalisé par la firme sont faciles à interpréter. Par contre, des situations existent où les divergences sont ténues, ou les discours des acteurs sont ambigus, où les pratiques sont opaques. Par exemple, en Inde, il est fréquent que des firmes contribuent *via* quelques initiatives au développement local de communautés villageoises avoisinant les sites de production. A première vue, de telles contributions peuvent sembler caractéristiques d'un certain encastrement de ces firmes. Lorsque ces contributions émanent d'une aspiration philanthrope des dirigeants, de pratiques instituées, d'exigences des pouvoirs publics locaux, ou encore de négociations entre les firmes et les communautés villageoises, une telle interprétation semble fondée. Toutefois, ces contributions peuvent également procéder d'une rationalité de calcul : l'allocation de quelques bénéfices aux communautés villageoises permet de réduire les risques d'actions collectives de protestation, aux implications économiques potentiellement coûteuses.

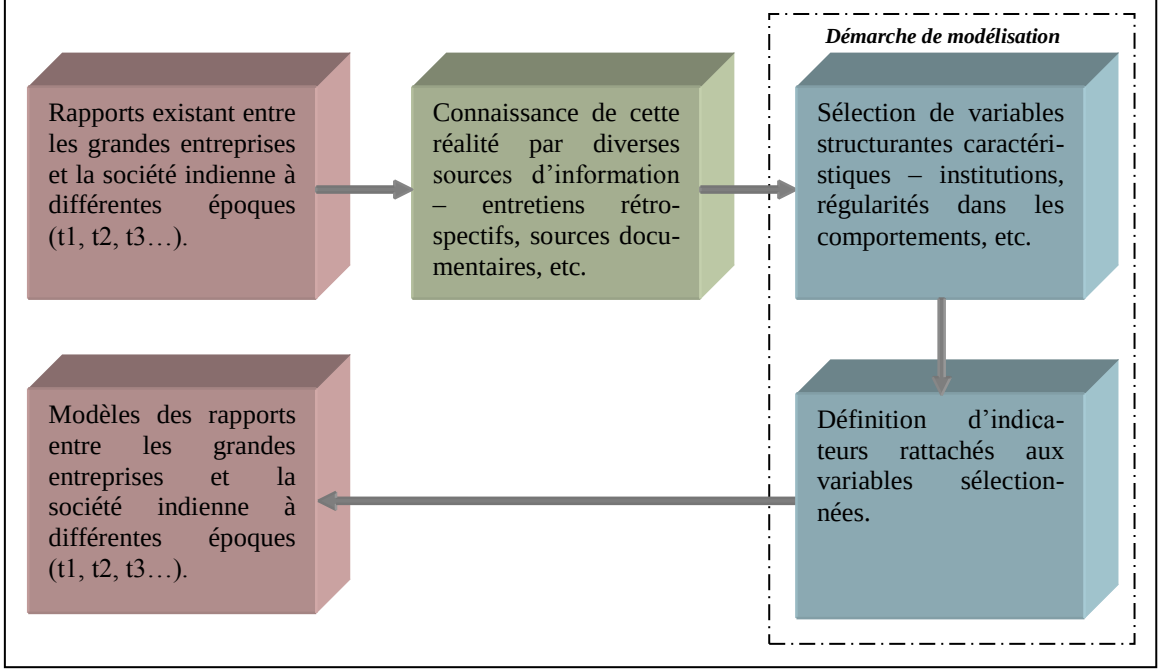
A ces précisions conceptuelles s'ajoute une précision d'ordre épistémologique. Des commentateurs reprochent à Polanyi d'idéaliser les sociétés traditionnelles en surestimant l'encastrement institutionnel de leurs activités économiques, et en miroir, de faire preuve d'une critique du marché autorégulé jugée par certains excessive (Cusin, Benamouzig, 2004 ; Caillé, Laville, 2007). Polanyi se voit reprocher d'introduire un biais normatif dans ses analyses. Notre propos n'est pas de prendre position sur cette question. Toutefois, ce contexte invite à rappeler la démarche dans laquelle s'inscrit cette recherche. L'enquête que nous présentons se veut concrète, factuelle. Située dans le registre de l'explication scientifique, elle prend ses distances vis-à-vis des débats politico-idéologiques propres aux registres critiques ou prescriptifs. En clair, il ne s'agit pas de prendre position pour ou contre l'encastrement ou le désencastrement, mais de mettre l'existence de tels mouvements en évidence, et d'interroger leurs implications dans l'analyse du phénomène de la RSE en Inde.

C - Opérationnaliser les formules-mères d'encastrement et de désencastrement : domaines d'observation et temporalités

Les phénomènes d'encastrement et de désencastrement des firmes en Inde s'inscrivent à deux niveaux. L'analyse du niveau macrosociologique s'impose : lui sont consacrés les trois chapitres suivants. L'analyse du niveau micro est également requise, qui permet d'appréhender les dynamiques locales participant aux mouvements d'encastrement et de désencastrement : la deuxième partie de la thèse met en parallèle trois monographies d'usines de Lafarge India. Ces diagnostics nécessitent au préalable d'opérationnaliser les formules-mères de l'encastrement et du désencastrement. L'opérationnalisation de ces formules à l'échelle d'une entreprise sera précisée dans le chapitre 5.

Au niveau macrosociologique, les formules d'encastrement et de désencastrement désignent des mouvements de fond, participants aux évolutions systémiques du rapport entre le système économique (envisagé au niveau des firmes) et la sphère sociopolitique de la société indienne. Non-linéaires, variables dans leur forme et leur intensité, émanant d'opérations parfois ambigues, ces mouvements sont délicats à mettre en évidence à l'échelle d'un pays comme l'Inde. Une telle entreprise de recherche exige donc un dispositif d'investigation suffisamment robuste et formalisé pour éviter les erreurs d'interprétation. Vouloir intégrer toutes les variables des rapports entre les firmes et leur environnement social, ainsi qu'appréhender l'ensemble des grandes entreprises et rendre compte des différences qui les distinguent, serait d'évidence irréaliste. *A contrario*, abstraire un modèle mobilisant les connaissances des rapports entre les grandes entreprises et la société indienne constitue une démarche réaliste et raisonnable (voir la figure n°1.1). Un modèle constitué d'indicateurs de régularités structurantes permet d'élaborer une représentation concrète des mouvements d'encastrement/désencastrement, sans pour autant refléter toutes les dimensions et toutes les singularités de l'objet étudié.

Figure n°1.1 : Démarche de modélisation des rapports firmes-société



Quatre « champs d'observation » des mouvements d'encastrement et de désencastrement des firmes opérant en Inde se dégagent de notre étude. Ces quatre champs d'observation correspondent aux quatre domaines où les interdépendances manifestes entre les grandes entreprises et leur environnement social apparaissent les plus fortes, et où les divergences entre l'intérêt économique privé des firmes et des intérêts collectifs suscités par leurs opérations son *a priori* les moins ambigues – à l'exception du dernier champ :

i. *Le gouvernement des firmes* : caractéristiques et statuts sociaux des dirigeants des grandes entreprises, modalités d'exercice de leur pouvoir de direction, objectifs prédominants orientant le gouvernement des entreprises, etc.

ii. *Le rapport des firmes au travail* : gestion des ressources humaines (GRH), mouvements syndicaux et relations industrielles, droit du travail et interventions de la puissance publique.

iii. *Le rapport des firmes aux acteurs du système politique* : gouvernement, administration publique, tribunaux, parlement, élus, partis politiques, médias.

iv. *L'action sociale déployée par les firmes en plus de leurs activités commerciales* : philanthropie, initiatives de développement communautaire, actions labellisées 'RSE'.

Au sein de ces quatre champs d'observation, plusieurs variables structurantes permettent d'identifier le degré d'encastrement/désencastrement des entreprises caractérisant l'état général du rapport entre les grandes entreprises et la société indienne à une période donnée. La comparaison entre ces différentes périodes permet de mettre en évidence des mouvements d'encastrement et de désencastrement des firmes, leurs évolutions dans le temps, de même que les mécanismes générateurs qui activent ces mouvements. Huit variables structurantes, associées à des indicateurs du degré d'encastrement/désencastrement des entreprises en Inde, ont été sélectionnées (voir le tableau n°1.1).

Tableau n°1.1 : Variables et indicateurs des mouvements d'encastrement / désencastrement des firmes en Inde

Domaines	***Variables***	***Indicateurs***
Gouvernement des firmes	Contrôle des entreprises	Familial ; professionnel ; bureaucratique…
	Objectifs prédominants des entreprises	Développement d'un patrimoine familial ; contribution au développement socioéconomique national ; rentabilité à court terme…
Rapport des firmes au travail	Encadrement juridique et administratif des rapports entre employeurs et employés.	Encadrement plus ou moins contraignant ; visant la protection des travailleurs ou la fluidité des échanges sur le marché du travail…
	Rapports entre organisations syndicales et patronat	Défense des intérêts collectifs des employés ; instrument des politiques de GRH des entreprises…
	Politiques internes de GRH	Politiques sociales à caractère paternaliste ; gestion rationnalisée et optimisatrice des ressources humaines…
Rapports entre les firmes et le système politique	Positions des firmes vis-à-vis des décideurs politiques	Contribution à la réalisation d'objectifs politiques ; influence utilitariste sur la prise de décision politique…
	Politiques publiques en direction des entreprises	Régulation au nom de l'intérêt général ; transfert de ressources publiques à l'usage des entreprises privées…
Action sociale des entreprises	Rationalités de l'action sociale	Contribution philanthropique au développement de la société ; investissement social à caractère utilitariste…

Ce panorama peut être concrétisé en des indicateurs d'encastrement/désencastrement :

Gouvernement des entreprises :

- *variable 1 – Contrôle des entreprises :*
  - Le contrôle des entreprises par des familles industrielles issues de communautés marchandes traditionnelles est, par exemple, un indicateur d'encastrement des entreprises, dans la mesure où les intérêts collectifs de la communauté se mêlent aux intérêts économiques privés des entreprises via les réseaux d'obligation traditionnels auxquels les membres de ces communautés sont soumis.
  - A l'inverse, le contrôle par des managers professionnels, eux-mêmes soumis au contrôle impersonnel des marchés financiers, est un indicateur de désencastrement, le gouvernement des entreprises étant alors axé principalement sur le contrôle des performances économiques et financières.

- *v2 – Objectifs prédominants des entreprises :*
  - Durant la première moitié du XX^{e} siècle, par exemple, l'accession de l'Inde à l'indépendance est un objectif que de nombreux entrepreneurs partagent, et qui pèsent dans une certaine mesure sur les stratégies d'entreprise qu'ils impulsent. De même, durant la période interventionniste caractérisant l'Inde des années 1950 aux années 1980, la gestion des entreprises est, dans une certaine mesure, subordonnée aux objectifs de développement tels qu'ils sont définis par l'Etat. Ces deux situations reflètent un encastrement des entreprises.
  - Depuis les grandes réformes économiques initiées au milieu des années 1980, la performance économique et financière des entreprises devient un objectif suffisant et légitime en soi, les considérations étrangères à la recherche d'accumulation efficiente de capital étant de plus en plus marinalisées. Cette tendance traduit un mouvement de désencastrement.

Rapport des firmes au travail :

- *v3 – Encadrement institutionnel du rapport entre employeurs et employés par le droit du travail :*
  - Le droit du travail peut avoir pour vocation d'opérer comme un instrument de l'Etat-providence visant à rééquilibrer le rapport entre employeurs et employés, ce qui indique un projet d'encastrement de l'entreprise par l'Etat.
  - Le non-respect du droit du travail (faiblesse de l'administration et des tribunaux) ou son assouplissement produisent un désencastrement des firmes.

- *v4 – Rapports entre les organisations syndicales et les directions d'entreprises :*
  - Reconnus par l'Etat comme des représentants légitimes des intérêts économiques et sociaux des employés, les organisations syndicales peuvent peser sur les politiques de l'Etat et négocier avec les directions afin que les entreprises prennent en compte un certain nombre d'intérêts collectifs dans leur gestion. Elles œuvrent alors comme véhicule d'un encastrement des firmes.
  - Cependant, certaines organisations syndicales (appelées en Inde les « *pocket unions* » parce qu'elles sont 'dans la poche' des directions) peuvent également être un instrument utilisé par les dirigeants d'entreprises pour contrôler les revendications des employés et écarter les mouvements syndicaux contestataires. Ces organisations contribuent à produire les conditions de possibilité d'un désencastrement des firmes.

- *v5 – Enjeux des politiques de gestion des ressources humaines mises en place dans les entreprises :*
  - Bien qu'elles puissent servir les intérêts économiques privés des firmes au même titre que le bien-être des travailleurs et de leurs familles, des politiques sociales à caractère paternaliste incarnent des activités d'encastrement des entreprises, la direction prenant volontairement en compte un ensemble d'intérêts collectifs sociaux dans le cadre d'une relation

employeur-employée fondée sur les valeurs propres à l'espace 'domestique' (solidarité, gestion bienveillante d'un patriarche éclairé…).

- A l'inverse, des politiques de gestion des ressources humaines focalisées sur la recherche de performances économiques et financières de l'entreprise laissent voir la tendance d'un désencastrement des firmes.

Rapport entre les firmes et le système politique :

- *v6 – Positions des firmes vis-à-vis des producteurs de décisions politiques et de politiques publiques :*
  - Les entrepreneurs et plus largement les entreprises interviennent dans des débats de société, exercent du lobbying, financent des partis politiques et soutiennent des orientations politiques dans des domaines qui les concernent. De même, les entreprises sont soumises à diverses régulations publiques telles que le droit du travail, la réglementation environnementale, ou encore des appels de personnalités politiques les invitant à adopter telle ou telle pratique. Si, dans le cadre de ces échanges, les dirigeants d'entreprises se positionnent comme parties intégrantes de la société et tentent de servir divers intérêts collectifs, et/ou si elles acceptent les contraintes auxquelles les acteurs politiques tentent de les soumettre, on peut parler d'un encastrement des entreprises par le système politique.
  - Les entreprises peuvent également focaliser la gestion de leurs rapports avec le système politique sur la recherche de leur intérêt économique privé, orientant par exemple leur respect des réglementations en fonction d'un calcul coûts/avantages, ou encore, cherchant systématiquement à influencer la prise de décision politique en leur faveur, sans se préoccuper des implications d'une telle influence sur Autrui. De telles attitudes signalent un mouvement de désencastrement des firmes.

- *v7 – Analyse des politiques publiques adoptées par les institutions démocratiques et des modalités de leur mise en œuvre au regard des arbitrages qu'elles incarnent entre préservation d'intérêts collectifs et libre poursuite de leurs intérêts économiques privés par les firmes :*

- Quand, là où les intérêts économiques privés des firmes et des intérêts collectifs divergent, les pouvoirs publics favorisent la préservation des intérêts collectifs et contraignent les entreprises à prendre ces intérêts collectifs en compte dans leurs opérations, ils contribuent à l'encastrement des firmes.
- Les décideurs politiques peuvent également œuvrer au service des intérêts économiques privés des entreprises en favorisant, à travers les mesures qu'ils adoptent ou qu'ils n'adoptent pas, les intérêts propres des entreprises. Une telle configuration indique alors un désencastrement des firmes.

Action sociale des firmes :

- *v8 – Rationalités de l'action sociale des firmes :*
  - Durant la première moitié du XX^{e} siècle, par exemple, les firmes indiennes se distinguent par l'ampleur de leurs actions philanthropiques, qu'elles envisagent comme une contribution à l'émergence d'une nation indépendante et prospère. Dans la lignée d'une tradition philanthropique propre aux communautés marchandes dont les entreprises sont issues, ces actions philanthropiques incarnent un encastrement des firmes.
  - Comme nous le verrons, la RSE, qui tend à remplacer en Inde la tradition philanthropique, se situe dans une perspective différente, à savoir, un investissement social dont l'entreprise attend un retour sur investissement, en fonction duquel elle calibre son engagement. Les contributions plus ou moins négociées des firmes au développement des communautés villageoises avoisinantes cèdent le pas à des dispositifs managériaux de gestion des risques de contestation sociale. La RSE contribue indirectement à un désencastrement des firmes.

Variables et indicateurs offrent un panorama de l'encastrement / désencastrement des firmes en Inde à un temps t. Il convient de replacer ces « mesures » dans des temporalités laissant voir des mouvements inscrits dans des configurations variables (voir le tableau n°1.2) : la naissance du capitalisme moderne en Inde dans un contexte de lutte pour l'indépendance (1860-1947) ; la mise sous tutelle du capitalisme industriel par l'Etat dans un

contexte d'économie politique interventionniste (1948-1979) ; et enfin, la libéralisation et la dérégulation du système économique dans un contexte de stratégie libérale de développement (1980-…). La perspective historique adoptée ici est essentielle, dans la mesure où le phénomène de la RSE en Inde s'inscrit dans des processus plus amples de transformation des rapports entre le système économique (envisagé au niveau des firmes) et la sphère sociopolitique de la société. Appréhender ces processus, les caractériser et les distinguer les uns des autres requiert la profondeur historique conférée à cette recherche.

Tableau n°1.2 : Analyse comparative du développement du capitalisme industriel en Inde		
Période	***Configuration***	***Degrés et formes d'encastrement et de désencastrement dans les rapports entre les firmes et leur environnement social***
1860-1947	Transition entre institutions traditionnelles et institutions modernes, domination britannique, lutte et mouvement pour l'indépendance.	Encastrement *socioculturel* prédominant
1948-1979	Régime interventionniste caractérisé par le modèle nehruvien de développement	Encastrement *politico-administratif* prédominant
1980-…	Emergence économique du pays dans un contexte de stratégie libérale de développement et d'ouverture à la mondialisation.	Mouvement de *désencastrement* prédominant

Les configurations politico-institutionnelles caractérisant chacune des trois périodes sont loin d'être des états stables. Le monde sociétal, et avec lui les rapports d'interdépendance que les firmes entretiennent avec leur environnement social, évoluent : de nouvelles lois sont adoptées, des actions de mobilisation émergent de nouveaux mouvements sociaux, des doctrines managériales se diffusent au sein des entreprises, des événements contingents interviennent, etc. Toutefois, les institutions ont un effet structurant sur les contextes d'action à travers le temps : les Etats demeurent, des idéologies résistent (plus ou moins) à la critique, le droit introduit des régulations stabilisées, etc. Le caractère mouvant et structuré des configurations politico-institutionnelles évoque la figure de « l'évolution ponctuée »[41], décrite

[41] Le terme généralement employé est celui d'équilibre ponctué. Or, comme le remarque Hay (2002), ce terme laisse entendre que les phases de changement sont espacées de phases statiques (l'équilibre). D'où la notion d'évolution ponctuée, qui rend compte des processus d'évolution incrémentale qui espacent les périodes de bouleversement.

par Hay en ces termes : « Comme le terme lui-même le suggère, l'équilibre ponctué se réfère à une conception discontinue du temps politique, dans laquelle des périodes de changement institutionnel comparativement modeste sont interrompues par des moments de transformation plus rapide et plus intense. […] Durant de longues périodes de l'histoire, le changement peut sembler incrémental et entièrement consistant avec une perspective évolutionniste. Pourtant, on ne peut exclure la possibilité que de telles périodes de changement graduel soient ponctuées, aussi peu fréquemment soit-il, par une accélération formidable du rythme du changement, associée à une crise. » (Hay, 2002: 161-162. Notre traduction).

L'usage dominant du modèle de l'équilibre/évolution ponctué(e) dans la littérature tend à opposer des phases de stabilité, ou les changements incrémentaux visent avant tout le maintien par ajustement des institutions sociales en place, avec des périodes de changement institutionnel brutal résultant de chocs extérieurs (ex. une guerre) ou de crises endémiques. Cette version du modèle de l'équilibre ponctué semble trop binaire : « nous devons éviter d'être enfermés dans un schéma conceptuel intégrant uniquement le changement incrémental soutenant une continuité institutionnelle à travers une reproduction adaptative, et le changement perturbateur provoquant de la discontinuité à travers des crises institutionnelles ou des innovations. » (Streeck, Thelen, 2005: 8. Notre traduction). Des évolutions incrémentales peuvent provoquer des transformations significatives pour le système social pris dans son ensemble. Des transformations institutionnelles rapides et de grande ampleur peuvent être traversées d'éléments de continuité fondamentaux. Wolfgang Streeck et Kathleen Thelen distinguent les *processus* de changement des *résultats* du changement : des processus incrémentaux de changement peuvent avoir comme résultat la continuité (adaptation des institutions) ou le changement (transformation progressive des institutions) ; des processus abrupts de changement peuvent avoir comme résultat la continuité (retour des institutions à l'état précédent) ou le changement (passage d'une configuration institutionnelle à une autre).

Cette perspective évite les pièges d'une vision structuraliste survalorisant le poids des structures et des institutions formelles dans l'analyse du changement social, et sous-estimant l'importance des acteurs individuels et collectifs. Elle corrige également les travers de l'individualisme méthodologique qui, en accentuant l'autonomie des acteurs dans l'orientation de leurs conduites, sous-estime le rôle des contextes et des institutions (voir le chapitre 9).

Chapitre 2 – Le capitalisme industriel de 1860 à 1979 : l'entreprise encastrée

A - La naissance du capitalisme industriel en Inde : l'encastrement socioculturel de l'entreprise (1860-1947)

L'émergence d'un capitalisme patrimonial en Inde : des castes marchandes aux familles industrielles

Si l'on fait abstraction des activités de nature marchande et capitaliste développées par les puissances coloniales européennes à partir de la fin du XV^e^ siècle, qui restent marginales avant de se développer courant du XVIII^e^ et du XIX^e^ siècle, jusqu'au XIX^e^ siècle, le système économique indien peut être qualifié de précapitaliste (Kurien, 1994 ; Tripathi, Jumani, 2007). Répartie au sein d'un territoire morcelé en fiefs et royaumes, la plus grande partie de la population indienne vit dans des villages quasi-autonomes au sein desquels l'économie de marché est périphérique :

> « *There was a unity between agriculture and village industries. While agriculture supplied food and raw materials to artisans, the latter supplied and repaired impediments, ornaments, pottery, cloth, shoes, furniture, etc. There was very little use of money in the process of exchange in rural areas. It was the barter system which prevailed. As is well-known, villages had a large measure of self-sufficiency.* » (Mishra, 1994: 30)

Si l'organisation économique traditionnelle des communautés villageoises connaît des variantes selon les régions, le modèle du *Jajmani* ressort : un ensemble d'institutions traditionnelles organisant les rapports de rituel et de production, ainsi que les échanges entre les membres des castes de service, les propriétaires terriens et les cultivateurs (Ishwaran, 1966). Des marchands (les *banya*) relient chaque village à l'économie du territoire (Braudel, 1977). Passant régulièrement dans les villages, ils viennent y collecter les impôts en nature (grain), pour les revendre en ville et verser l'impôt au souverain local sous forme de monnaie. En plus du fermage des impôts, les *banya* pratiquent des activités de banque pour les

seigneurs locaux, ils approvisionnent les villes en produits agricoles et en artisanat, et ils relient entre elles les villes du territoire.

Dans ce contexte, l'organisation de la production obéit à une division non marchande du travail, organisée selon le système fonctionnel des castes (Dumont, 1966 ; Lachaier, 2003). La société est divisée en quatre *varnas*, les brahmanes (prêtres, hommes de lettre), les *kshatriyas* (rois, princes, administrateurs et guerriers), les *vaishiyas* (commerçants et hommes d'affaire, artisans, cultivateurs, bergers) et les *sudras* (serviteurs). Chaque *varna* regroupe une vaste constellation de castes, ou *jatis* – on en compte plus de 4500. Associant le système religieux à l'organisation de la production, le système des castes attribut dès la naissance un métier aux individus selon leur *jati* – certaines *jati* regroupant plusieurs métiers. La plupart des *jatis* portent d'ailleurs le nom d'une profession. Chaque profession étant généralement attribuée d'un caractère religieux plus ou moins 'pur', seul l'exercice d'une activité de pureté comparable à celle de sa propre *jati* est envisageable, et ce de façon exceptionnelle. Quelques activités, comme par exemple l'agriculture, sont religieusement neutres, ce qui permet une flexibilité accrue du système : par exemple, du fait de la crise de l'artisanat intervenue suite à l'importation de biens manufacturés britanniques, de nombreuses castes d'artisans ont pu se reporter sur l'agriculture, qui a connu à la même période une phase d'extension grâce au développement de l'irrigation.

Les castes ou communautés marchandes nous intéressent tout particulièrement, car c'est en leur sein que le capitalisme industriel indien s'est développé – aux côtés des investissements directs étrangers réalisés par les firmes européennes. Parmi les principales communautés marchandes, on compte en Inde du Nord les *Marwaris* du Rajasthan, les communautés hindoues et jain *Bania* originaires du Gujarat, les *Parsis* zoroastriens originaires de Perse et immigrés en Inde depuis le VII^{e} siècle, les communautés hindoues de la région de Bombay (*Bhatia, Lohana*) les communautés marchandes hindoues et sikhes du Penjab (*Khatris, Aroras, Agarwals*), ainsi que des communautés marchandes musulmanes (*Memons, Khojas, Bohras*). En Inde du Sud, les principales communautés marchandes traditionnelles sont les *Chettiars* et les *Nagarattars* du Tamil Nadu, ainsi que les *Kamma Naidus* de l'Andra Pradesh.

Louis Dumont souligne **la nature encastrée de cette forme de division du travail** :

> « Le système des castes comprend une spécialisation et une interdépendance des groupes qu'il constitue. La spécialisation comporte une séparation entre ces groupes, mais elle est

> orientée vers les besoins de l'ensemble. Ce rapport à l'ensemble, sur lequel il faut insister, rapproche la division du travail de la hiérarchie. Il distingue aussi de façon tranchée la forme indienne de division du travail social de la forme économique moderne, qui est orientée vers le profit individuel et abandonne au marché la régulation de l'ensemble, au moins en principe. » (Dumont, 1966 : 122)

En 1600, le Reine d'Angleterre Victoria attribue un monopole royal sur le commerce indo-britannique à la Compagnie des Indes Orientales. Progressivement, la Compagnie des Indes impose sa domination sur l'activité marchande, la plupart des communautés marchandes opérant alors à son service en tant que fournisseurs, intermédiaires et banquiers. Autre impact majeur de la domination coloniale, jusqu'à la fin du XIX^{e} siècle, la politique économique Britannique vis-à-vis de l'Inde, dont la Compagnie des Indes Orientales est une pièce maîtresse, provoque le déclin de la proto-industrie indienne. En effet, la politique tarifaire bloque les exportations de biens manufacturés vers la Grande-Bretagne, mais non celle des matières premières. Cette politique favorise le développement des grandes plantations (coton, jute, thé, café, etc.). Elle contribue également à asphyxier l'industrie artisanale indienne, qui exportait une partie de sa production en Europe. Quant aux industries locales qui subsistent, la plupart sont placées sous le contrôle de la Compagnie des Indes, qui use de son pouvoir politique pour placer les artisans à son service et les obliger à travailler pour un salaire modeste (Mishra, 1994).

Dans les campagnes, afin de s'assurer le soutien de l'élite locale et de faciliter l'acquisition de terres par ses entrepreneurs (mines, plantations…), les Britanniques instaurent un nouveau régime de propriété foncier avec le *Permanent Settlement* de 1793. Les *zamindars*, qui de percepteurs des impôts ont étendu leur domination sur les petits paysans, voient ainsi leurs droits de propriété sur la terre et de collecte d'impôts sur la production agricole étendus et reconnus officiellement par la Couronne. Ce nouveau régime de propriété, importé du droit britannique, entre en concurrence et, d'un point de vue administratif, remplace les systèmes traditionnels de régulation de l'usage de la terre[42].

Par ces biais, **l'économie marchande se diffuse progressivement dans l'économie rurale**. Bien que la division du travail reste largement organisée par le système des castes[43],

[42] Les systèmes traditionnels régulant la propriété et le contrôle de la terre diffèrent entre les régions et, selon les cas, entre les communautés. Ils se caractérisent cependant par la nature collective de la propriété foncière, ainsi que par l'allocation de privilèges d'usufruit, répartis par parcelle entre les familles, à condition que les familles respectent l'intérêt de la communauté villageoise et reversent une partie de la production à la collectivité.

[43] L'influence des structures et institutions traditionnelles sur l'organisation économique et sociale des villages ruraux perdure bien au-delà de cette période, comme l'a par exemple montré Karigoudar Ishwaran (1966).

la production agricole d'autoconsommation (*food crop*) décroît, alors que celle destinée à la vente sur les marchés extérieurs aux communautés villageoises (*cash crop*) augmente (Kurien, 1994). La diffusion de l'économie marchande s'accélère courant du XIX^{e} siècle, suite notamment à l'abolition du monopole de la Compagnie des Indes en 1813, sous la pression d'entrepreneurs britanniques voulant bénéficier des opportunités de commerce et d'investissement offertes par l'Inde. Désormais, le commerce des Indes est ouvert à d'autres entreprises européennes. Répondant à la demande européenne croissante, les entreprises européennes développent de vastes plantations de coton, d'indigo, d'épices, ou encore de thé et de café, dont la production est exportée en direction des marchés européens. A partir de 1850, l'industrie lourde fait son entrée avec le développement des voies de communication, notamment la mise en place d'un réseau ferré qui relie les grandes villes entre elles et avec leur hinterland. Grâce au réseau ferré, les produits manufacturés britanniques sont distribués à travers le pays. Ils affaiblissent d'autant l'organisation économique traditionnelle quasi-autonome des villages, où les artisans locaux produisaient les biens manufacturés en échange de produits agricoles. Là encore, le système économique encastré cède progressivement le pas à l'économie de marché.

A cette même période, le gouvernement colonial formule le *Indian Companies Act* (1850), et y introduit sept ans plus tard la clause de responsabilité limité des investisseurs. La voie au développement de grandes entreprises enregistrées en Inde et à l'actionnariat est désormais ouverte. Cependant, la politique tarifaire mise en place par l'administration coloniale n'encourage pas les investissements industriels en Inde : l'empire britannique a intérêt à limiter la production locale de biens manufacturés, afin de réserver le marché indien aux produits importés de Grande-Bretagne (Bagshi, 1972). Dans les années 1860, un événement contingent intervient et impulse l'émergence d'un capitalisme industriel indien. Il s'agit de la Guerre de Sécession, qui sème le trouble aux Etats-Unis de 1861 à 1865. Cette guerre a pour effet de perturber l'alimentation de l'industrie textile britannique en coton, et les industriels britanniques se tournent alors vers les colonies, dont l'Inde : les exportations de coton d'Inde vers la Grande-Bretagne passent d'environ 500 000 ballots en 1859 à près d'1 400 000 ballots en 1864 (Kurien, 1994 : 29). Lorsque l'exportation américaine de coton vers l'Empire britannique est rétablie, l'Inde dispose de vastes stocks de coton. Certaines des communautés marchandes traditionnelles dont nous avons parlé plus haut, qui disposent d'un capital important accumulé durant des siècles d'activité marchande et considérablement augmenté grâce au commerce international du XIX^{e} siècle, profitent de l'occasion pour

investir dans l'industrie textile. Un nombre toujours plus important de riches marchands indiens franchissent le pas de l'entrepreneuriat, et les usines textiles indiennes se multiplient, notamment autour de Bombay pour le coton et autour de Calcutta pour la toile de jute. Les décennies 1860-80 marquent ainsi la naissance d'un capitalisme industriel indien. C'est à cette époque, par exemple, que la famille *Marwari* Birla investit dans le jute, et la famille *Parsi* Tata dans le coton. Aujourd'hui, ces familles sont à la tête de groupes industriels qui comptent parmi les plus importants d'Inde.

Les marchands indiens ne sont cependant pas les seuls à entreprendre. Si la plupart des fabriques textiles de coton du début du siècle ont été créées, financées et sont contrôlées par des indiens, des entrepreneurs européens font également leur entrée (Tripathi, Jumani, 2007). C'est, par exemple, le cas de la Sassoon Spinning & Weaving Company, de Greaves, Cotton & Co., ou encore de Killick Nixon & Co. Dans les secteurs du jute et du charbon, la situation est différente : ces deux industries sont dominées par les entrepreneurs Européens (ex. Birds & Co., Andrew Yule & Co). Certains auteurs ont proposé une interprétation culturaliste de ce déséquilibre : contrairement aux Européens, et mis à part les Parsis qui forment un cas distinct de la société indienne à dominance hindoue, les Indiens auraient manqué des attributs culturels nécessaires à l'entrepreneuriat (ex. disposition à prendre des risques). S'élevant contre de telles interprétations, dont les bases empiriques sont fragiles, Bagshi met en avant les discriminations raciales et politiques comme facteur contribuant à expliquer la position dominante des entrepreneurs Européens :

> « *The dominance of modern industry by European business houses before the First World War was supported and reinforced by a whole set of administrative, political, and financial arrangements within India. The European businessmen very consciously set themselves apart from 'native' businessmen; they claimed a cultural and racial affinity with the British rulers of India which was denied to the Indians who might compete with them.* » (Bagshi, 1972 : 165)

La 1ère Guerre Mondiale marque le début d'une phase d'accélération de l'industrialisation en Inde, ainsi que d'une diversification en termes de secteurs d'activité. La production manufacturière croit de 50% dans les années 1920, et de 200% entre 1930 et 1947 (Markovits, 1994). Certes, jusqu'à l'indépendance, l'industrie sous contrôle européen reste dominante : en 1939, seuls 19 des 57 plus grands Groupes sont indiens (soit 196 sociétés commerciales, représentant un capital de 550 millions de roupies), les 38 Groupes européens restant comprenant 713 sociétés commerciales, représentant un capital de 1,98 milliards de

roupies (Tripathi, Jumani, 2007). Cependant, l'industrie contrôlée par des entrepreneurs Européens perd en vitesse, notamment sous les effets de la Grande Dépression des années 1930. A l'inverse, l'entre-deux guerres est marqué par le dynamisme des entrepreneurs indiens[44], qui bénéficient notamment du soutien politique du parti du Congrès et d'une meilleure organisation de leurs intérêts sous l'égide de la *Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry* (FICCI) (voir ci-dessous). Ainsi, les entrepreneurs et familles ayant marqué la naissance du capitalisme industriel en Inde (les Tata, les Birla, les Gokuldas, les Godrej, Walchand Hiranchand, Laxmanrao Kirloskar, Lal Shri Ram, Kasturbhai Lalbhai, Mafatlal, etc.) développement leurs *business houses*, et sont rejoints par de nouveaux entrants, tels que les Singhania, les Bajaj, les Dalmia Jain, les Thapar, ou encore les Modi.

Malgré le contexte colonial peu favorable, notamment à partir des années 1920, les entrepreneurs indiens parviennent donc à poser les bases d'une industrie indienne de plus en plus indépendante des capitaux européens, relativement diversifiée en termes de secteur, géographiquement concentrée dans quelques poches industrielles autour des grandes villes (Bombay, Calcutta, Chennai, Hyderabad, etc.), et contrôlée par quelques grandes familles – en 1947, 18 familles détiennent la quasi-totalité des grandes entreprises indiennes (Sundar, 2000 : 17).

L'encastrement socioculturel des grandes entreprises en Inde

L'examen des grandes entreprises opérant en Inde à l'aune de notre modèle indique sur la période allant de 1860 à 1947 un degré tendanciel élevé d'encastrement, qui se caractérise par le rôle d'institutions de nature socioculturelle.

En matière de gouvernement des entreprises, l'encastrement se joue tout d'abord au niveau de *l'enracinement des entrepreneurs dans des communautés marchandes traditionnelles*. Du point de vue des affaires, les liens intra-communautaires facilitent les

[44] « *The Indian investments were no longer confined to just a few industries such as cotton textiles and cotton gins and presses, in which they had established a competitive advantage before the war, but had also expanded into new lines such as sugar, paper, starch, shipping, engineering, chemicals, air transport, and many others. In fact, the native investments in these new lines were growing at a much faster pace than in the more traditional industries. Also, the Indian challenge to the British monopoly in industries such as jute and coal had become much more pervasive and determined.* » (Tripathi, Jumani, 2007: 93)

relations commerciales sur le long terme et réduisent les coûts de transaction (Mukherjee-Reed, 2001 ; Damodaran, 2008). En effet, ils augmentent l'interconnaissance des parties contractantes et génèrent de la confiance mutuelle, car le non-respect d'un contrat nuirait au statut social de l'entrepreneur au sein de la communauté tout autant qu'à sa réputation comme partenaire commercial – voir, en cas de non-respect grave des règles de la caste par un de ses membres, celui-ci peut être ostracisé et ses enfants perdre tout espoir de se marier (Wolcott, 2010). Par ailleurs, l'identité communautaire facilite la circulation de l'information, ainsi que le développement de coopérations et de stratégies collectives visant à promouvoir des intérêts partagés tels que l'acquisition d'une position dominante sur un marché, ou encore l'entrée organisée de la communauté dans un nouveau secteur d'activité. Enfin, les réseaux communautaires facilitent l'accès au capital et, au niveau des cadres dirigeants, au travail :

> « *To forge large groups, industrialists firstly applied for funds from their close relatives and secondly from families allied by marriage, before going to financial institutions. Until the 1960s at least, the chances were that the majority shareholders in many banks were also members of the same community, sometimes that of the entrepreneur himself*. » (Lachaier, 2003: 26-27)

En développant ses activités, une entreprise est amenée à établir des transactions avec des membres extérieurs à la communauté de l'entrepreneur, en fonction des nécessités propres à l'activité économique. Mais la dimension communautaire des affaires perdure :

> « *Once a business had reached a certain threshold level, its locus of transactions invariably crossed ethnic boundaries. The firm would eventually corporatize itself or even become a publicly listed entity, formally subservient to company law and other modern secular instrumentalities. The business community would, nevertheless, endure and reproduce itself through the institutions of marriage and kinship. These institutions would reinforce the tendency of class divisions to be articulated through traditional ethnic cleavages and businessmen being identified with particular communities, and vice versa.* » (Damodaran, 2008: 2-3)

Les liens entre communautés et affaires fonctionnent dans les deux sens. Ainsi, à travers d'importantes dépenses philanthropiques dirigées vers la communauté (financement d'associations de caste, contributions aux temples, financement d'événements culturels, etc.), une part des richesses générées par les familles industrielles sont reversées dans la communauté d'origine, que ce soit dans les centres urbains où les familles industrielles sont

installées, ou dans les zones rurales dont ces familles sont originaires[45]. Par ailleurs, les Groupes industriels les plus importants (Tata, Birla…) soutiennent la création d'entreprises dans leur communauté[46], même dans des secteurs où ils ont eux-mêmes investis (Khanna, Palapu, 2005). Autrement dit, l'enrichissement que procure l'activité industrielle n'est alors pas conçu comme restreint à la sphère privée de l'entrepreneur. Quand les entrepreneurs d'une communauté prospèrent, c'est toute la communauté qui en bénéficie et voit ses conditions matérielles s'améliorer et son prestige social s'accroître. Comme le souligne Timberg à propos des entrepreneurs indiens insérés dans des communautés marchandes, « *Their goal was a rather more complex one than simply maximizing their firm's growth or profit – they were concerned, perhaps, with maximizing its name.* » (Timberg, 1978).

Un exemple illustre cet encastrement des entrepreneurs dans leurs communautés de façon particulièrement éclairante[47]. Originaire du Rajasthan mais basée en partie à Calcutta (Bengale Occidental), la communauté des *Marwaris* investit dans l'industrie indienne à partir des années 1880, d'abord dans le jute et le coton, puis dans l'industrie du sucre, du papier et des biens courants de consommation. En 1898, les diverses familles industrielles Marwaris créent la *Marwari Association*, dont l'objet social renvoie explicitement au projet communautaire qui se mêle aux activités économiques :

> « [*To*] *promote and advance the moral, intellectual, commercial, economic, political, and social interests of the Marwari community and to protect its rights and status.* […] [*To*] *found and support establishments for disseminating commercial, technical, and general education in different branches of art and science in the Marwari community.* » (statuts de l'association, cites dans Kochanek, 1974: 135)

En 1900, un groupe d'industriels Marwaris se désolidarise de l'association et créé la *Marwari Chamber of Commerce*, dont l'objectif est de mettre fin au monopole de la *Bengal Chamber of Commerce* dominée par les britanniques. L'enjeu, économique, est notamment de soustraire le traitement des litiges liés aux affaires de l'influence britannique. En ce sens, la nouvelle chambre de commerce incarne l'alignement des intérêts économiques sur les

[45] Par exemple, la région très rurale du Shekawati (Rajasthan), d'où les entrepreneurs *Marwaris* sont originaires, bénéficie largement du succès industriel des *Marwaris* qui, courant du XIX^{e} siècle, ont migrés vers Calcutta où ils ont investit dans l'industrie textile (Timberg, 1978).

[46] Mise à disposition de capital, partage d'information, partage de technologie, conseils en stratégie, etc.

[47] Cet exemple, tiré du cas des *Marwaris*, est d'autant plus intéressant que les *Marwaris* tiennent une place prédominante dans le capitalisme industriel indien : les données dont nous disposons, qui font référence aux années 1960, indiquent que les *Marwaris* détenaient plus de la moitié des actifs hors secteur public et hors secteur bancaire (Timberg, 1978 : 10-11).

identités de caste[48]. La nouvelle chambre de commerce devient également un instrument dans la lutte politique pour l'indépendance, sa politisation aboutissant dans les années 1930 à une prise de contrôle de la chambre par un groupe de jeunes nationalistes indépendantistes. De même, dans le contexte de lutte pour l'indépendance, un autre groupe se sépare en 1902 de la *Marwari Association* pour former une autre organisation, la *Vaishiya Sabha*. Critiquant la trop forte orientation commerciale de l'association et sa proximité avec les britanniques, ce groupe mêle actions de réforme sociale (alphabétisation, *etc.*) et engagement dans le mouvement indépendantiste. Notamment, la *Vaishiya Sabha* participe au mouvement gandhien du *swadeshi*, qui consiste à refuser le commerce et la consommation de biens importés de Grande-Bretagne, au privilège de biens produits en Inde. Ses leaders sont actifs dans l'industrie indienne émergente. Proches de la famille industrielle Birla, ils contribuent activement au mouvement gandhien de lutte pour l'indépendance.

Dans le domaine du gouvernement des entreprises, le degré élevé d'encastrement des entreprises se manifeste également dans *l'imbrication entre l'architecture de gouvernance et l'organisation traditionnelle des familles dirigeantes*. Après que l'administration britannique a doté l'Inde d'une structure juridique permettant la création de sociétés commerciales, avec le *Indian Companies Act* de 1850, les grandes entreprises s'y développent en adoptant un modèle de gouvernance dit des *managing agencies* (Mukherjee-Reed, 2001) : un entrepreneur à la recherche de capital pour financer son entreprise s'adresse à une agence et lui confie la gestion de son entreprise. Réputée pour son savoir-faire, l'agence se charge de convaincre des détenteurs de capital d'investir dans la nouvelle entreprise, avec l'assurance que celle-ci sera gérée par des professionnels de qualité. En échange de ses prestations comme intermédiaire et comme gestionnaire, l'agence perçoit une partie des bénéfices. A travers ce système, une même agence peut gérer plusieurs entreprises sans forcément y détenir de parts.

Contrairement aux agences britanniques installées en Inde, les agences indiennes sont en général possédées et contrôlées par une même famille. La gouvernance des entreprises indiennes prend la forme d'un modèle patriarcal (Lachaier, 2003). Si les structures familiales varient en Inde selon la région et la religion, le modèle dominant est celui de la famille indivise. Celle-ci comprend l'ensemble des hommes descendants d'un ancêtre commun, leurs femmes et leurs filles non mariées. Considérée comme une entité légale, la famille indivise peut passer des contrats, réaliser des investissements, ou encore contracter des dettes. Au

[48] A ce titre, la *Marwari Chamber of Commerce* est emblématique d'un phénomène plus large : la plupart des chambres de commerce crées par des indiens sont alors réservées à certains membres, en fonction de leur religion, de leur origine géographique, et/ou de leur identité de caste (Kochanek, 1974 : 131).

niveau de la propriété de l'agence, ou du Groupe de sociétés, les biens et affaires marchandes de la famille font l'objet d'une propriété collective, dans le sens où ils appartiennent à la famille et non aux individus qui la composent. Ces biens sont gérés sous la supervision de l'homme le plus vieux de la famille (le *karta*), qui occupe généralement la position de Président-Directeur. C'est lui, entre autres, qui répartit les dividendes aux membres de la famille, non pas en fonction des parts de chacun dans le capital, mais en fonction des besoins et du rang de chacun.

Le contrôle des entreprises est lui-aussi familial. En effet, au fur et à mesure que l'agence ou le Groupe de sociétés accumule de nouvelles entreprises, le patriarche familial y place ses frères et cousins, puis ses fils et ses neveux. L'unité des agences, puis des groupes de société, est renforcée par les nominations et les investissements croisés entre entreprises d'une même agence : chaque membre du clan siège dans plusieurs des entreprises de l'agence, voir dans le comité exécutif des banques qui financent l'agence, et chaque entreprise a des parts dans les autres entreprises, le tout permettant de concentrer le contrôle des entreprises dans les mains de la famille et de l'y maintenir. Par ailleurs, les tâches de gestion de l'entreprise sont distribuées en fonction du statut des personnes dans la famille. Par exemple, le frère aîné s'occupe de passer les contrats avec les clients et fournisseurs de l'entreprise, laissant à ses plus jeunes frères le soin de gérer les questions internes de l'entreprise (Lachaier, 2003).

L'enchevêtrement des générations dans les postes de direction renforce la prise en compte du long-terme dans la gestion des entreprises indiennes : il ne s'agit pas de maximiser un retour sur investissement, mais de contribuer à la fructification du patrimoine commun et au prestige social de la famille par le développement continu de la *business house* familiale (Gollakota, Gupta, 2006). Le caractère familial et intergénérationnel renforce également la transmission des valeurs propres aux fondateurs, notamment les valeurs religieuses. A ce titre, dans un ouvrage bien documenté, Sundar (2000) montre l'attachement de la plupart des fondateurs de dynasties industrielles à un mode de vie frugal (l'étalage des richesses est considéré comme vulgaire), à des principes religieux tels que la notion de *dharma*, qui renvoie notamment au devoir de chacun dans les cosmologies hindoues et bouddhistes, à l'éthique des affaires (ex. honnêteté dans les transactions commerciales), au rôle de l'éducation, des sciences et des techniques dans le progrès social, à l'implication personnelle dans la vie de la communauté (ex. participation aux associations de caste, visites des institutions caritatives qu'ils financent, contribution aux débats politiques), et à l'idée selon

laquelle la création de richesse et le profit n'ont de sens que s'ils contribuent à améliorer la situation de la société dans son ensemble. Conscientes d'avoir un rôle à jouer dans le l'histoire de leur pays, la plupart de ces dynasties assument effectivement ce rôle en contribuant sous diverses formes, au-delà des affaires, au développement social et politique de l'Inde (voir ci-dessous).

Durant la période allant de 1860 à 1947, le degré d'encastrement des grandes entreprises dans le domaine du gouvernement de l'entreprise est donc élevé. D'une part, les dirigeants des entreprises opèrent au sein de communautés de caste dont les propriétés institutionnelles (normes, valeurs, croyances partagées…) sont favorables à l'entrepreneuriat. Les structures sociales de ces communautés constituent une ressource précieuse pour le développement des affaires, par exemple en facilitant l'accès au capital, ou encore en doublant les contrats commerciaux de mécanismes générateurs de confiance fondés sur l'identité commune et le contrôle social. Elles imposent également un ensemble de contraintes, telles que la contribution de l'entrepreneur au développement économique et social de sa communauté, ou encore la participation à la vie religieuse de la communauté. D'autre part, le modèle dominant de gouvernance s'inscrit dans les structures familiales traditionnelles, induisant une propriété et un contrôle collectifs des entreprises. En termes d'objectifs prioritaires, les grandes entreprises familiales mêlent la fructification d'un patrimoine sur le long terme au prestige social et à la contribution au développement socio-économique de la communauté, et dans bien des cas de la Nation en devenir.

Dans **le domaine du rapport des firmes au travail**, le degré élevé d'encastrement des entreprises procède d'un double processus, à savoir l'émergence d'un mouvement ouvrier syndical portant les intérêts collectifs des travailleurs dans les entreprises, et l'adoption d'un modèle de gestion paternaliste dans la plupart des grandes entreprises indiennes. Pour se développer, l'industrie moderne en Inde a besoin de main d'œuvre ouvrière. Comme l'atteste le cas de l'industrie textile de Bombay, à l'échelle des centres industriels, la croissance de la main d'œuvre ouvrière est phénoménale : représentant 6000 personnes en 1864, la population d'ouvriers du textile à Bombay atteint 100 000 individus en 1906 (plus de 10% de la population de Bombay), et augmente de 40% entre 1914 et 1922 (Mazumdar, 1973 : 477). A l'échelle du pays, en 1947, la population ouvrière représente entre quatre et cinq millions de personnes (Markovits, 1994).

Si des variations existent entre secteurs et géographies (Bombay, Calcutta, Sud de l'Inde…), durant la période d'émergence du capitalisme moderne, la main d'œuvre ouvrière s'organise selon une structure commune. Dans les usines, un cœur stable d'ouvriers qualifiés se forme progressivement. A ce cœur s'ajoute un ensemble d'ouvriers peu qualifiés, qui bénéficient d'une relation d'emploi stable. Dans les deux cas, les ouvriers ont un numéro d'identification dans les listes d'employés de l'usine. Par ailleurs, il est commun que les fils reprennent le poste (numéro d'identification) de leur père quand celui-ci décide de se retirer. Enfin, une population flottante d'ouvriers travaille comme main d'œuvre journalière. Certains ouvriers journaliers viennent de la ville, mais la plupart d'entre eux sont des « ouvriers-paysans » migrant entre villes et campagnes selon un rythme souvent saisonnier :

> « […] *economic necessity forced the migrants out of their villages, to which they remained socially and emotionally bound. This explained the lack of enthusiasm with which they subjected themselves to the demands of the industrial regime.* […] *At heart they were still peasants and their labour discipline was seriously defective.* » (Breman, 1999: 5)

Cette population flottante est employée dans les usines à travers un système particulier, dit le *badli*, qui se développe spontanément avant d'être reconnu comme catégorie par les autorités. Les ouvriers *badli* ont un statut d'ouvriers remplaçants. Chaque matin, les *badli workers* se présentent aux portes des usines et obtiennent éventuellement un travail pour la journée. En 1892 à Bombay, les ouvriers *badli* représentent autour d'un tiers de la main d'œuvre travaillant dans le textile. Dans l'industrie du jute à Calcutta également, le système *badli* concerne une part importante de la main d'œuvre (De Haan, 1999).

Avec l'émergence d'une population ouvrière à proximité des usines, une culture ouvrière se développe progressivement, et avec elle, un certain savoir-faire en matière de résistance aux exigences des directions. Les premiers mouvements ouvriers apparaissent dans les années 1880-1900 à Bombay. A l'époque, aucun droit du travail ne protège les ouvriers. Les mouvements ouvriers sont locaux et spontanés : régulièrement, quand la direction d'une usine annonce une baisse des salaires ou une hausse des rendements, des ouvriers ayant acquis une position de leader organisent un comité de grève informel et organisent l'action collective des ouvriers de l'usine – freinage, protestations, interruption de la production, dépôt de plaintes aux autorités locales, etc. (Candland, 2007). Une fois qu'un accord est trouvé avec la direction, ou que le mouvement est brisé par les forces de l'ordre, le comité de grève est dissout et le travail reprend. Progressivement, des personnalités engagées politiquement dans

le mouvement indépendantiste créent des syndicats locaux plus stables, qui ne sont encore reconnus ni par les employeurs, ni par la loi. Intervenants généralement à la demande d'ouvriers pour les aider à s'organiser et à conduire les négociations avec les directions, ces syndicalistes sont extérieurs aux usines. Ces bribes d'organisation du mouvement ouvrier émergent dans un contexte de répression parfois violente :

> « *Before World War I, the British government in India regularly repressed labor organizations and met labor agitations with violence. In July 1908, the British tried the Congress leader Lokamanya (friend of the people) Bal Gangadhar Tilak for sedition on the basis of his writings in his periodical Kesari (Lion). His appearance before the Bombay High Court provoked what is widely considered to be India's first political strike.* […] *Textile workers closed down mills. Police arrested strikers, who were tried, convicted, and given six-year prison terms for disobeying police orders.* » (Candland, 2007: 18-19)

En 1920, l'émergence du mouvement gandhien de non-coopération est l'occasion pour les leaders du mouvement ouvrier de renforcer l'organisation des travailleurs, notamment dans le secteur du textile avec la *Girni Kamgar Union* et la *Bombay Textile Labor Union*. Ces leaders renforcent également leurs appuis politiques : le mouvement indépendantiste apporte au mouvement syndical le ciment idéologique de la lutte pour l'indépendance, et le mouvement syndical apporte au mouvement de l'indépendance une plate-forme pour mobiliser les masses – beaucoup de leaders étant impliqués dans les deux mouvements à la fois. Par ailleurs, la 1ère Guerre Mondiale provoque une hausse de la demande britannique en biens manufacturiers, notamment dans le textile et l'armement, les ouvriers indiens étant soudain soumis à de nouvelles pressions à la productivité. En réaction au durcissement des conditions de travail, qui se poursuit après 1918, les ouvriers multiplient les mouvements de protestation. La nécessité de réguler les relations industrielles devient de plus en plus manifeste.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT), créé en 1919, exige des Etats qu'ils facilitent l'organisation de syndicats nationaux pour participer aux négociations tripartites. Cette exigence contribue également à la formalisation du syndicalisme indien. En 1920, les leaders syndicaux proches du Congrès créent la première fédération syndicale d'envergure nationale, le *All India Trade Union Congress* (AITUC). Six ans plus tard, le gouvernement adopte le *Trade Union Act*, qui confère aux organisations syndicales un statut légal. En 1930, AITUC compte déjà 250 000 membres. Il bénéficie d'un soutien croissant de Moscou sur les plans organisationnels et financiers. Pourtant, AITUC est très vite marqué par des divisions

internes entre les leaders proches du Congrès, partisans d'un mouvement ouvrier à l'intérieur d'un système économique capitaliste, et les leaders proches du marxisme, partisans d'un mouvement ouvrier visant à renverser l'ordre établi et à abolir les classes sociales. Ainsi, en 1929, les membres proches du Congrès forment une nouvelle fédération syndicale, la *Trade Union Federation*, qui donne jour en 1947 au second grand syndicat indien, le *Indian National Trade Union Congress* (INTUC). Cette scission contribue notamment à renforcer l'influence du *Communist Party of India* sur AITUC.

A l'écart de la fédération AITUC, un autre courant syndicaliste se met progressivement en place sous l'influence de Mahatma Gandhi. Le soutien de Gandhi apporté en 1915 aux ouvriers de l'industrie textile d'Ahmedabad (Gujarat) marque le début de ce courant, dont la philosophie privilégie la négociation avec les employeurs et la résistance pacifique :

> « *Indeed, Ghandian trade unionism was explicitely modeled on the family. Industrialists were to treat workers as benevolently as they would treat their own children; and workers were to treat industrialists as respectfully as they would treat their own parents*. » (Candland, 2007: 26)

Contrairement à AITUC, le syndicalisme d'inspiration gandhienne s'inscrit dans un projet de société élaboré en dehors des partis politiques. Pourtant, le parti du Congrès récupère une large part des initiatives et organisations syndicales gandhiennes à travers la création d'INTUC en 1947.

En réponse à l'organisation progressive de la main d'œuvre ouvrière au sein d'un mouvement syndical, qui est perçue comme un risque de montée du communisme en Inde, de nombreuses familles industrielles indiennes introduisent un modèle de gestion à caractère paternaliste. Le rapport paternaliste entre une direction et sa main d'œuvre est caractérisé par deux traits distinctifs. D'une part, il s'agit d'un rapport hiérarchique qui dépasse l'aspect purement instrumental de la subordination entre employeur et employé, et comporte une différence culturelle de statut attribuant à l'employeur une position de supériorité. D'autre part, la préoccupation de l'employeur pour ses employés et, éventuellement, leurs familles, s'étend au-delà des aspects directement liés au travail. Elle traduit une responsabilité de l'employeur à s'assurer du bien-être matériel et souvent moral de ses employés et leurs familles. Enfin, le rapport paternaliste fonctionne selon un principe de réciprocité

dissymétrique, où la responsabilité étendue de l'employeur est échangée contre une soumission de la main d'œuvre à son autorité. Selon Kakar:

> « *The main feature of paternal authority relations is the carry-over of preindustrial elements into modern work organizations, the transformation of a society's historical legacy of authority in other areas of social relations, especially the parent-child relationship, into an ideal of superior-subordinate relations in work organizations.* » (Kakar, 1971: 299)

Dans le contexte indien de l'époque, le paternalisme tient une place particulière. En effet, dans les entreprises sous contrôle britannique, le modèle d'autorité dominant est teinté du rapport colonial entre les cadres dirigeants européens ou européanisés, et leurs subordonnés indiens (Kakar, 1971). Dans bien des cas, les dirigeants affichent un mépris vis-à-vis de leurs subordonnés qui se fonde sur la croyance en une supériorité raciale, ou tout le moins la supériorité de la « civilisation occidentale » sur la « civilisation indienne ». En cas de remise en cause collective de l'autorité par les ouvriers, les dirigeants recourent souvent aux forces de l'ordre qui répriment les mouvements de protestation. Pour les familles industrielles indiennes proches des milieux nationalistes, le paternalisme offre un mode de gestion de la main d'œuvre alternatif, qui s'accorde bien avec leur implication dans la construction nationale (voir ci-dessous). Les entrepreneurs indiens y sont d'ailleurs encouragés par Gandhi qui, à partir des années 1920, exerce une influence significative sur les milieux industriels indiens (Sundar, 2000). Le paternalisme présente également des avantages de nature économique, car il permet de stabiliser une main d'œuvre qualifiée dans un contexte caractérisé par un taux élevé de rotation de la main d'œuvre[49] et un absentéisme important[50].

En pratique, la plupart des grandes entreprises indiennes offrent un emploi à vie à leurs ouvriers. Elles assurent également le logement des ouvriers et leurs familles dans une cité ouvrière située à proximité de l'usine, elles prennent en charge l'éducation des enfants et les soins médicaux des familles, elles organisent des événements culturels et sportifs, et les plus progressistes mettent en place un certain nombre de mesures sociales. Le cas emblématique à

[49] Le taux élevé de rotation de la main d'œuvre vient du fait qu'une partie importante des ouvriers sont des travailleurs migrants, qui viennent travailler dans l'industrie pour une période limitée (de quelques mois à quelques années), quand ils ont besoin d'un revenu supplémentaire. Il est renforcé par la présence d'intermédiaires, qui fournissent du travail aux migrants et de la main d'œuvre aux entreprises : payés par l'ouvrier quand ils lui trouvent un emploi, ils ont intérêt à encourager la rotation de la main d'œuvre.

[50] La plupart des ouvriers maintiennent un lien fort avec leur village d'origine, où ils retournent régulièrement (sans forcément prévenir leur employeur) pour contribuer aux travaux agricoles, pour régler un problème de famille, ou encore pour participer à diverses festivités (mariages, festivals religieux, *etc.*).

cet égard est celui du Groupe Tata, dont la politique sociale interne a non seulement précédée, mais également inspirée le droit du travail indien (voir le tableau n°2.1).

Tableau n°2.1 : La politique sociale de Tata Steel		
Mesures sociales	***Année***	***Année d'introduction d'un équivalent dans le droit du travail indien***
Journée de travail de 8h	1912	1948 (Factories Act)
Aide médicale gratuite	1915	1948 (Employees State Insurance Act)
Département social	1917	1948 (Factories Act)
Ecole pour les enfants d'employés	1917	-
Comité de traitement des plaintes	1919	1947 (Industrial Disputes Act)
Congés payés	1920	1948 (Factories Act)
Fond d'aide sociale	1920	1952 (Employees Provident Fund Act)
Compensation des accidents de travail	1920	1924 (Workmen's Compensatiion Act)
Formation des apprentis	1921	1961 (Apprentices Act)
Aide à la maternité	1928	1946 (Maternity Benefit Act)
Bonus	1934	1965 (Bonus Act)
Fond de retraite	1937	1972 (Payment of Gratuity Act)
		Source : Singh, 2008: 124

Si l'on reprend les variables définies dans l'introduction de cette partie, dans le domaine du travail, il apparaît que les entreprises familiales indiennes sont caractérisées par un degré élevé d'encastrement. Les employés de l'industrie manufacturière bénéficient d'une protection croissante de la part des syndicats, qui négocient la prise en compte des intérêts collectifs de leurs membres par les directions – ces négociations s'appuyent parfois sur des mouvements de grève de grande ampleur. Plus spécifique aux industries indiennes, par opposition aux industries sous contrôle britannique, le paternalisme inspiré des idées gandhiennes introduit une dimension sociale quasi-domestique au rapport salarial entre employeurs et employés. Faisant appel aux valeurs propres à l'espace familial, le paternalisme établit une relation fondée sur l'appartenance commune (l'employé est considéré et traité comme un membre à part entière de l'entreprise, non comme un simple facteur de production), la fidélité réciproque (l'employeur pourvoit aux besoins de l'employé et sa famille dans le cadre d'un emploi à vie ; l'employé se soumet à l'autorité de la direction et ne cherche pas de travail ailleurs), ainsi que la redistribution (l'entreprise assume des fonctions

proches de l'Etat-providence, alors inexistant, redistribuant une partie de la valeur produite sous la forme de bénéfices sociaux).

Dans **le domaine des rapports entre les firmes et le système politique**, dans un contexte de domination coloniale, les familles industrielles indiennes se développent en partie *contre* les milieux d'affaires européens et l'administration britannique qui les soutient (Bagshi, 1972). Dans ce contexte, de nombreux entrepreneurs indiens tissent très tôt des rapports étroits avec les milieux politiques, et plus particulièrement avec le mouvement indépendantiste. Bien sûr, des variations existent d'une famille industrielle à l'autre et selon l'époque considérée, les rapports avec les Britanniques et avec le mouvement indépendantiste étant parfois ambigus et instables (Markovits, 1985). Toutefois, le contexte favorise un nationalisme chez les entrepreneurs, qui contribue à encastrer les *business houses* indiennes dans la sphère sociopolitique de la société indienne.

Créé en 1885 avec un statut de conseil consultatif, le parti du Congrès s'émancipe progressivement de l'influence britannique. Au début de la première Guerre Mondiale, il radicalise sa position et devient la cheville ouvrière du mouvement de lutte pour l'indépendance. Les grandes familles capitalistes indiennes, proches des leaders politiques du Congrès, soutiennent activement son organisation, notamment sur le plan financier. Un réseau d'entrepreneurs bengalis, qui s'était constitué durant la seconde moitié du XIX^{e} siècle hors des grandes communautés marchandes en travaillant comme intermédiaires pour les britanniques, s'engage également dans la lutte pour l'indépendance, soutenant les factions nationalistes indiennes les plus radicales (Mukherjee-Reed, 2001).

Pour renforcer leur émancipation économique et politique, dans un contexte où les chambres de commerce indiennes sont encore largement fragmentées selon les identités régionales et de caste, les familles industrielles indiennes fondent la FICCI en 1927. L'objectif principal de la FICCI est de défendre les intérêts collectifs des entreprises indiennes hors de la *Association of Chambers of Commerce* (ASSOCHAM), alors dominée par les européens. Un extrait du premier rapport annuel de la FICCI, rédigé par G.D. Birla, illustre avec éloquence la force des liens et convergences qui se tissent entre les capitalistes indiens et le mouvement politique nationaliste :

« *Indian commerce and industry are intimately associated with, and are indeed, a part of the nationalist movement – growing with its growth, and strengthening with its strength.* » (FICCI Annual Report, cité dans Mukherjee-Reed, 2001 : 64)

Dans les années 1930-40, l'influence de la FICCI s'étend. Non seulement elle est reconnue par les autorités politiques coloniales comme un représentant légitime des intérêts industriels et commerciaux indiens, mais la FICCI exerce également une certaine influence sur le mouvement du Congrès, dont elle finance la première campagne électorale en 1937.

Le rapprochement entre industriels indiens et mouvement indépendantiste reflète une conjonction d'intérêts forte – ce qui n'est pas contradictoire avec un sentiment nationaliste authentique dans les milieux d'affaires. Du côté du mouvement indépendantiste, le soutien financier des industriels est évidemment une ressource précieuse. Mais les leaders du mouvement voient plus loin. D'une part, le maintien du statut colonial de l'Inde par la Grande-Bretagne procède notamment des intérêts économiques du colonisateur. Soutenir la concurrence indigène, c'est miner la position économique de la Couronne en Inde. D'autre part, l'existence d'une industrie indienne autonome des capitaux européens est perçue comme un ingrédient nécessaire dans la construction d'une Nation politiquement indépendante.

Pour les milieux industriels, la présence britannique est une contrainte lourde qui pèse sur le développement de leurs activités (ex. politiques tarifaires désavantageuses, au profit des intérêts économiques britanniques). Soutenir le mouvement de lutte pour l'indépendance, c'est donc agir contre cette contrainte. D'une part, à cette période, les mouvements syndicaux s'organisent et se renforcent. De nombreux leaders syndicaux de la mouvance communiste gagnent en influence, et voient dans le mouvement syndical un outil pour renverser le capitalisme. Face à cette menace, la FICCI utilise sa proximité avec le Congrès pour en faire exclure des candidats jugés trop proches du communisme et – cela va souvent de paire – trop radicaux dans leurs revendications syndicales. Sur un plan commercial, les entreprises indiennes bénéficient du mouvement de *swadeshi* lancé par le Congrès, qui préconise le boycotte des biens manufacturés importés de Grande-Bretagne et la consommation de biens produits en Inde par des indiens. Enfin, les liens tissés entre grands industriels et leaders politiques nationalistes permettent aux premiers d'être entendus sur les sujets de politique économique, et dans une visée de plus long terme, d'assoir leur influence auprès des futurs dirigeants du pays (Mazumdar, 2008).

Au-delà de cette conjonction d'intérêts, il ne faut pas sous-estimer l'importance des aspirations politiques du moment. Certes, l'attitude des entrepreneurs indiens vis-à-vis du

pouvoir colonial et du mouvement indépendantiste comportent une certaine dose d'ambiguïté. Par exemple, Claude Marovits (1985) montre comment les liens entre les industriels indiens et le mouvement indépendantiste connaissent des variations dans les années 1930. Après une phase d'unité en 1930-31, où les industriels font bloc derrière Gandhi pour négocier des politiques fiscales et monétaires moins désavantageuses avec les Britanniques, les années 1932-36 sont caractérisées par une division entre les industriels textiles d'Ahmedabad, fidèles au Congrès, les *Marwaris*, dont le soutien au Congrès est moins univoque, les *Parsis* (notamment Tata), qui se rapprochent momentanément des Britanniques pour obtenir l'accès au marché de la Grande-Bretagne. Ceci étant dit, si l'on considère la tendance générale sur la période considérée, l'attachement des milieux d'affaires indiens à la cause nationaliste est significatif. Dans l'atmosphère bouillonnante de la lutte pour l'indépendance, beaucoup des grands entrepreneurs indiens défendent leur identité indienne, et voient dans leur entreprise un moyen de servir le projet politique d'une Inde indépendante et prospère, tout autant qu'un moyen de faire fructifier leur capital (Mukherjee, 2002 ; Tripathi, Jumani, 2007). Le témoignage que nous accorde le Directeur Général de Godrej Industries, qui revient sur les origines du Groupe, illustre ce point :

> « *In fact, the Group started its existence because my grand-father was one year younger than Mahatma Gandhi, he knew Mahatma Gandhi, and one day, in a casual conversation, he told Gandhi: 'We cannot have an independent country if we don't have an independent economy.', and Gandhi replied: 'What are you doing about it?'.*
>
> *So my great-uncle, who by chance was a lawyer, started a business. Actually, he also was a self-taught scientist, and he personally developed new products, including vegetable oil based soap, for the first time in India, and a fire-proof safe. His motivation was to prove that industrial products could be made in India, and everything didn't need to be imported from Britain, because that was the colonial practice.* »

Au titre de l'implication des milieux industriels indiens dans les affaires politiques du pays, sept grands capitaines d'industrie, dont J.R.D. Tata, P.T. Thakurdas, G.D. Birla et Lal Shri Ram, s'associent en 1944 pour produire un rapport formulant une série de recommandations sur la politique économique de l'Inde quand celle-ci aura obtenu son indépendance. Dans ce rapport, resté célèbre sous le nom de *Bombay Plan*[51], ils défendent un projet de société moderniste, qui mêle Etat interventionniste (coordination planifiée du développement économique, investissements publics dans les infrastructures et l'industrie lourde, services publics, protections tarifaires, *etc.*) et capitalisme industriel. Dès sa

[51] Le véritable titre du rapport est : *A Brief Memorandum Outlining a Plan of Economic Development for India*.

publication, le Plan de Bombay connaît un succès retentissant et devient une référence dans l'ingénierie du régime interventionniste d'après l'indépendance. Il traduit une implication des industriels indiens dans la construction du pays, qui dépasse la promotion de leurs intérêts respectifs :

> « *The signatories were not merely men of business experience but were inspired by more than a fair measure of public spirit and responsibility.* » (Lokanathan, 1945 : 680)
>
> « *It* [the Plan] *has made the country planning-conscious. And that the foremost industrialists of the country should go on record as being willing to subject themselves to a certain degree of social and economic control is itself no small gain.* » (Lokanathan, 1945: 685)

Aujourd'hui encore, la contribution des familles industrielles à la construction nationale pré-indépendance est reconnue et célébrée :

> « *The Bombay Plan laid great emphasis on public investment in the social and economic infrastructure, in both rural and urban areas, it emphasised the importance of agrarian reform and agricultural research, in setting up educational institutions and a modern financial system. Above all, it defined the framework for India's transition from agrarian feudalism to industrial capitalism, but capitalism that is humane, that invests in the welfare and skills of the working people.* » (Manmohan Singh, cité dans The Hindu, 07/09/2004)

Les rapports entre les grandes entreprises et le système politique que nous venons d'esquisser traduisent un encastrement des firmes dans la sphère sociopolitique du pays : si l'on considère la période dans son ensemble et la tendance générale, des considérations politiques s'entremêlent aux considérations économiques, et parfois les supplantent dans le positionnement des firmes vis-à-vis des acteurs politiques.

Au sein du quatrième champ d'observation, **l'action sociale des entreprises** déployée en dehors de leurs activités commerciales montre également un degré élevé d'encastrement des entreprises durant la période 1860-1947.

Par tradition, les familles marchandes indiennes ont une série d'obligations sociales et religieuses de solidarité, organisées en cercles concentriques autour de la famille extensive, du village ou de la ville, de la caste, de la communauté religieuse et enfin de la société dans son ensemble (Sundar, 2000). Ces obligations comprennent, par exemple, la construction et le

financement de temples, l'organisation de festivals et pèlerinages religieux, la réalisation d'infrastructures (maisons, canaux d'irrigation, étangs, voies de communication, etc.), ou encore l'aide à la population en cas de catastrophes naturelle (sécheresses, inondations, famines, etc.). A cela s'ajoute le mécénat, à savoir des commandes de bijoux, tissus et autre biens aux artisans de la région, ainsi que le soutien à des savants et artistes. L'engagement philanthropique n'est pas seulement le produit d'obligations sociales et religieuses, il est également une source importante de prestige social et sert les bonnes relations que les riches marchands entretiennent avec les pouvoirs politiques locaux (Sundar, 2000 ; Haynes, 1987).

Les familles industrielles indiennes qui émergent fin du XIX^{e} siècle, issues directement des communautés marchandes, héritent des obligations de solidarité instituées. Les membres influents de ces familles industrielles (le *karta*, son épouse…) poursuivent l'engagement philanthropique des familles marchandes traditionnelles, que ce soit par inclination personnelle, par sens du devoir, par volonté d'alimenter son prestige social, ou simplement par obligation vis-à-vis d'une attente normative instituée. Ils contribuent également à modifier la nature des activités philanthropiques déployées :

> « *By the third decade of the 19th century, merchant charity began to change from being largely religious, ameliorative in nature, and confined to members of their community, caste or religion, towards being more secular, more inclusive in terms of caste, creed and community, and more oriented to bringing progress to society through Western style modern institutions.* » (Sundar, 2000 : 102-103)

A cela s'ajoute l'influence du mouvement indépendantiste. La plupart des grands industriels étant acquis à la vision d'une société indienne modernisée et libérée du joug colonial, les fondements sociaux et idéologiques de la tradition philanthropique changent :

> « *There was a shift towards a non-religious conception of society in which the motive force for social reorganisation came, not from religion, but from ideas like social justice, individual freedom and equality, and human brotherhood. All these factors encouraged the secularisation of charity.* » (Sundar, 2000 : 106)

Plus loin, l'auteur explique :

> « *The contributions which the business community made to the nationalist cause were neither entirely political nor entirely monetary and could not be constructed as 'political donations' in the narrow sense of the term, because the nationalist movement had a dimension broader than the merely political. It encompassed economic, social and cultural issues like women's emancipation, nationalist education, revival of Indian art,*

building a strong technological base for the economy to take it into the modern era, and so on. As observed earlier, many industrialists saw the setting up of indigenous industries as itself a patriotic act. In the extraordinary circumstances of the times, the line between politics and philanthropy had become blurred because social reform, cultural revival, economic development and political emancipation were very closely enmeshed. » (Sundar, 2000: 169)

Le lien entre les actions sociales des entreprises et le mouvement de lutte pour l'indépendance est renforcé par l'influence des idées gandhiennes dans les milieux patronaux. En effet, la plupart des grands entrepreneurs indiens entretiennent avec Gandhi des liens personnels étroits, et sont interpellés par la notion de *trusteeship* qu'il introduit en Inde (Sundar, 2000 ; Tripathi, Jumani, 2007). Pour Gandhi, les hommes d'affaire et par extension les entreprises sont des organes essentiels du corps social :

« *You should regard yourselves as trustees and servants of the poor. Your commerce must be regulated for the benefits of the toiling millions and you must be satisfied with earning an honest penny.* » (Gandhi, cité dans Sundar, 2000 : 177)

Gandhi distingue le principe du *trusteeship* de la charité philanthropique et du paternalisme, dans le sens où il ne s'agit pas pour les hommes d'affaire de redistribuer une partie de *leur* richesse selon leur bon vouloir, mais de produire, de gérer et d'utiliser la richesse en considérant qu'ils en sont les dépositaires, non les propriétaires.

Ainsi, l'entre-deux-guerres et la décennie suivant l'accession de l'Inde à l'indépendance constituent l'âge d'or de la philanthropie et de l'implication des industriels dans la construction nationale. Que ce soit chez les Tatas, les Birlas, les Bajas, les Godrejs, ou encore les Singhanias, on retrouve à cette époque un discours dont l'idée récurrente est la suivante : si les profits sont nécessaires au développement des affaires, ils ne peuvent être une fin en soi, l'entreprise n'ayant de sens que si elle respecte l'éthique des affaires et sert le progrès économique, le développement social et l'émancipation politique de la nation toute entière[52]. En pratique, cette vision de l'entreprise se traduit par de nombreuses initiatives philanthropiques telles que le financement d'écoles pour les filles, la création d'orphelinats, de dispensaires et d'hôpitaux, la construction d'infrastructures rurales dans des zones reculées (routes, ponts, systèmes d'irrigation, etc.), ou encore la contribution au développement des universités, écoles d'art, bibliothèques et instituts de recherche indiens. Si l'intelligentsia

[52] De nombreux exemples de ces prises de position sont compilés dans Sundar (2000 : 157-178).

communiste et une partie des notables ruraux restent hostiles vis-à-vis des acteurs d'un monde des affaires qu'ils tiennent en piètre estime (Kochaneck, 1974), à en croire Sundar:

> « *As the freedom movement gained momentum, Indian business, by its cooperation with the nationalist elements and as the harbingers of prosperity, gained in public esteem. Not only Jamshedji Tata but many other industrialists became folk heroes for championing the Indian cause against the British* » (Sundar, 2000: 165)

Tableau n°2.2 : Synthèse - Degré et forme d'encastrement des firmes durant la période 1860-1947		
Variables	***Constats***	***Implications***
Propriété et contrôle des entreprises	Recherche de capital d'abord au sein de la communauté ; refus croissant de recourir à des capitaux étrangers. Contrôle familial des entreprises *via* le modèle des « *managing agencies* » ; poids des valeurs traditionnelles.	Encastrement des entreprises dans les structures familiales et les réseaux d'appartenance communautaire.
Objectifs prioritaires des entreprises	Fructification du patrimoine familial grâce au développement d'empires industriels ; contribution à l'indépendance politique et au progrès social du pays.	Encastrement des entreprises par l'introduction de visées non-économiques dans l'entreprise, qui participent d'un projet de société porté par les entrepreneurs.
Encadrement institutionnel du rapport employeurs-employés	Droit du travail quasi-inexistant.	Encastrement des entreprises par la mise en place d'institutions paternalistes faisant de l'entreprise plus qu'un simple employeur – un pourvoyeur de services sociaux au bénéfice de ses employés, dans un contexte marqué par l'absence d'Etat-providence.
Rapports entre organisations syndicales et directions d'entreprise	Développement du mouvement syndical, rapports peu institutionnalisés mais relativement pacifiques en comparaison des relations industrielles dans les usines sous contrôle britannique.	La crainte de voir le mouvement syndical se radicaliser dans une opposition au capitalisme renforce la propension des industriels indiens à recourir au paternalisme.
Enjeux des politiques de gestion des ressources humaines	Fidélisation de la main d'œuvre, subordination obtenue par l'inclusion des ouvriers et leurs familles dans une entreprise-providence (*corporate welfare*).	Encastrement par un rapport entre employeurs et employés qui dépasse le simple rapport salarial, et qui s'inscrit dans la durée (appartenance plutôt que transaction).
Orientation des firmes vis-à-vis des décideurs politiques	Dans l'ensemble, les entrepreneurs indiens choisissent leur camp dans la lutte pour l'indépendance, contre le régime colonial, et pour le mouvement du Congrès auquel ils participent.	Encastrement par l'implication concrète des entreprises indiennes dans un mouvement politique et social.
Régulation des entreprises par les politiques publiques	Dans l'ensemble, politiques publiques défavorables aux entrepreneurs indiens, dans un contexte où l'administration coloniale défend les intérêts économiques européens.	Dans l'ensemble, les entrepreneurs se rapprochent du parti nationaliste du Congrès et soutiennent le mouvement de lutte pour l'indépendance.
Rationalités de l'action sociale des firmes	Réponse aux obligations sociales traditionnelles et contribution à la construction de la Nation.	Encastrement des firmes indiennes *via* les structures sociales traditionnelles et attachement au devenir de la société.

B - L'ère interventionniste : l'encastrement politico-administratif des firmes (1948-1979)

Le choix d'un modèle de développement interventionniste

Quand l'Inde accède à l'indépendance en 1947, la priorité économique du gouvernement est de sortir le pays de son état de pauvreté : le revenu annuel moyen est de 54 dollars US par habitant, l'espérance de vie moyenne est de 32 ans, et 84% de la population est analphabète (Milbert, 2006). Le contexte est encore marqué par la Grande Dépression occidentale des années 1930, qui a terni l'image du capitalisme libéral. Par ailleurs, de nombreux leaders du Congrès sont proches idéologiquement de l'URSS. Ces éléments poussent le gouvernement de Jawaharlal Nehru à privilégier un système d'économie mixte caractérisé par un Etat interventionniste et une stratégie de substitution aux importations. Ce système va au-delà des objectifs de développement économique :

> « With a vision and agenda for socio-economic transformation the state assumed the central role of provider, protector and regulator. It became the state's responsibility to promote economic growth, eradicate inequality, promote social justice, generate employment, and protect citizens against the violation of their rights » (Tandon, Mohanty, 2002: 29-30)

La dichotomie libéralisme/interventionnisme ne permet pas d'appréhender la complexité des choix d'économie politique à cette période (Mukherjee-Reed, 2001). En effet, celle-ci émerge d'un compromis entre les différentes factions politiques et économiques participant à l'élaboration de la stratégie de développement national. Au niveau des acteurs politiques, le parti du Congrès comprend plusieurs courants. Les éléments les plus radicaux, proches du Parti Communiste Indien, prônent l'adoption d'un système soviétique. Les gandhiens, au contraire, défendent la vision d'un retour à l'économie des villages basée sur l'agriculture et l'artisanat, l'autosuffisance et la frugalité. Un courant modéré plaide pour un pilotage serré du développement économique par l'Etat, dans le cadre d'un système économique capitaliste. Enfin, les conservateurs promeuvent l'adoption d'un capitalisme d'orientation libérale, l'Etat ayant pour rôle principal de soutenir les entreprises privées dans leur développement en investissant, par exemple, dans les infrastructures du pays. Au niveau

des acteurs économiques, les industriels du pays sont consultés[53], et comme l'illustre la réalisation du Plan de Bombay, ils participent très tôt au débat sur le système économique à mettre en place, plaidant pour un Etat interventionniste dont l'objectif serait de promouvoir le développement du capitalisme industriel indien et de protéger l'économie nationale contre la concurrence étrangère.

Le compromis adopté, tel qu'il est mis en place à partir de 1948, provoque une reconfiguration du contexte politique et institutionnel dans lequel s'inscrit le capitalisme industriel. Ancien dirigeant du syndicat AITUC et proche des idées du socialisme fabien, Jawaharlal Nehru est nommé au poste de Premier Ministre. Sous son gouvernement, l'Inde adopte une stratégie de développement interventionniste de substitution aux importations, qui maintient le principe d'une économie capitaliste mais confère à l'Etat un rôle prépondérant. Dans ce cadre, le gouvernement de Nehru met en place un système de pilotage de l'industrie indienne à quatre volets.

Premièrement, faisant écho à l'histoire coloniale du pays, la *Indian Policy Resolution* de 1948 oblige les entreprises privées à réserver les postes de direction à des citoyens indiens, et le capital des entreprises doit être majoritairement indien. Complétée par une politique douanière protectionniste visant la substitution des importations par la production indienne, cette mesure restreint l'intégration de l'Inde à l'économie mondiale et protège les entreprises domestiques de la concurrence étrangère. La politique industrielle mise en place conduit également à une « indianisation » du système productif : de nombreuses firmes sous contrôle étranger[54] quittent le pays ou désinvestissent, vendant à bas prix leurs actifs à des entreprises indiennes privées ou publiques[55] (Tripathi, Jumani, 2007).

Deuxièmement, le gouvernement instaure en 1951 un système de planification quinquennal, dont les objectifs prioritaires sont la réduction de la pauvreté et la modernisation du pays. Les plans quinquennaux élaborés par la *Planning Commission* se déploient à travers un vaste système bureaucratique de pilotage de l'industrie, resté célèbre sous le nom de

[53] En 1947, le gouvernement provisoire organise une Conférence Industrielle Tripartite, au sein de laquelle le gouvernement, des représentants des entreprises et des représentants syndicaux négocient une *Industrial Policy Resolution* – qui pose les bases de la *Industrial Policy* de 1948.

[54] Soit les *managing agencies* britanniques (pour les plus importantes : Martin & Burn, Bird & Co., Andrew Yule & Co., ED Sassoon, Shaw Wallace, Duncan, Finlay, etc.) et les *filiales de Groupes étrangers* (pour les plus importantes : British American Tobacco Company, General Electric Corporation, Lever Brothers, Swedish Match Company, Imperial Chemical Industries, Imperial Tobacco, Bata Shoe Company, etc.).

[55] Le retrait des firmes étrangères est accéléré en 1973 avec l'adoption du *Foreign Exchange Regulation Act*, qui exige notamment que les Groupes étrangers réduisent leur part dans le capital de leurs filiales à un plafond de 40%, le tout dans un contexte marqué par la rhétorique « anti-impérialiste » d'Indira Gandhi.

licence raj (empire des licences). Une licence devient nécessaire pour toute création d'entreprise, augmentation des capacités de production ou déplacement d'une unité de production. L'Etat se réserve également le droit de révoquer toute licence en cas de non-respect des prescriptions, ainsi que d'exiger un changement de direction ou de prendre lui-même la direction d'une entreprise en cas de gestion jugée contraire à l'intérêt national. Dans certains secteurs, l'administration va jusqu'à réguler les prix de vente et la distribution des produits.

Troisièmement, la *Industrial Policy Resolution* de 1956 accompagne un programme ambitieux de développement d'une industrie d'Etat dans des secteurs stratégiques tels que l'acier, les hydrocarbures, l'électricité, ou encore le ciment. Cette résolution organise le système économique en trois secteurs : le secteur réservé à l'Etat (armement, acier, extraction minière, électricité, charbon, aviation civile et transport ferroviaire, télécommunications, …), le secteur où l'Etat prendra progressivement une position dominante (aluminium et autres métaux non-inclus dans la première liste, industrie pharmaceutique, engrais, caoutchouc synthétique, transport routier et maritime…), et un troisième secteur ouvert aux entreprises privées, qui comprend le reste de l'économie.

Enfin, le gouvernement met en place de puissantes institutions financières publiques (*Industrial Credit and Investment Corporation of India, Industrial Finance Corporation of India, Industrial Development Bank of India, Unit Trust of India, Life Insurance Corporation of India*, et *Infrastructure Development Finance Company*), qui canalisent les investissements dans les secteurs jugés prioritaires. Ces institutions alimentent les entreprises avec des crédits bon marché, dont le remboursement peut être ajourné voir allégé si l'entreprise a des difficultés financières. Dans les entreprises où ces institutions détiennent une part importante du capital, un directeur nommé par l'institution siège au comité exécutif afin de garantir la prise en compte des intérêts du public. Encore faut-il nuancer le poids de cette mesure :

> « *It is acknowledged by and large that the nominee directors have been, at best, passive in their involvement, except in the case of takeover threats. In most cases, nominee directors are believed to have supported existing management; whether this had been conducive to the protection of the public interest is an open question.* » (Mukherjee-Reed, 2001: 104)

La nationalisation des grandes banques privées par Indira Gandhi en 1969 renforce le dispositif existant : dès lors, les banques octroient des crédits aux entreprises en fonction des demandes politiques plutôt que des paramètres financiers.

Si les milieux d'affaires expriment d'abord certaines préoccupations quand Nehru est nommé Premier Ministre, craignant de voir le gouvernement s'engager dans la voie d'un socialisme à la soviétique[56], dans l'ensemble, ils s'accommodent ensuite de la 'troisième voie' qui est privilégiée. En effet, le rôle prépondérant de l'Etat dans le système économique indien et le contrôle politico-administratif des entreprises privées apportent non seulement des contraintes, mais également des avantages conséquents aux entreprises.

D'une part, la priorité accordée à l'industrialisation (vision nehruvienne) plutôt qu'à l'agriculture (vision gandhienne) se traduit par un soutien important de l'Etat aux entreprises privées, qui prend la forme d'un accès subventionné au crédit, d'investissements publics dans les réseaux et infrastructures dont les entreprises ont besoin (voies de communication, eau, électricité), ainsi que d'une protection des entreprises indiennes vis-à-vis de la concurrence étrangère grâce à la stratégie de substitution aux importations. A cela s'ajoute une politique de soutien aux entreprises en difficulté visant à sauvegarder l'emploi : toute entreprise en passe de fermer ses usines bénéficie d'une période de grâce de 7 ans comprenant de l'assistance financière, des concessions fiscales et l'annulation d'une partie des dettes. Mukherjee-Reed remarque :

> « […] *the policy of rehabilitation became a much-abused tool through which public funds were continuously appropriated by corrupt managements of private owned companies*. » (Mukherjee-Reed, 2001 : 119)

D'autre part, la proximité des grandes familles industrielles avec les pouvoirs publics leur permet de détourner partiellement le système des licences et des quotas pour s'assurer des rentes en bloquant l'entrée d'entreprises concurrentes sur leurs marchés (voir ci-dessous). Ces pratiques conduisent à une concentration du capital dans les mains des quelques grandes familles industrielles, qui continuent de se développer en conglomérats[57] et dominent le

[56] Nehru est en effet connu pour sa position méfiante vis-à-vis des entreprises privées. En 1952, il déclare « *We are not willing to give private enterprise the high place which some countries have given it. We are ready to view it with suspicion* […] *if you imagine that we should keep private enterprise before us as an axiom or presumption you are mistaken.* » (cité dans Kochanek, 1974: 217)

[57] Le système des licences et des quotas renforce en effet le développement des entreprises en conglomérats : quand le développement d'une entreprise sur un marché est limité par les mesures administratives, celle-ci investit dans un autre marché pour continuer de croître.

secteur privé de l'industrie indienne : en 1965, près de la moitié des actifs non-gouvernementaux et non-bancaires sont contrôlés par 75 groupes, dont la grande majorité est sous contrôle familial (Kochanek, 1987 : 1281).

Dans ce cadre, les grandes entreprises bénéficient du dynamisme de l'économie indienne qui caractérise les trois premiers plans quinquennaux (1951-56 ; 1956-61 ; 1961-66). L'industrie croit en moyenne de 6,7% par an, et sa part dans le produit intérieur brut (PIB) passe de 11,8% en 1950-51 à 15,8% en 1960-61[58]. De plus, si la politique économique privilégie le secteur public, l'investissement privé dépasse systématiquement les objectifs d'investissements fixés par le plan (Panagariya, 2008). Contrant l'idée répandue selon laquelle les grandes entreprises ont dû renoncer à des profits importants à cause du système interventionniste en place, Mukherjee-Reed montre que les taux de retour sur investissement de l'époque n'avaient rien à envier à leurs équivalents américains et européens[59] (Mukherjee-Reed, 2001).

A partir du milieu des années 1960 cependant, et jusqu'au début des années 1980, l'Inde connaît un ralentissement de sa croissance industrielle, qui passe à une moyenne de 3,6% par an. Aux côtés des effets de plusieurs chocs économiques extérieurs (mauvaises moussons qui se répercutent sur les performances globales de l'économie, conflits avec le Pakistan et la Chine, chocs pétroliers des années 1970), cette tendance s'explique par le renforcement et les dysfonctionnements du système de régulation administrative de l'économie (Panagariya, 2008). En effet, face au constat d'un détournement massif du système des licences et des quotas par les grandes maisons industrielles, qui engendre une concentration économique et la multiplication des monopoles, le gouvernement indien adopte en 1969 le *Monopolies and Restrictive Trade Practices Act* et renforce le système des licences avec la *Industrial Licensing Policy* de 1970. Les mesures prises dans ce cadre réservent plusieurs secteurs aux petites et moyennes entreprises[60], et renforcent les contraintes qui pèsent sur le développement des grandes entreprises. Notamment, le gouvernement central ne doit approuver les projets d'entrer sur un marché, d'expansion, de fusion ou d'acquisition

[58] En Inde, l'année fiscale s'étend de début mars à fin février, d'où des dates officielles qui sont à cheval entre deux années (par exemple, l'année fiscale qui débute en mars 1950 et se termine en février 1951 est écrite 1950-51).

[59] Dans les faits, les statistiques reprenant les profits déclarés des entreprises de l'époque ne sont pas fiables : afin de profiter des ajournements ou des annulations de leurs dettes auprès des institutions financières publiques, de nombreuses entreprises ne déclaraient qu'une part de leurs profits (pratique dite du *tunneling* : transfert d'actifs et de profits hors de l'entreprise, au bénéfice de ceux qui la contrôlent).

[60] Le nombre de produits réservés aux PME passe de 46 en 1967 à 839 en 1980 (Kochanek, 1987 : 1280). Ces mesures favorisent l'essor d'un dense tissu de PME et dessert les intérêts des grands Groupes industriels.

d'entreprises que si cela n'augmente pas le degré de concentration du capital. Il faut cependant préciser que ces mesures, bien qu'elles aient favorisé les petites et moyennes entreprises (PME), n'ont pas véritablement réduit la concentration du capital indien : en 1978, Tata et Birla contrôlent à eux seuls 40% des actifs des 20 plus grands Groupes privés (Kochanek, 1987 : 1281).

L'encastrement politico-administratif des grandes entreprises indiennes

La mise en place d'un système économique interventionniste par le gouvernement de Nehru modifie en profondeur la nature des rapports entre les grandes entreprises et leur environnement social. Pour reprendre la terminologie exposée dans le chapitre 1, il s'agit d'une véritable « rupture de point d'équilibre ». L'administration coloniale cède le pas à un Etat souverain ; la cause nationaliste n'a plus de raison d'être et s'efface devant le projet de modernisation et de développement du pays ; les entrepreneurs indiens n'ont plus à se frayer une place dans une économie dominée par des capitaux européens, et ils peuvent s'appuyer sur une politique d'industrialisation volontariste ; la structuration familiale et communautaire du gouvernement des entreprises doit désormais s'accommoder d'une gestion fortement encadrée par l'administration publique… pour ne citer que les transformations les plus importantes. Bien entendu, il n'y a jamais de rupture totale. Il s'agit plutôt d'une transformation, dans laquelle les éléments de continuité et les changements s'entremêlent. A partir des quatre domaines et des huit variables identifiées plus haut, il s'agit dès lors d'investiguer les implications de cette reconfiguration institutionnelle et politique sur les mouvements d'encastrement et de désencastrement des firmes.

Durant la première phase, le **gouvernement des entreprises** est caractérisé par l'ancrage communautaire des entrepreneurs indiens, ainsi que par la structure familiale de gouvernement des firmes. Si ces traits caractéristiques perdurent dans une certaine mesure après l'indépendance, la période 1948-85 est marquée par le poids des interventions de l'Etat dans le gouvernement des entreprises indiennes. Un encastrement politico-administratif des entreprises prend le pas sur leur encastrement socioculturel.

Concernant l'ancrage communautaire des entrepreneurs, il demeure une caractéristique du capitalisme indien. Cette continuité résulte du degré élevé de concentration du capital : à partir du moment où les grandes entreprises sont nées au sein de communautés marchandes, le fait que ces grandes entreprises restent dominantes après l'indépendance entraîne une continuité de fait. Par ailleurs, les réseaux communautaires restent un mécanisme social opératoire, qui facilite l'accès au capital, et les ressources nécessaires à la création d'une entreprise (patrimoine, éducation, réseaux politiques, statut social…) sont encore très inégalement distribuées. Par conséquent, les hautes castes sont mieux positionnées pour entreprendre. Les nouveaux entrepreneurs, qui font leur entrée dans l'industrie indienne, qui sont également insérés dans des castes marchandes ou des hautes castes (Brahmanes, Kshatriyas, communautés musulmanes…), mais dont les ancêtres ne sont pas toujours marchands de profession (Lachaier, 2003).

C'est, par exemple, le cas des frères Munjal. Issus d'une famille de classe moyenne du Penjab, ils s'installent à Ludhiana (Penjab indien) après la partition, et lancent une affaire de distribution de pièces détachées de vélos. En 1954, ils créent le Groupe Hero Cycles et, après avoir obtenu des licences, créent une usine de fabrication de pièces détachées. Au milieu des années 1980, Hero Cycles devient le premier producteur mondial de vélos, et il se lance dans la production de deux-roues motorisés dans le cadre d'une joint venture avec le japonais Honda. Autre exemple, MH Hasham Premji, membre de la communauté marchande musulmane Bohras, créé en 1945 la Western India Vegetable Products. A sa mort en 1966, interrompant ses études à Stanford University, son fils Azim Premji revient en Inde et reprend la direction de l'entreprise. Après avoir transformé le mode de management de la petite entreprise (350 employés, chiffre d'affaire de 3 millions USD), remplaçant la gestion traditionnelle et instinctive par une gestion rationalisée, il investit dans d'autres secteurs. Dans les années 1970, la WIVP devient un petit conglomérat représentant un chiffre d'affaire de 30 millions USD. En 1977, Premji profite d'une loi obligeant les firmes étrangères du secteur des TIC (technologies de l'information et des communications) d'opérer à travers des firmes indiennes pour entrer dans le secteur de la construction d'ordinateurs. A la fin des années 1980, WIVP – devenu Wipro – est le premier constructeur d'ordinateurs PC en Inde, et s'apprête à devenir un des leaders du secteur des technologies de l'information (Hamm, 2007).

Ceci étant dit, la nouvelle configuration qui prend forme après l'indépendance tend à découpler l'entrepreneuriat de l'identité communautaire. Plus précisément, les politiques

industrielles de l'Etat remplacent pour partie l'identité communautaire comme vecteur de l'entrepreneuriat. D'une part, les politiques industrielles de 1948 et 1956 confèrent explicitement à l'Etat le rôle de premier entrepreneur du pays :

> « *The government has in fact played a significant entrepreneurial role by launching public sector enterprises in completely new, modern industries which were non-existent in pre-independence period, e. g. heavy machine tools, heavy electricals, fertilisers, locomotives, railway coaches, petrochemicals, oil exploration and extraction, ship building, etc.* » (Oza, 1988)

Ainsi, le secteur public représente rapidement plus de la moitié des investissements industriels (voir le tableau n°2.3).

Tableau n°2.3 : Part (%) respective du secteur public et du secteur privé dans l'investissement industriel d'établissement

Plans quinquennaux	*Secteur public*	*Secteur privé*
Plan I (1951-56)	19,7	80,3
Plan II (1956-61)	53,8	46,2
Plan III (1961-66)	59,1	40,9
Plan IV (1969-74)	57,5	42,5
Plan V (1974-79)	58	42
Plan VII (1980-85)	30,4	69,6

Source : Rajakumar, 2011

D'autre part, l'Etat central et les Etats fédérés mettent en place diverses mesures pour encourager l'entrepreneuriat privé, notamment à travers les institutions financières publiques. Dans un premier temps, les personnes en charge d'allouer les bénéfices de ces mesures tendent parfois à reproduire les structures du passé en privilégiant les projets portés par des membres de castes marchandes réputées[61]. Cependant, les mentalités évoluent. Aidés par la mise à disposition de capitaux et le développement de formations adaptées (écoles d'ingénieur, écoles de management…), un nombre croissant de nouveaux entrepreneurs émergent, dont les origines sociales sont variées – marchands, mais aussi propriétaires terriens et aristocrates locaux, ingénieurs, ou encore fonctionnaires. Dès le début des années 1970,

[61] « *Historically, in India individuals belonging to only a few well-defined socio-religious groups have revealed strong entrepreneurial talents, and majority of successful Indian entrepreneurs come from these communities.* […] *The development bankers were therefore quite reluctant to extend financial assistance to persons not belonging to traditional business communities and/or families with long-standing business experience.* » (Oza, 1988 : 74)

cette tendance est encouragée par la diffusion de nouvelles politiques publiques, telles que la mise en place des *Entrepreneurship Development Programmes* par les Etats fédérés, qui promeuvent et facilitent l'entrepreneuriat sur la base des compétences des individus, indépendamment des origines sociales.

En bref, l'appartenance de caste reste une variable importante, notamment du fait de la reproduction des inégalités dans l'accès aux ressources nécessaires à l'entrepreneuriat, mais son emprise se relâche significativement pour laisser la place aux déterminants économiques (accès au capital, notamment via les banques publiques, accès aux formations professionnelles, etc.) et au talent personnel des entrepreneurs (Medhora, 1965; Sundar, 2000). Des groupes tels que Reliance sont emblématiques de cette évolution. Fils d'un instituteur modeste, après avoir travaillé comme pompiste puis comme commercial pour Burmah Shell, Dhirubhai Ambani s'installe à Bombay dans les années 1950 et fait du petit commerce d'épices. En 1958, ayant emprunté un capital de 15 000 de roupies, il créé Reliance Industries et, après avoir fait essentiellement du commerce à l'exportation, il rachète une usine et se lance dans la manufacture de textile synthétique. Profitant en 1971 de l'autorisation d'importer des fibres polyesters pour exporter du nylon, il développe son activité et devient le principal exportateur indien de nylon. Ambani développe également un réseau de distribution en Inde, qui représente plus de 1000 magasins franchisés en 1980. Habile pour obtenir de nouvelles licences de production, et misant sur le développement de la bourse, il pose courant des années 1980 les bases d'un véritable empire industriel comprenant la pétrochimie, le textile, le plastic et la production électrique – suivis plus tard des télécommunications (Piramal, 1996 ; Vaugier-Chatterjee, 2003).

Concernant l'ancrage du gouvernement des firmes indiennes dans les structures familiales, le constat est similaire : les éléments de continuité sont significatifs, mais la nouvelle configuration post-indépendance introduit cependant des changements significatifs en matière de gouvernement des entreprises. Que ce soit dans les conglomérats de première génération ou dans les nouvelles entreprises, le gouvernement des firmes reste à dominante familiale. Les pratiques d'investissement croisé et de direction croisée entre les entreprises d'un même Groupe perdurent[62], permettant aux familles de maintenir leur contrôle malgré une diminution de leur part dans le capital des *business houses* – dans les années 1970-80, la part détenue par les Groupes pour assurer le contrôle des sociétés qui le constituent est de 15% en

[62] En 1950, les 10 premiers patrons en Inde détiennent à eux seuls 183 postes de direction, les 100 premiers en détiennent 966, et les 7 plus grandes familles industrielles en détiennent 303 (Gollakota, Gupta, 2006 : 189).

moyenne (Goswami, 2000). Certes, en 1956, le gouvernement adopte le *Companies Act*, dont l'objectif est de faire disparaître le système des *managing agencies* et de protéger les droits des actionnaires et investisseurs publics. Pourtant, le petit actionnariat ne progresse que très lentement, et la dispersion des actionnaires ne leur permet pas d'exercer un contrôle effectif sur le gouvernement des grandes entreprises. De même, si les institutions financières publiques pèsent de plus en plus lourd dans le capital des grandes entreprises, la nomination d'un directeur représentant ces institutions au comité exécutif n'a que peu d'effets[63]. Ces éléments amènent Mukherjee-Reed à souligner la continuité entre le modèle de gouvernance pré-indépendance et celui de la période d'économie mixte, à savoir un développement des entreprises sous forme de conglomérats intégrés, et le contrôle des plus grandes entreprises indiennes par des familles industrielles (Mukherjee-Reed, 2001).

Toutefois, la reconfiguration institutionnelle et politique n'est pas sans effet sur les modalités de gestion des firmes. Le pilotage rapproché de l'industrie par l'administration publique, tel qu'il prend forme avec le système des licences et des quotas, réduit les marges de manœuvre des dirigeants des entreprises privées. Le choix d'investir dans tel ou tel secteur, l'augmentation des capacités de production d'une usine, et parfois la fixation du prix des produits et de leur distribution sur le territoire ne font pas l'objet d'un simple calcul économique, qui viserait à répondre stratégiquement aux évolutions du marché pour maximiser les retours sur investissement. Formellement, ces paramètres de gestion sont définis hors de l'entreprise, dans les bureaux des ministères, en fonction de choix politiques visant la réalisation d'objectifs relevant de l'intérêt général. En d'autres termes, le gouvernement des entreprises est en partie subordonné à une stratégie de développement national définie par des décideurs politiques, qui tirent leur légitimité des élections démocratiques les ayant portés au pouvoir.

En pratique, les effets du pilotage administratif du gouvernement des firmes sont plus complexes. S'il subordonne en partie la recherche du gain économique privé à la réalisation d'objectifs collectifs, le système interventionniste provoque également un déplacement des sources du profit : « *Political power rather than economic efficiency has been one of the primary sources of corporate profits in India, as in most parts of the developing world.* » (Mukherjee-Reed, 2001: 112). Par suite, les grands Groupes industriels soignent leurs

[63] « *Because the financial institutions were themselves not accountable for the profitability of the investments they made, there was no incentive for them to exercise a level of control that would have been commensurate with the level of their equity interests. Instead, control was usually left to the family members who ran the businesses and who held relatively little equity compared with that held by public financial institutions.* » (Gollakota, Gupta, 2006)

relations avec les élus politiques et les bureaucrates, et la concurrence se joue dans les couloirs des ministères autour de l'allocation de licences, plutôt que dans la stratégie économique et l'efficience industrielle (voir ci-dessous). Par ailleurs, le marché noir se développe :

> « *Over several decades of the command economy, a large parallel black economy has developed in India where transactions are carried out in cash and are not recorded in the books of accounts. Some industries were at one stage so strongly permeated by the black economy that it was almost impossible to carry on business without using black money. Though there have been several honourable exceptions, many Indian business groups have succumbed to the lure of black money.* » (Varma, 1997)

Si l'on résume, dans le domaine du gouvernement des entreprises, l'accession de l'Inde à l'indépendance et la mise en place d'un régime d'économie mixte introduisent donc plusieurs changements. Le rôle des communautés dans l'entrepreneuriat, en particulier celui des castes marchandes, s'atténue. A l'inverse, les politiques industrielles de l'Etat deviennent une variable clé de l'entrepreneuriat et du développement des entreprises privées, d'une part en remplaçant en partie les entreprises privées comme principal moteur du développement industriel, d'autre part en fournissant des ressources aux entrepreneurs indépendamment de leur identité de caste, et enfin, à travers l'administration de licences qui subordonnent l'entrepreneuriat à une décision administrative elle-même subordonnée à des choix politiques. De même, si la structure familiale de gouvernement des entreprises reste prédominante, l'exercice du gouvernement des entreprises se fait moins en fonction d'institutions traditionnelles qu'en fonction du cadre politico-administratif de régulation des entreprises – que ce soit à travers une position de conformité, ou une position de contournement ou d'infraction des règles. Ainsi, si l'on raisonne en termes de tendances, de « mouvements de fond », le gouvernement des entreprises durant la période interventionniste (1948-1979) est caractérisé par un encastrement de nature politico-administrative qui, suivant les points considérés, se surajoute, se substitue ou transforme l'encastrement socioculturel décrit plus haut.

Durant la première phase, dans les entreprises sous contrôle indien, le **rapport des firmes au travail** était marqué par un modèle de gestion paternaliste, dans un contexte de

quasi-absence du droit du travail[64] et d'émergence du mouvement syndical. Après l'indépendance, les relations industrielles changent de nature, l'Etat devenant à la fois le producteur des règles, le garant de leur application et l'arbitre des conflits entre patronat et syndicats :

> « *A modern industrial infrastructure would require huge investments which could not be mobilised by private business alone.* […] *Public and private sectors would reinforce rather than compete with each other, and the strategic role of the state would facilitate the public regulation of the terms and conditions of employment in the new and modernised sectors of national economy. The labour legislation that was soon introduced gave the government considerable power over industrial procedures and dispute settlement, and this led to the creation of a massive bureaucracy charged with its policing.*
>
> […] *The post-colonial economy would be planned and socialist in orientation; industrial employment would shape a future in which employers, workers and the state would accommodate their separate interests for the common good.* » (Breman, 1999: 2-3)

En matière d'institutions régulant le rapport entre les employeurs et les employés dans les grandes entreprises, les normes et pratiques paternalistes, initialement développées de façon volontaire par les entreprises, sont doublement absorbées et/ou remplacées par des normes édictées par l'Etat. Premièrement, dès l'accession du pays à l'indépendance, le gouvernement entame la mise en place d'un droit du travail ambitieux. En cela, il réalise un des principes (soumis par J. Nehru en personne) de la Déclaration des Droits Fondamentaux édictée par le parti du Congrès lors de la conférence de Karachi en 1931 :

> « *The State shall safeguard the interests of industrial workers and shall secure for them, by suitable legislation and in other ways, a living wage, healthy conditions of work, limited hours of work, suitable machinery for the settlement of disputes between employers and workmen, and protection against the consequences of old age, sickness and unemployment.* »[65] (cité dans Thakur, 2008: 2)

De même que dans le cas du paternalisme, la visée du droit du travail tel qu'il est mis en place en Inde dépasse la simple régulation des rapports entre un employeur et ses employés. Il

[64] Quatre grandes lois ont été adoptées durant la période coloniale : le *Workmen's Compensation Act* (1923) qui porte sur les indemnités à verser en cas d'accident du travail ; le *Trade Union Act* (1926) qui confère un statut légal aux organisations syndicales ; le *Payment of Wage Act* (1936) qui encadre les modalités de versement des salaires, et enfin le *Industrial Employment (Sanding Orders) Act* (1946) qui encadre les conditions dans lesquelles se noue un rapport contractuel entre un employeur et un employé dans les entreprises de plus de 100 employés.

[65] Ce principe est repris et intégré dans les *Directive Principles of the State* n°41, 42 et 43 de la Constitution indienne de 1950.

constitue également un instrument aux mains du gouvernement pour réaliser le modèle de développement national et promouvoir les principes fondamentaux de justice sociale, d'équité et de protection des groupes sociaux les plus vulnérables (Thakur, 2008).

Au titre des principales lois constitutives du droit du travail indien, on peut notamment citer le *Industrial Disputes Act* (1947), qui définit les procédures juridiques et la mise en place d'un appareil administratif régulant les relations industrielles. Entre autres, le *Industrial Disputes Act* stipule que toute entreprise ayant plus de 300 ouvriers[66] (*workmen*) doit obtenir une autorisation des pouvoirs publics avant de procéder à un licenciement – les cadres et les ouvriers contractuels ayant travaillé moins de 240 jours sur 365 ne sont pas considérés comme *workmen*. En 1948, une autre pièce maîtresse du droit du travail indien est mise en place avec le *Factory Act*, qui encadre les conditions de travail dans les unités de production de plus de 10 ouvriers. Cette loi interdit notamment le travail des enfants de moins de 14 ans et limite les heures de travail journalières des mineurs à 4h30, elle interdit le travail des femmes et des mineurs de 7h du soir à 6h du matin (sauf exceptions), elle oblige l'employeur à assurer des conditions de travail appropriées (hygiène, ventilation, température, luminosité, exposition aux fumées nocives, etc.), elle impose l'obtention d'une autorisation délivrée par un inspecteur du travail avant ouverture d'une nouvelle usine, et elle autorise les agents du département du travail à mener des inspections dans les usines. La même année, le *Minimum Wage Act* introduit un revenu minimum pour les employés, employés contractuels inclus, afin de promouvoir la paix sociale et de lutter contre la grande pauvreté. D'autres lois sont adoptées ultérieurement sur la question des rémunérations, telles que le *Payment of Bonus Act* (1965), ou encore le *Payment of Gratuity Act* (1972).

Le droit du travail indien comprend également plusieurs textes instaurant une sécurité sociale minimum. Ainsi, le *Employee State's Insurance Act* (1948) instaure dans les entreprises d'au moins 10 salariés un système assurant aux employés et à leurs familles un accès aux soins médicaux, le versement d'aides financières en cas de maladie ou de grossesse, ainsi que le versement du salaire en cas d'accident du travail provoquant le décès de l'employé ou son incapacité à travailler. Le *Employee Provident Fund and Miscellaneous Provisions Act* (1952) s'adresse quant à lui aux entreprises d'au moins 20 salariés. Il organise la mise en place d'un fond de prévoyance, le *provident fund*, qui est alimenté par une ponction de 12% du salaire (8% à la charge de l'employeur et 4% à la charge de l'employé). Ce fond

[66] En 1982, le seuil est abaissé à 100 ouvriers, ce qui élargit considérablement la portée de cette loi.

est reversé à l'employé en cas de chômage, à sa retraite, ou à sa famille en cas de décès de l'employé.

Enfin, le *Contract Workers (Regulation and Abolition) Act* (1970) et le *Contract Labor and Inter-State Migrant Workers Act* (1979) encadrent l'emploi de travailleurs temporaires et de travailleurs migrants. Les deux lois obligent les employeurs à assurer l'accès à une eau potable, des toilettes, un habitat salubre, un centre de premiers soins et une crèche aux travailleurs employés et à ceux des sous-traitants. Par ailleurs, la section 10 du *Contract Workers Act* autorise le gouvernement à interdire le recours aux travailleurs temporaires si le travail est de nature pérenne, qu'il est nécessaire et non circonstanciel au fonctionnement de l'établissement, si le volume de travail est suffisant pour employer un nombre considérable de travailleurs permanents, ou si la tâche est usuellement réalisée par un travailleur permanent dans cet établissement ou les établissements similaires.

Deuxièmement, à l'exception de Tata qui reste un symbole idéal en la matière, le paternalisme des entreprises privées comme modèle progressiste est en quelque sorte supplanté par les pratiques du secteur public. En effet, c'est désormais les conditions d'emploi dans les entreprises publiques (*public sector units – PSU*) qui deviennent la norme de référence :

> « *The new public sector industrial workforce soon acquired a distinct character. The benefits of jobs within it included security of employment and various social provisions – like housing, health and education – which were often the envy of workers in private enterprises. It is therefore hardly surprising that such workers became the reference point in the collective actions of industrial labour at large; while the relations of production initiated in these new government enterprises helped to give labour a new dignity.* » (Breman, 1999: 12).

Après l'accession de l'Inde à l'indépendance, le rôle de l'Etat dans les rapports des grandes entreprises au travail se manifeste également dans le domaine des négociations collectives et du règlement des conflits industriels. Le développement industriel rapide qui caractérise les trois premiers plans quinquennaux (1951-1966) constitue un âge d'or pour le syndicalisme indien. D'une part, les organisations syndicales se multiplient : dans un contexte de croissance de l'emploi industriel, le nombre de syndicats enregistrés passe de 3522 en 1949-50 à 13 248 en 1965 (Bhattacherjee, 1999). Tous les syndicats ne sont pas affiliés aux grandes fédérations, le *Industrial Disputes Act* permettant à tout collectif de sept ouvriers ou plus de former un syndicat. Cependant, l'essor d'une industrie d'Etat favorise un

développement rapide du syndicalisme de masse dans les entreprises publiques, où la fédération INTUC, affiliée au parti du Congrès et contrôlée par lui, domine. Du côté d'AITUC, affiliée au Parti Communiste Indien (*Communist Party of India* – CPI*),* il consolide également ses positions, notamment dans l'industrie lourde. D'autres grandes fédérations sont créées à cette époque, telles que le *Hind Mazdoor Sabah* (HMS – Conseil des Travailleurs d'Inde) en 1948, affilié au parti socialiste Janata Dal ; le *United Trade Union Centre* (UTUC) en 1949, affilié au *Communist Party of India – Marxist Leninist* (CPI-ML) ; le *Bharatiya Mazdoor Sangh* (BMS – Association des travailleurs indiens) en 1955, affilié au parti nationaliste-hindou *Bharatiya Janata Party* (BJP) ; et un peu plus tard le *Centre of Indian Trade Union* (CITU), affilié au *Communist Party of India – Marxist* (CPI-M), qui nait d'une scission d'AITUC en 1970.

D'autre part, les grandes fédérations syndicales jouissent alors d'un pouvoir d'influence important sur la prise de décision politique. Ce pouvoir leur vient en partie de la proximité historique des responsables syndicaux avec les partis politiques. J. Nehru, qui assure la charge de Premier Ministre de 1948 à 1964, est un ancien président d'AITUC. Durant toute sa carrière politique, il reste un ardent défenseur du mouvement syndical (Battachariya, 1988). De même, INTUC et le parti du Congrès fonctionnent comme deux organisations sœurs, INTUC utilisant son influence pour défendre les intérêts des ouvriers dans l'arène politique, et le Congrès utilisant INTUC comme instrument de communication dans ses campagnes électorales (Candland, 2007). Mais l'influence politique des syndicats dépasse la simple proximité qui les relie aux partis politiques :

> « *A strong trade union movement was central to the project of uplifting the poor and working classes. 'The attitude towards trade unions', according to the government's First Five-Year Plan (1950-55), 'should not just be a matter of tolerance but they should be helped to function as a part and parce of [the] industrial system.' The second plan was theoretically explicit. It recognized the 'utter necessity of a strong trade union movement for safe-guarding the workers' interest and achieving the targets of the plan', declared that the 'creation of industrial democracy is a pre-requisite for our cherished goal of establishing a socialist society', and stressed that industrial democracy would not be possible without a 'strong and healthy' trade union movement.* » (Candland, 2007: 70).

Ainsi, l'Etat intervient comme un protecteur du mouvement syndical et garant de sa capacité à défendre les intérêts des ouvriers au sein des entreprises privées. L'Etat promeut également une régulation nationale des relations industrielles à travers la négociation d'accords tripartites de branches : régulièrement, des *Industrial Wage Boards* sectoriels sont

organisés, au sein desquels les organisations patronales, les syndicats et l'Etat s'accordent sur des grilles de salaire et des conditions de travail. En appui de ces négociations, les fédérations syndicales nationales organisent des mouvements de grève leur permettant d'exercer de la pression sur les organisations patronales. Les organisations patronales font de même et organisent des *lock-out*, c'est-à-dire des fermetures d'usine durant lesquelles les employés ne sont pas rémunérés. Lorsque les employeurs et les syndicats ne parviennent pas à trouver un compromis, et que les conflits sociaux deviennent trop coûteux pour les deux parties, ces derniers se tournent généralement vers l'Etat central et demandent au Ministre du Travail de prononcer un arbitrage. Dans ce contexte favorable, les organisations syndicales sont en mesure d'imposer des contraintes sur la gestion des entreprises, qui s'étendent jusque dans les ateliers des usines, où les syndicats contribuent à définir l'organisation de la production et, parfois, sont en mesure d'imposer un veto à l'emploi de nouvelles technologies qui réduiraient les besoins en main d'œuvre de l'entreprise (Candland, 2007).

En 1965-66, deux moussons particulièrement mauvaises plongent l'économie indienne dans la crise. Alors que l'industrie avait figuré au centre des politiques du gouvernement, ce dernier recentre son attention – et une part importante de ses ressources – vers le secteur agricole avec la Révolution Verte. Dans un contexte de ralentissement économique, qui se poursuit dans les années 1970, le pouvoir d'achat des ouvriers se dégrade et provoque une multiplication des grèves et mouvements sociaux dans les usines. Paradoxalement, ces grèves sont le signe de la bonne santé des organisations syndicales, dans le sens où elles ont à cette époque une capacité importante de mobilisation de leurs membres. Si les conditions d'emploi se dégradent fin des années 1960 et courant des années 1970, l'action collective ouvrière reste vive et pèse dans les négociations.

A la même période, on observe cependant une amorce de déclin des grandes fédérations syndicales, notamment INTUC qui privilégie de façon croissante son allégeance au parti du Congrès au détriment de la défense des travailleurs. La perte de confiance que cela entraine dans les rangs d'INTUC provoque par effet d'appel d'air la montée en puissance des syndicats d'extrême-gauche (AITUC et CITU) et la radicalisation des mouvements ouvriers. La répression violente de la grande grève nationale des cheminots en mai 1974 par les forces de l'ordre, suivie de la suspension des droits syndicaux par Indira Gandhi durant l'état d'urgence (1975-77), marquent la fin de l'âge d'or du syndicalisme.

Dans le domaine du rapport des firmes au travail, la configuration politico-institutionnelle post-indépendance introduit donc des changements majeurs. Le modèle

antérieur de gestion des employés par les firmes, caractérisé par un paternalisme faisant contrepoids au mouvement syndical émergeant, s'efface devant une gestion des relations industrielles très encadrée par l'Etat. Durant la deuxième période étudiée (1947-85), les rapports que les dirigeants d'entreprises entretiennent avec leur main d'œuvre sont caractérisés par une forme dominante d'encastrement politico-administratif.

Dans **le domaine des rapports entre les firmes et le système politique** (gouvernement, administration publique, partis politiques, élus, médias…), l'accession de l'Inde à l'indépendance et la mise en place d'un système d'économie mixte provoquent également une série de transformations de fond. Durant la période où Nehru est à la tête du gouvernement indien (1948-64), son orientation socialiste et sa méfiance idéologique envers les entreprises du secteur privé encouragent des politiques publiques faiblement orientées vers les intérêts économiques privés des industriels. D'autant plus que l'opinion publique est dans l'ensemble favorable à une régulation stricte du secteur privé par l'Etat (Kochanek, 1974). Par ailleurs, dans les premières années suivant l'indépendance, la majorité des entrepreneurs indiens approuvent la politique industrielle interventionniste, qui est perçue comme avantageuse. En effet, au vu de la condition économique du pays, le secteur privé n'est pas en mesure de fournir les capitaux nécessaires à la modernisation du pays, et les industriels ont besoin que l'Etat investisse dans les infrastructures (ports, routes, chemins de fer, *etc.*) et dans l'industrie lourde (prospection et exploitation pétrolière, extraction minière, sidérurgie, énergie, *etc.*). De plus, la politique protectionniste visant la substitution des importations protège les industriels indiens de la concurrence étrangère, assurant leur position sur le marché intérieur.

Au milieu des années 1950, cependant, le gouvernement de Nehru durcit le régime interventionniste et signale, lors de prises de position publiques, une attitude négative envers le secteur privé. En particulier, l'évocation du projet de créer une société socialiste dans la *Industrial Policy Resolution* de 1956 fait craindre à certains industriels une volonté politique de nationaliser l'économie. Face à ce phénomène, les milieux industriels se divisent (Kochanek, 1974). Les milieux industriels de Bombay, notamment le Groupe Tata, s'opposent vivement au durcissement du régime interventionniste. Dans ce cadre, plusieurs industriels liés à Tata et à la *All-India Manufacturers' Organization* créent en 1956 le *Forum of Free Enterprise*. Déployant des activités de plaidoyer (organisation de réunions publiques, publication de documents distribués au sein des institutions publiques et de diverses

organisations, *etc.*), le *Forum of Free Enterprise* promeut la liberté d'entreprendre au sein d'une économie planifiée, soulignant à la fois les dangers du libéralisme (laissez-faire) et du socialisme marxiste. A la fin des années 1960, le Forum ouvre également un débat sur l'autorégulation et les responsabilités sociales des entreprises, qui débouche sur la création de la *Fair Trade Practices Association* dont les membres s'engagent à respecter une série de principes renvoyant à l'éthique des affaires.

Si les milieux industriels de la côte Ouest se mobilisent, ceux de la côte Est et notamment les Marwaris, qui dominent la FICCI, restent fidèles au Congrès et refusent de participer au *Forum of Free Enterprise* ou à la *Fair Trade Practices Association*. Le Congrès est en effet perçu par la majorité des entrepreneurs Marwaris comme la meilleure protection contre une prise du pouvoir par le parti communiste. Mais la position de la FICCI va plus loin. Comme le souligne G.D. Birla lors de l'assemblée générale de la FICCI en 1954 :

> « *Do not forget that their [the government's] objective and our objective* […] *is to build up the country, and if we build up the country, then, of course, everybody prospers* » (cité dans Kochanek, 1974: 218).

En 1956, quand Nehru présente la nouvelle politique industrielle à la FICCI, allant jusqu'à dire que le secteur public doit se développer aux dépends du secteur privé car il y a de la place pour tout le monde, les membres présents applaudissent son discours.

La mort de Nehru en 1964 ouvre une période de tensions et de malaises dans les rapports entre les industriels et le Congrès. En effet, les gouvernements qui lui succèdent durcissent le cadre politique et institutionnel de régulation du secteur privé (Kochanek, 1974 ; Vaugier-Chatterjee, 2003). Dès 1964, le gouvernement initie un vaste chantier sur le problème de la concentration du capital. En effet, une trop forte concentration du capital est perçue comme une menace sur le développement industriel du pays, dans la mesure où quelques grands Groupes empêchent le développement d'une concurrence sur leurs marchés. De plus, la concentration du capital est vue comme une menace sur la santé de la démocratie indienne : de par leur position dominante, les grands Groupes risquent d'exercer une influence jugée excessive sur les politiques du gouvernement (Mazumdar, 2008). Les comités parlementaires se succèdent[67], dont les rapports mettent en cause le pouvoir que l'élite industrielle du pays concentre en ses mains. Par suite, le gouvernement d'Indira Gandhi

[67] Le *Mahalanobis Committee* en 1964, la *Monopolies Inquiry Commission* en 1965, le *R.K. Hazari Committee* en 1969, et le *Dutt Committee* en 1969.

adopte en 1969 le *Monopolies and Restrictive Trade Practices Act*, qui favorise les petites et moyennes entreprises, et qui renforce le contrôle exercé par le gouvernement sur le développement des firmes. En 1970, le gouvernement abolit le système des *managing agencies*, toujours pour lutter contre la concentration du capital. D'autres mesures sont adoptées à la même période, notamment le renforcement du système des licences avec la *Industrial Licensing Policy* de 1970, ainsi qu'une vague de nationalisation de pans entiers de l'économie : le secteur des banques privées en 1969, le secteur de l'assurance en 1971, le secteur minier en 1973, puis le secteur textile en 1978.

Dans ce contexte, la division au sein de l'élite industrielle se creuse. D'un côté, J.R.D Tata, dirigeant du Groupe industriel le plus important d'Inde en termes de chiffre d'affaire, critique avec véhémence les politiques du gouvernement, qui étouffent l'entrepreneuriat et freinent l'industrialisation du pays. Et pour cause : sur 169 projets d'expansion de capacités de production déposés par Tata entre 1960 et 1989, tous sont rejetés par l'administration (Khanna, Palepu, 2005). J.R.D. Tata est soutenu par une majorité des industriels, qui fustigent les lourdeurs bureaucratiques et « l'incompétence » des responsables politiques. De l'autre côté, G. D. Birla et d'autres industriels *Marwaris* continuent de soutenir le parti du Congrès, perçu comme le garant de la stabilité politique du pays. Ce soutien se manifeste d'ailleurs par de généreuses contributions financières aux campagnes électorales du parti. Cependant, les supporters d'Indira Gandhi sont de plus en plus isolés. Lorsque les dirigeants de la FICCI décident de ne pas condamner officiellement la nationalisation du secteur bancaire de 1969, une partie des membres quittent l'organisation.

Jusqu'au début des années 1980, quand le Congrès deviendra plus favorable au secteur privé, les relations entre les milieux industriels et le gouvernement sont donc marqués par les enjeux de positionnement des entreprises vis-à-vis de l'Etat. En effet, celui-ci dispose d'un pouvoir de contrôle significatif, qu'il déploie en multipliant les contraintes au nom de l'intérêt général – envisagé comme la finalité des politiques industrielles et de développement. Bien entendu, les entreprises et organisations patronales ont accès au système politique, sur lequel elles exercent une certaine influence. Mais le milieu des industriels privés est affaibli par les divisions internes, face à un Etat quasi-hégémonique au sein duquel le paradigme nehruvien de développement est prédominant.

Dans ce contexte, les industriels sont fortement incités à contourner les règles et, dans de nombreux cas, à les rompre. En effet, les règles du jeu sont nombreuses, contraignantes voir étouffantes pour les entreprises privées. De plus, le pilotage serré des entreprises par

l'administration publique place les déterminants de la croissance et du profit dans les mains des bureaucrates. Ainsi, le développement des affaires requiert d'alléger les contraintes imposées par l'Etat, par exemple en glissant des enveloppes aux fonctionnaires en charge d'allouer les licences, de vérifier les comptes des entreprises, ou encore d'inspecter les unités de production. La tentation est d'ailleurs réciproque : sachant que leur signature sur tel ou tel dossier aura des conséquences sur les résultats de l'entreprise ayant déposé le dossier aux services administratifs, de nombreux bureaucrates font traîner les dossiers jusqu'à recevoir une enveloppe ou d'autres avantages (pratique dite du « *red taping* »). Progressivement, c'est un véritable marché de la décision administrative qui se met en place, et qui institutionnalise[68] la corruption dans les échanges entre entreprises et pouvoirs publics :

> « […] *the system grew increasingly into an exchange relationship between business and government. Business (the buyer) went to government (the seller) for benefits, and in return paid in the form or resources such as campaign contributions, political donations, and jobs for relatives. The political leadership came to depend very heavily on the system as a quid pro quo for securing campaign contributions, and the bureaucracy depended on it for payoffs, employment, power, prestige, and patronage.* » (Kochanek, 1987: 1284)

Le contournement ou non-respect des règles imposées par l'Etat se manifeste également dans le domaine fiscal. Dès les années 1950, le gouvernement met en place une politique fiscale qui impose des taxes élevées sur les entreprises et les hauts revenus personnels. Car il faut financer l'appareil d'Etat en pleine expansion, or la grande majorité des ménages n'ont pas un revenu suffisant pour être soumis à l'impôt, et une grande partie de l'économie est informelle. A leur sommet, les impôts sur le revenu des entreprises et sur le revenu des ménages nantis atteignent respectivement 55% et 98,75%. Dans ces conditions, la plupart des entreprises privées pratiquent l'évasion fiscale à grande échelle. La tenue de doubles comptabilités, la préférence pour les transactions en liquide, la réalisation de transactions sur le marché noir, de même que le détournement d'une part des bénéfices au profit de la direction, deviennent des pratiques courantes (Gollakota, Gupta, 2006).

Dans le domaine du rapport des firmes au système politique, la période 1948-85 est donc marquée par un degré relativement élevé d'encastrement des firmes. Certes, le système administratif de contrôle du secteur privé ne s'applique pas mécaniquement sur le système économique. Les dirigeants des entreprises parviennent, dans une certaine mesure, à alléger les contraintes et parfois à détourner le système bureaucratique à leur avantage. Néanmoins,

[68] Dans le sens où le versement de pots-de-vin, d'un montant- variable selon l'échelon administratif auquel l'entreprise s'adresse, devient une attente réciproque, une règle informelle connue de tous.

l'Etat reste un acteur prépondérant. Ses politiques publiques sont dans une large mesure découplées des intérêts économiques privés des firmes, et l'Etat est en mesure de fixer des règles du jeu visant à subordonner les entreprises privées aux objectifs politiques de de développement national.

Dans **le domaine de l'action sociale des entreprises**, la période 1947-85 se caractérise par un déclin de la tradition philanthropique des grandes entreprises indiennes. Plusieurs éléments entrent en considération. Au sein des firmes, les années 1950-60 voient une nouvelle génération prendre la relève des premiers entrepreneurs. Formés pour la plupart dans les grandes universités anglo-saxonnes, ces nouveaux dirigeants adhèrent à l'idéal occidental de l'Etat-providence :

> « *Religious faith was less intense, and the* [*business*] *class as a whole was less inclined to involve itself in civic affairs or in public charities. It believed that public works and welfare of the poor were principally the responsibility of the government which collected taxes from business for the purpose.* […] *Only those who were temperamentally so inclined took to philanthropy.* » (Sundar, 2000: 230)

Par ailleurs, la lutte pour l'indépendance, qui avait mobilisé idéologiquement la plupart des grands industriels, a pris fin. Au-delà des représentations de la nouvelle génération de dirigeants, le nouveau contexte institutionnel et politique durcit les frontières entre les prérogatives de l'Etat-providence et celles du secteur privé :

> « *As the government became the biggest donor to social welfare organizations through the Central and State Social Welfare Boards set up after Independence, the private sector felt absolved of its responsibility* […]. *Social action thus came to be perceived as government's responsibility and the problems as too vast to be tackled by private charity.* » (Sundar, 2000: 236-237)

Cette position dominante chez les grandes entreprises indiennes est renforcée par un niveau croissant d'imposition et le ralentissement de l'économie après 1965-66.

Pour autant, le nombre de fondations caritatives mises en place par des Groupes industriels ne cesse de croître, de sorte qu'on compte environ 200 000 fondations (*trusts*) du secteur privé aujourd'hui (Das Gupta, 2007). En 1959, une enquête menée par le *Direct Taxes Administration Enquiry Committee* expose le ressort de cette contradiction : un nombre important d'entreprises détournent les mesures d'incitation fiscale à la création d'œuvres

caritatives, définis dans le *Income Tax Act*, pour faire de l'évasion fiscale. Par suite, une large majorité des fondations et organisations caritatives (*trusts*) créées par les entreprises durant cette période sont soient des coquilles vides, soit des affaires rentables maquillées en œuvre caritative. Malgré les modifications apportées à la réglementation fiscale avec le nouveau *Income tax Act* de 1961, plusieurs enquêtes révèlent la perpétuation de ces pratiques abusives (Sundar, 2000).

Tableau n°2.4 : Synthèse - Degré et formes d'encastrement/désencastrement des firmes durant la période 1948-1979		
Variables	***Constats***	***Conséquences***
Propriété et contrôle des entreprises	Découplage entre identité communautaire et entrepre-neuriat ; gestion familiale des entreprises encadrée par l'adminis-tration publique ; poids des institutions finan-cières publiques dans le capital des entreprises.	Encastrement des entreprises à travers les politiques indus-trielles et le pilotage adminis-tratif du secteur privé.
Objectifs prioritaires des entreprises	Développer les affaires dans un cadre politique et institutionnel contraignant, qui vise à subordonner les firmes aux objectifs politiquement définis de développement national.	Encastrement des firmes par le poids de l'appareil d'Etat, qui pilote en grande partie les entreprises privées au nom de l'intérêt général (dévelop-pement planifié).
Encadrement institutionnel du rapport employeurs-employés	Un droit du travail élaboré prend le pas sur le paternalisme ; l'Etat soutien les organisations syndicales et pèse dans les relations industrielles, dans un esprit d'Etat-providence.	Encastrement des entreprises par l'Etat, qui régule et encourage la prise en compte des intérêts collectifs des employés dans les relations industrielles.
Rapports entre organisations syndicales et directions d'entreprise	Organisations syndicales puissantes, capables d'obtenir des conditions d'emploi avantageuses dans le cadre des négociations tripartites.	Encastrement des firmes à travers les contraintes imposées par les organisations syndicales, qui béné-ficient du soutien de l'Etat et d'un cadre réglementaire avantageux.
Enjeux des politiques de gestion des ressources humaines	Contrebalancer le poids des syndicats dans les négociations tripartites, afin de maintenir le coût du facteur travail à un niveau acceptable pour l'entreprise.	Encastrement du fait que la GRH doit se positionner en fonction de normes collectives, et non de simples transactions contractuelles entre les employeurs et les employés sur le marché du travail.
Orientation des firmes vis-à-vis des décideurs politiques	Position différenciée, soit de soutien par conviction et intérêt, soit de critique par différent idéologique et appréhension. Pratiques visant à instrumentaliser et/ou à contourner les régulations politico-administratives.	Relatif encastrement, dans le sens où les résultats économiques des entreprises reposent en grande partie sur des choix politiques et des décisions administratives.
Régulation des entreprises par les politiques publiques	Encadrement des firmes dans presque tous les domaines de gestion. Mais capacité limitée de régulation (clientélisme, du marché noir et de l'évasion fiscale…).	Encastrement politico-administratif fort, qui suscite une attitude de manipulation du cadre de régulation.
Rationalités de l'action sociale des firmes	Relatif désengagement dans un contexte où l'Etat-providence prend en charge les politiques sociales de développement. Instrumentalisation de la philanthropie pour alléger les ponctions fiscales.	Désencastrement des firmes dans un contexte de déresponsabilisa-tion.

Chapitre 3 – Réformes économiques, mondialisation et mouvement de désencastrement des firmes (1980-…)

Ce troisième chapitre poursuit l'analyse en montrant comment l'adoption d'une stratégie de développement « pro-business » par l'Etat à partir des années 1980 provoque une nouvelle reconfiguration du contexte institutionnel et politique au sein duquel se nouent les rapports entre les firmeset leur environnement social. Cette reconfiguration suscite un mouvement de désencastrement des firmes.

A - Les réformes économiques : stratégie de développement et reconfiguration institutionnelle et politique

Durant la seconde moitié des années 1970, l'effet des chocs pétroliers vient aggraver les mauvaises performances de l'économie indienne. La croissance du PIB plafonne à 2% entre 1970 et 1975. Dans ce contexte, l'idée d'assouplir le système des licences suscite un intérêt grandissant dans les cercles des décideurs politiques (Panagariya, 2008). Cependant, le gouvernement de coalition qui remplace le gouvernement d'Indira Gandhi entre 1977 et 1979 n'est pas assez uni pour permettre des réformes significatives. Quand Indira Gandhi revient au pouvoir en 1980, le gouvernement adopte prudemment quelques mesures de dérégulation. Ces prémices ouvrent une brèche dans le modèle nehruvien de développement, qui s'est essoufflé et dont la légitimité est fragilisée par le contexte international –effritement du bloc soviétique, perte de vitesse de l'Inde vis-à-vis de la Chine, et victoire idéologique du modèle de développement économique néolibéral.

A Delhi, une nouvelle génération d'hommes politiques, fédérés autour de Rajiv Gandhi, arrive au pouvoir suite à l'assassinat d'Indira Gandhi en 1984. Ces nouveaux décideurs politiques sont convaincus de la nécessité de libéraliser l'économie indienne, et d'œuvrer à son intégration dans l'économie mondiale. Rajiv Gandhi et son équipe se saisissent des mauvaises performances économiques des décennies d'économie mixte (croissance économique de 3,2% entre 1965 et 1981), afin d'étayer la thèse d'un échec du modèle de développement nehruvien :

> « *He* [Rajiv Gandhi] *was the first modern Prime Minister who had mostly grown up in an independent India. He was freer of the socialist baggage and less fearful on being subject to dependence on the world markets than his predecessors. He came to power with aspirations of launching India in the twenty-first century.* » (Panagariya, 2008: 80)

Dans ce contexte, entre 1985 et 1989, le système étatique de régulation de l'économie est significativement assoupli. Notamment, les entreprises sont autorisées à changer de produits fabriqués sans devoir changer de licence, pour peu que les deux produits soient proches (ex. camion-bus). Le nombre de firmes sujettes au *Monopolies and Restrictive Trade Practices Act* est réduit. Plusieurs secteurs sont libérés des contraintes des licences (*delicensing*), et le contrôle public du prix et de la distribution est levé pour les secteurs du ciment et de l'aluminium. Ces mesures permettent à l'équipe de Rajiv Gandhi de tester la faisabilité politique des réformes :

> « *Experimentation with piecemeal reforms in the 1980s had demonstrated to the policymakers that liberalization could yield improved performance. They also learned that contrary to long-standing fears, liberalization was politically feasible as long as it was packaged as necessary to the good of the common man.* » (Panagariya, 2008: 95)

S'en suivent deux années de gouvernement de coalition, durant lesquelles les réformes économiques sont laissées en suspens.

Avec les plans d'ajustement structurel du Fond Monétaire International (FMI), auxquels l'Inde souscrit en 1991-93 sur fond de crise des paiements, ainsi que l'arrivée de Manmohan Singh au poste de Ministre de l'économie et des finances en juin 1991, les réformes connaissent une accélération significative. Le gouvernement abolit définitivement le système des licences et des quotas, et il libéralise le prix et la distribution des produits restés sous contrôle administratif. En 1992, le prix des actions mises sur les marchés financiers par les entreprises est également libéralisé (il était auparavant fixé par une agence publique). Cette mesure provoque une explosion de la valeur totale des actions émises en bourse par des entreprises privées : elle passe de 65 millions de roupies en 1989-90 à 200 millions de roupies en 1992-93.

Dans le domaine du commerce extérieur, les barrières tarifaires sont ramenées de 300% en 1990-91 à 40% en 1997-98 (Jenkins, 1999 : 16). Le système des licences à l'importation est aboli dans une grande mesure, et la *Reserve Bank of India* réduit les restrictions imposées aux investisseurs institutionnels étrangers (IIE) et à l'utilisation de prêts

commerciaux extérieurs par les entreprises indiennes. Par ailleurs, le gouvernement indien ouvre progressivement l'économie aux investissements directs étrangers (IDE), seuls quelques secteurs clés étant encore soumis à des limites en termes de part de capitaux étrangers dans l'investissement[69]. En 1991, le gouvernement créé une procédure d'approbation automatique des IDE allant jusqu'à 100% de capitaux étrangers, d'abord dans certains secteurs jugés prioritaires, mais dont la liste est régulièrement étendue courant des années 1990-2000. Aujourd'hui, l'approbation automatique est devenue la règle plus que l'exception. Ces mesures sont progressivement complétées par l'ouverture de plusieurs secteurs publics aux investissements privés domestiques et étrangers (banques, énergie, pétrochimie, télécommunications…), par une réduction des compétences de l'administration en matière d'encadrement des investissements, ainsi que par une série de réformes sectorielles qu'il serait trop long de détailler ici.

Ces réformes modifient en profondeur la configuration institutionnelle et politique au sein de laquelle les relations entre les firmes et leur environnement social se tissent. Elles concrétisent une nouvelle stratégie de développement national, dont les postulats idéologiques tranchent avec l'idéologie nehruvienne. En définitive, telle qu'elle est présentée par les architectes des réformes, la nouvelle stratégie opère un transfert du rôle de moteur du développement socio-économique national de l'Etat vers les entreprises privées et le marché (Reed, 2004). Inspirés par les théories économiques préconisant une politique de l'offre *(supply-side economics*), les réformateurs justifient cette nouvelle stratégie par le principe suivant : en créant un contexte institutionnel et politique favorable à l'entrepreneuriat et à la compétition entre firmes (réduction des taxes sur les capitaux, libéralisation des marchés, ouverture à l'économie mondiale….), les réformes permettront une contribution plus efficiente du marché au développement national. Dans un premier temps, les réformes stimuleront l'investissement privé et augmenteront la productivité de l'économie nationale, permettant une accélération de la croissance économique et donc de la création de richesse. Dans un second temps, les bénéfices de cette croissance percoleront progressivement vers le bas de la pyramide des revenus – processus désigné communément par l'expression « *trickle-down effect* ». Si des différences existent entre partis politiques et entre régions, dans l'ensemble, cette nouvelle doctrine devient le point de référence des gouvernements au pouvoir :

[69] Aujourd'hui, la défense et les assurances sont limitées à 26%, le secteur bancaire et les télécommunications à 74%. Seule l'industrie des jeux de hasard et d'argent sont fermés aux IDE.

« *The actions and rhetoric of numerous Indian state and non-state agencies seem to endorse globalization and liberalization as desirable transformative forces that will ultimately provide not only economic rewards, such as increased global competitiveness of Indian companies and healthier foreign exchange reserves, but also significant social benefits such as more job opportunities, higher salaries, greater consumer choice and a better quality of life. Indeed, across the most visible sectors of Indian society and the state, there appears to be emerging a consensus in limiting the terms of debate about socioeconomic issues to largely those positions, which already presuppose globalization and liberalization as enabling frameworks for positive change in the economy and in society at large.* » (Chopra, 2003: 421)

Le choix d'une telle stratégie de développement demeure toutefois l'objet de controverses, que ce soit dans les cercles universitaires (Basu, Mallik, 2008 ; Panagariya, 2008 ; Bhagwati, 2008 ; Bardhan, 2010), ou dans diverses arènes du débat public (médias, conférences, production culturelle…). Ces controverses méritent que l'on s'y attarde, car elles questionnent notamment le rapport entre les firmes et le développement socioéconomique national. De manière générale, la mise en cause par certains acteurs du bienfondé de la nouvelle stratégie de développement porte avant tout sur la deuxième partie du mécanisme décrit plus haut. Personne ne conteste une amélioration des performances économiques de l'Inde, agrégées dans des indicateurs macroéconomiques. La question est de savoir quelles sont les retombées de l'accélération de la croissance du produit intérieur brut (PIB) pour les différents groupes sociaux – soit la question du caractère plus ou moins inclusif du modèle de croissance indien. Ainsi, Amartya Sen remarque :

« *For a minority of the Indian population—but still very large in actual numbers—economic growth alone has been very advantageous, since they are already comparatively privileged and need no social assistance to benefit from economic growth. The limited prosperity of recent years has helped to support a remarkable variety of lifestyles as well as globally acclaimed developments of Indian literature, music, cinema, theater, painting, and the culinary arts, among other cultural activities.*

Yet an exaggerated concentration on the lives of the relatively prosperous, exacerbated by the Indian media, gives an unrealistically rosy picture of the lives of Indians in general. Since the fortunate group includes not only business leaders and the professional classes but also many of the country's intellectuals, the story of unusual national advancement is widely and persistently heard. More worryingly, relatively privileged Indians can easily fall for the temptation to focus just on economic growth as a grand social benefactor for all.

Some critics of the huge social inequalities in India find something callous and uncouth in the self-centered lives and inward-looking preoccupations of a relatively prosperous minority. My primary concern, however, is that the illusions generated by those distorted perceptions of prosperity may prevent India from bringing social deprivations into

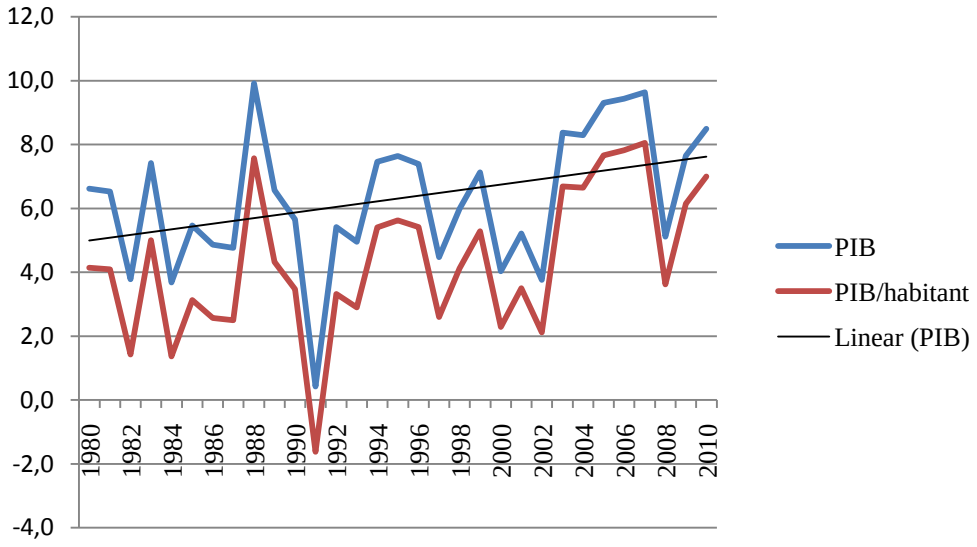
political focus, which is essential for achieving what needs to be done for Indians at large through its democratic system. A fuller understanding of the real conditions of the mass of neglected Indians and what can be done to improve their lives through public policy should be a central issue in the politics of India.

This is exactly where the exclusive concentration on the rate of GNP growth has the most damaging effect. Economic growth can make a very large contribution to improving people's lives; but single-minded emphasis on growth has limitations that need to be clearly understood. » (Sen, 2011)

L'analyse de quelques indicateurs économiques montre que la controverse entourant la la nouvelle stratégie de développement ne peut pas être réduite à l'opposition de deux visions idéologiques – celle des « pro-réformes », qui la qualifient d'instrument efficient de développement national, et celle des critiques, qui qualifient la nouvelle stratégie d'instrument efficient d'enrichissement de l'élite économique et politique du pays. Cette controverse provient également de certaines propriétés objectivables du modèle de développement indien contemporain.

Au niveau macroéconomique, l'Inde post-réformes entre dans une phase d'émergence économique (voir la figure n° 3.1). Malgré une décélération entre 1997 et 2003, les taux de croissance tranchent avec le fameux *Hindu rate of growth* – le « taux de croissance hindou » moyen de 3,5%, expression ironique désignant la stagnation de l'économie indienne entre 1965 et 1985. Trois phases distinctes se dégagent : une croissance moyenne de 6,6% entre 1992 et 1996 (soit plus du double du *hindu rate of growth*), un léger ralentissement entre 1997 et 2002 (5,1%), et enfin le « boom économique » à proprement parler, de 2003 à nos jours, avec une croissance à 8,2% sur la période 2003-2010 malgré deux années de décélération dans un contexte de crise économique et financière mondiale.

Figure n°3.1: Taux de croissance annuelle du PIB en Inde



Source: UNCTAD, 2011

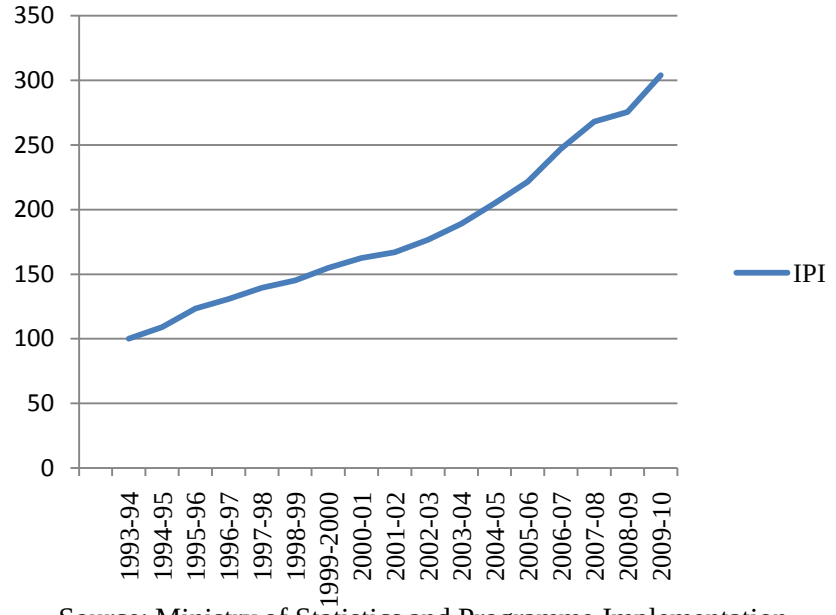
Le « boom » de l'économie indienne repose avant tout sur le secteur des services, et plus particulièrement sur les technologies de l'information et des communications (*information technologies* – IT), sur le *business process outsourcing* (BPO), et sur le secteur de la finance et l'industrie du conseil. Ainsi, le secteur BPO connaît une croissance annuelle de 23,3% entre 1992 et 2006, et les télécommunications une croissance annuelle de 18,8% sur la même période. Dans l'ensemble, la part du secteur des services dans le PIB[70] passe de 42% en 1991-92 à 54,7% en 2006-07 (Nagaraj, 2008 : 56). Derrière ces chiffres, il faut voir notamment le développement fulgurant de quelques grandes entreprises, qui sont devenues le fleuron de la « *shining India* », l'Inde qui brille[71], ou pour reprendre les termes de Steve Hamm, « *the world's new high-tech powerhouse* » (Hamm, 2007 : 2). Parmi elles, on compte notamment Infosys, Satyam et Wipro, trois entreprises ayant commencé comme de petits fabricants en matériel informatique au tournant des années 1970-80, et qui en 25-30 ans sont devenues de véritables transnationales des services IT et du BPO.

[70] Le secteur des services inclut de nombreux sous-secteurs d'activité : construction, commerce, hôtellerie, transport, restauration, communication, services sociaux et aux personnes, communauté, assurance, finance, service aux entreprises, et enfin promotion immobilière. C'est le « boom » des « *IT-enabled services* », de la finance et du conseil qui ont largement tiré la part des services dans le PIB indien vers le haut, notamment grâce à la demande extérieure pour les *business services* indiens, dont la compétitivité repose sur une main d'œuvre qualifiée, anglophone, peu chère et flexible. Dans une certaine mesure, les autres sous-secteurs ont également contribué à cette tendance, notamment la promotion immobilière et la construction.

[71] Slogan électoral en 2004 du Bharata Janata Party (BJP). Ce slogan a été largement repris dans la presse indienne et étrangère pour désigner le boom économique de l'Inde.

Cette montée en puissance du secteur des services IT en Inde a focalisé l'attention des médias occidentaux, bien que le secteur des services ne représente que 0,25% à 0,5% de la population active. Elle tend également à masquer une autre facette de l'émergence économique du pays, notamment sur la décennie 2000 : le développement de l'industrie manufacturière, qui bénéficie d'un marché intérieur en forte croissance, d'une hausse de la productivité des facteurs de production, et d'un climat institutionnel et politique favorable – avec des variations significatives d'un Etat fédéré à l'autre (Kennedy *et al.*, sous presse). Ainsi, après avoir stagné à environ 25% durant les années 1990, le ratio formation brute de capital fixe / croissance du PIB est passé à 39% sur la période 2003-09. Par ailleurs, l'index de production industrielle (IPI) indique une croissance du volume de production industrielle de 300% entre 1993-94 et 2009-10 (voir la figure n°3.2), les secteurs les plus dynamiques étant les boissons, les biens d'équipement (notamment l'automobile), la métallurgie, le textile et la chimie.

Figure n°3.2: Croissance de l'IPI (base 100 = 1993-94)



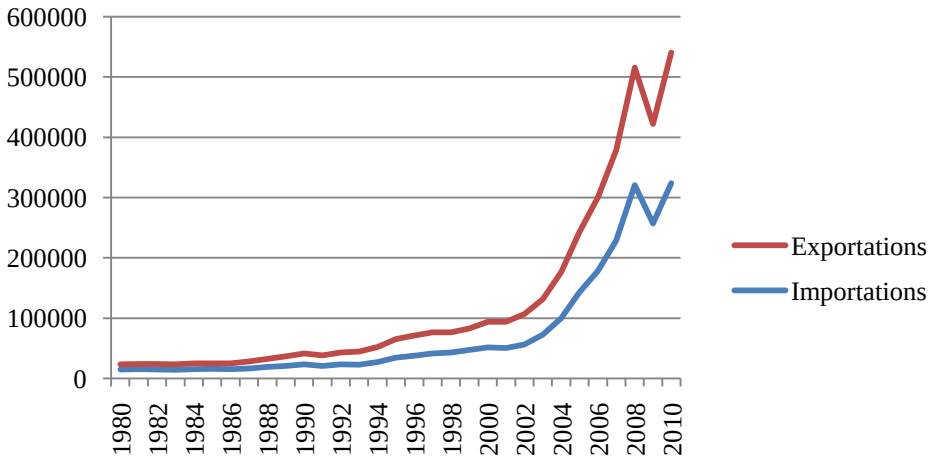
Source: Ministry of Statistics and Programme Implementation (GoI)

En plus de s'accélérer, l'industrialisation de l'Inde change de nature. Les investissements dans l'industrie du secteur public déclinent progressivement, alors que les investissements dans l'industrie du secteur privé connaissent une croissance forte et s'accompagnent d'un

renforcement de la concentration du capital : la capitalisation financière des 10 plus grandes entreprises privées passe de 2,2% du PIB en 1990 à 12,9% en 2004, et leur chiffre d'affaire de 2,3% du PIB à 9,3% sur la même période (Kohli, 2007).

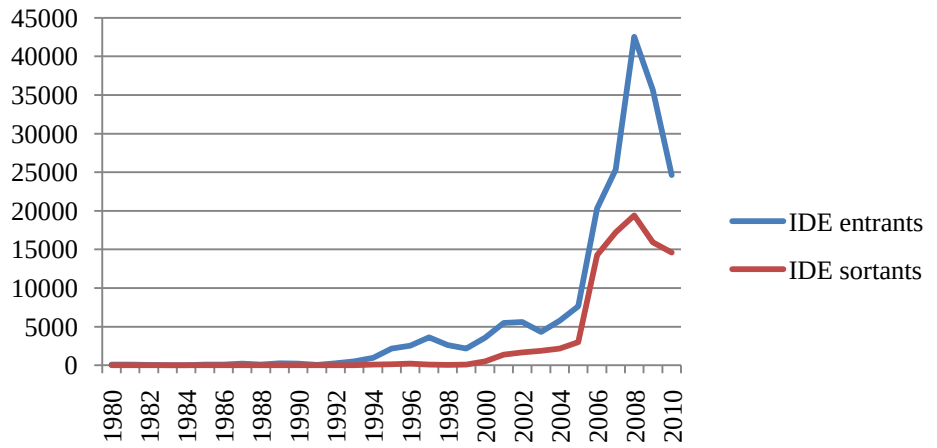
Enfin, le système économique indien post-réformes s'intègre de façon croissante à l'économie mondiale, notamment durant la décennie 2000. Au niveau du commerce extérieur, les réformes provoquent une hausse exponentielle des importations et des exportations de biens et services (voir la figure n°3.3). Il en va de même pour les flux d'IDE (voir la figure n°3.4). Non seulement l'Inde suscite un intérêt croissant chez les entreprises multinationales étrangères, mais suivant une tendance commune aux pays émergents (Guillén, Garcia-Canal, 2009), les grands Groupes indiens entament un mouvement d'internationalisation, que ce soit pour pénétrer de nouveaux marchés ou, dans le cas de l'industrie manufacturière, pour sécuriser un accès à des matières premières rares ou difficiles d'accès en Inde.

Figure n°3.3: Commerce extérieur de l'Inde (millions US$ prix courants)



Source: UNCTAD, 2011

Figure n°3.4: Flux d'IDE en Inde (millions US$ prix courant)



Source: UNCTAD, 2011

Au vu des chiffres avancés, la nouvelle stratégie de développement caractérisant l'Inde post-réformes a permis de renforcer considérablement la contribution des grandes entreprises du secteur privé à la croissance du PIB. Pourtant, alors même que les réformes économiques avaient été justifiées par le gouvernement comme un moyen d'attribuer aux firmes le rôle de moteurs principaux du développement socioéconomique national, plusieurs évolutions post-réformes conduisent à une mise en débat de leur capacité à assumer ce rôle. En quelque sorte, la controverse évoquée sur la nouvelle stratégie de développement comporte une sous-controverse : les firmes bénéficiant de cette nouvelle stratégie contribuent-elles en retour à la réalisation des intérêts collectifs attenants au développement social ? Cette sous-controverse renvoie au problème de l'encastrement / désencastrement des firmes.

B - Le mouvement contemporain de désencastrement des firmes

Alors que les deux phases précédentes étaient marquées par un degré élevé d'encastrement des firmes, la nouvelle stratégie de développement initiée dans les années 1980 entraîne une série de transformations dans les rapports entre les grandes entreprises et leur environnement social. Ces transformations participent à un mouvement de désencastrement des firmes.

Le gouvernement des firmes : une focalisation sur les objectifs de performance économique et financière

Tout d'abord, **la configuration post-réformes économiques contribue à distendre les couplages entre les communautés marchandes traditionnelles, l'entrepreneuriat et le développement des grandes entreprises**. Certes, les grands Groupes issus des castes marchandes traditionnelles (*Marwaris*, *Parsis*, *Gujarati Banias, Chettiars*…) continuent d'occuper une place importante dans le paysage du capitalisme indien (Wolcott, 2010). De la même façon que durant la période interventionniste, il faut y voir avant tout un effet de continuité : moyennant d'importants ajustements organisationnels et stratégiques (voir ci-dessous), les « vieux » conglomérats les plus importants (ex. Tata, Birla) s'adaptent au nouveau contexte et en tirent parti, de sorte qu'ils restent des acteurs prédominants du capitalisme industriel indien. Leur surexposition médiatique, en particulier dans le cas de Tata, conduit peut-être également certains observateurs à surestimer le poids des familles industrielles originaires des castes marchandes traditionnelles dans le paysage contemporain des grandes firmes. Concernant les entreprises entrées plus récemment dans le système économique indien[72], l'identité de caste des dirigeants n'est pas une variable primordiale. L'identité de caste n'est plus une précondition à l'entrepreneuriat, bien que les identités de caste continuent d'exercer une certaine influence. Plusieurs phénomènes, tous directement ou indirectement liés à la nouvelle configuration caractérisant l'Inde post-réformes, concourent à expliquer ce phénomène.

D'une part, la libéralisation et la dérégulation de l'économie indienne ont dynamisé certains secteurs d'activité. L'entrepreneuriat s'y développe d'abord sur la base des compétences et des motivations des individus – formation, expérience, talent, réseaux professionnels, ambition et appétence au risque, etc. Des solidarités communautaires peuvent apporter un avantage à certains entrepreneurs, mais elles ne lui sont plus nécessaires pour assembler les facteurs de production et réaliser son projet. Typiquement, le développement accéléré du secteur des technologies IT repose en grande partie sur l'émergence d'une nouvelle génération d'entrepreneurs – que ce soit des ingénieurs indiens ou des *Non-Resident*

[72] La comparaison de l'identité des 50 plus grandes firmes en Inde en 1939, 1969 et 1999 indique un renouvellement significatif des grandes firmes, hormis les plus grandes : 32 des 50 firmes de 1969 ne figurent pas sur la liste de 1939, et 43 des 50 firmes de 1999 ne figurent pas sur la liste de 1969 (Khanna, Palapu, 2005).

Indians ayant étudié et/ou travaillé aux Etats-Unis ou en Angleterre avant de revenir entreprendre en Inde (Parthasarathi, Aoyama, 2006). Ces jeunes entrepreneurs ne se distinguent pas tant par leur identité communautaire que par leurs formations, par les réseaux qu'ils ont développé lors de leurs études et de leurs débuts professionnels (notamment dans des filiales d'entreprises multinationales étrangères), par leur motivation à tenter l'aventure de l'entrepreneuriat dans un secteur devenu le symbole de l'Inde qui brille, ainsi que par les conditions favorables à l'entrepreneuriat mises en place par l'Etat (ex. création de *Software Technology Parks* dans des villes comme Bangalore, ou encore Hyderabad). Par ailleurs, les organisations patronales de caste ont cédé le pas à des organisations professionnelles telles que la *National Association of Software and Services Companies* (NASSCOM), qui sont passées d'un simple rôle de lobbying auprès de l'Etat à un rôle de plateforme professionnelle – investissement dans la recherche, diffusion d'informations spécialisées, soutien aux *start-ups* et à l'innovation, réflexions sur des enjeux sectoriels, etc. En bref, pour ces nouveaux entrepreneurs, les identités de caste ne font plus vraiment parti de leur quotidien professionnel.

D'autre part, que ce soit dans les nouveaux secteurs de l'économie ou dans l'industrie manufacturière plus ancienne, les ressources offertes par l'appartenance communautaire sont devenues relativement substituables (et en pratique, souvent substituées) par d'autres ressources indépendantes de la communauté. Si l'on prend l'exemple de l'accès au capital financier, déjà durant la période interventionniste, la mise en place d'institutions publiques d'investissement avait fourni à de nombreux entrepreneurs l'accès au capital requis pour lancer leurs activités. Grâce aux dérégulations du marché financier et à l'autorisation des entreprises de recourir aux marchés financiers internationaux, qui s'inscrivent dans les réformes du début des années 1990, les marchés financiers prennent le pas sur les communautés et sur les institutions publiques comme sources de financement des entrepreneurs. Ainsi, le *Bombay Stock Exchange* devient une institution incontournable du capitalisme industriel indien et en accompagne l'émergence post-réformes. Il évolue avec l'introduction de l'indice *Sensex* en 1986, l'électronisation du système de transactions en 1995, ou encore l'introduction de produits dérivés en 2000.

Le cas d'école illustrant le nouveau lien entre réformes économiques, marchés financiers et entrepreneuriat en Inde est celui de Reliance, dont nous avons évoqué la naissance dans le chapitre précédent. Utilisant avec habileté les ventes initiales d'actions sur le *Bombay Stock Exchange*, Dhirubhai Ambani a eu recours massivement à la bourse pour

financer ses investissements dans les secteurs dérégulés de l'économie (pétrochimie, télécommunications), faisant entrer Reliance dans la ligue des plus grands Groupes privés d'Inde (Piramal, 1996 ; Khanna, Palapu, 2005). D'autres firmes ont également bénéficié du couple dérégulation/développement des marchés financiers, tels que Infosys, Wipro et Satyam Computer Services dans le secteur IT, ou encore Dr Reddy et Ranbaxy dans l'industrie pharmaceutique.

Deuxièmement, **la configuration post-réformes économiques encourage un exercice du gouvernement des entreprises qui est plus « professionnel »[73], et plus focalisé sur les objectifs de performances économiques et financières**. Cette évolution du mode de gestion des firmes en Inde fait l'objet d'interprétations différentes dans la littérature. Certains auteurs mettent en avant la convergence du modèle indien de gouvernement des firmes vers le modèle anglo-saxon, dans un contexte de globalisation (Mukherjee-Reed, Reed, 2004). D'autres auteurs insistent au contraire sur le poids des spécificités nationales : la gestion des entreprises en Inde serait tributaire de l'héritage historique et surtout culturel de l'élite industrielle du pays, dont les valeurs et le sens du bien commun conduiraient à une gestion éthique et éclairée des entreprises (Nayak *et al.*, 2007). Une façon de trancher est de considérer le sens de l'évolution. Si des valeurs, des représentations, des usages typiques d'un « management familial à l'indienne » continuent sans doute d'exercer une influence sur les conduites des dirigeants des firmes, plusieurs mécanismes opèrent une transformation rapprochant le gouvernement des firmes par les dirigeants indiens des standards internationaux.

Durant l'ère interventionniste, la gestion des grandes entreprises était contrainte par un pilotage bureaucratique du secteur privé, qui visait une orientation des firmes en fonction d'objectifs politiques extérieurs à elles. Le démantèlement du *licence raj* met fin à ce cadre contraignant, de telle sorte que les dirigeants des firmes sont désormais plus autonomes dans le choix des objectifs stratégiques en fonction desquels ils orientent leurs choix. Certes, de nouvelles normes viennent cadrer l'exercice du gouvernement des firmes. Mais ces normes constituent une rupture dans la mesure où elles incitent les dirigeants à se concentrer sur la recherche des performances économiques et financières de la société commerciale. Précisons. Au début des années 1990, la *corporate governance* est un sujet qui gagne en importance sur la scène internationale. En 1992 notamment, suite à divers scandales, le *London Stock*

[73] Ce qualificatif de « professionnel » est fréquemment utilisé dans les milieux d'affaire indiens pour désigner une gestion d'entreprise outillée par les instruments et techniques de gestion « scientifiques », par opposition à une gestion moins formalisée, plus familiale, caractéristique d'un modèle aujourd'hui dépassé.

Exchange et d'autres institutions mettent en place un comité de réflexion sur l'amélioration du gouvernement des entreprises. Ce comité publie le *Cadbury Report*, intitulé *Financial Aspects of Corporate Governance*, dont les recommandations inspirent de nombreuses réformes en Europe et aux Etats-Unis, et sont en grande partie reprises par des organisations telles que la Banque Mondiale. Ces événements résonnent en Inde, d'autant plus que l'actualité du début des années 1990 est marquée par plusieurs scandals financiers. Ainsi, la *Confederation of Indian Industries* (CII), une des trois grandes organisations patronales, lance en 1996 un chantier d'élaboration d'un code volontaire de bonne gouvernance. Ce chantier aboutit en 1998 avec le *Desirable Corporate Governance Code*, qui reprend largement les recommandations du *Cadbury Report*. Par ailleurs, en 2000, le gouvernement créé un comité sur la gouvernance d'entreprise, dirigé par K.M. Birla. Proches des normes existantes, les recommandations produites par ce comité sont intégrées peu après dans un code obligatoire de gouvernance des firmes.

En 1999, le *Companies Act* de 1956 est amendé. Il autorise désormais le rachat par une entreprise de ses propres actions, ainsi que le transfert d'actions et de dettes d'une entreprise à l'autre. Par ailleurs, les normes de transparence de la gouvernance sont renforcées, comme par exemple les normes de reporting financier à destination des actionnaires (Mukherjee-Reed, 2001). Mise en place notamment pour permettre aux Groupes indiens d'augmenter leurs parts dans le capital de leurs sociétés afin de prévenir des acquisitions offensives étrangères, cette réforme du *Companies Act* contribue à renforcer la prise en compte de la valeur actionnariale des entreprises par les dirigeants. Deux mécanismes opèrent dans ce sens.

Le premier est que désormais, en plus de pouvoir réinvestir une partie des profits dans les capacités de production de l'entreprise, ou de les distribuer sous la forme de hausses de salaire ou de dividendes, les conseils d'administration peuvent choisir d'investir une part des profits dans d'autres entreprises, ou directement sur les marchés financiers. Par suite, si les profits des entreprises indiennes, avant dépréciation, intérêts et taxes, ont été multipliés par plus de huit entre 1985-1986 et 2000-2001, plus de 30% de ces profits proviennent du placement d'une partie des fonds propres des entreprises sur les marchés financiers (R.U.P.E., 2004). Autrement dit, les performances financières des Groupes se retrouvent en partie découplées des « fondamentaux » de l'activité productive, et il devient plus intéressant pour les Groupes d'investir une partie des capitaux dans des marchés à fort retour sur investissement (spéculation immobilière, fonds de placement à haut rendement, etc.), plutôt que d'investir ce capital dans le développement de leurs propres activités productives.

L'objectif de développement de l'entreprise dans un projet de moyen ou long terme cède le pas à l'objectif d'utiliser l'entreprise comme un moyen de générer du capital pouvant être réinvesti ensuite sur les marchés financiers.

Le second mécanisme est que l'amendement du *Companies Act* permet aux Groupes d'augmenter la part du capital contrôlée par le Groupe dans ses entreprises. D'une part, le Groupe peut réinvestir une partie des bénéfices dans ses propres titres boursiers. D'autre part, les investissements croisés entre sociétés d'un même Groupe sont facilités. Alors que la part moyenne des « promoteurs » (familles industrielles ou autres) dans le capital des entreprises de leur Groupe était de 15% dans les années 1970-80, leur part dans le capital boursier, qui correspond à la valeur actionnariale de l'entreprise, est en 2005 de 46,85% (Rao, Guha, 2006)[74]. Par conséquent, les promoteurs exerçant le contrôle des grands Groupes n'ont plus la même position, ni les mêmes intérêts stratégiques. Autrefois très minoritaires dans le capital – du fait de l'héritage des *managing agencies* –, leur richesse dépend maintenant beaucoup plus de la valeur actionnariale de l'entreprise. Cette position les incite donc à favoriser la valeur actionnariale sur le développement des actifs au long-terme dans la gestion des entreprises du Groupe.

Suite au rapport du comité de K.M. Birla, d'autres mesures sont prises en matière de gouvernement des enterprises:

> « *The report of the Kumar Mangalam Birla Committee on corporate governance, whose mandatory requirements came into effect in 2002, has had the effect of making boards more professional, with the functions of chairman and CEO now more likely to be separated. Family control remains powerful in Indian corporations; however, family members who sit on boards are now more likely to be better trained than hitherto.* » (Nayak *et al.*, 2007 : 18)

Dans l'ensemble – ce qui n'est bien sûr pas à mettre sur le seul compte du rapport du comité K.M. Birla – on constate effectivement une professionnalisation des cadres dirigeants des firmes en Inde[75]. Ce phénomène se déploie sans remettre en cause le *interlocking*, c'est-à-dire l'attribution à des membres de la famille ou des proches de sièges dans les conseils

[74] La part des investisseurs institutionnels étrangers et des petits actionnaires dans le capital des grandes entreprises a également augmenté. Ce sont les banques et les institutions publiques d'investissement dont la part dans le capital des grandes entreprises a progressivement diminué suite aux réformes économiques.

[75] « *This concern* [*of managers' professionalization*] *is particularly salient for family business houses insofar as the holders of the top offices, whose performance can make or break a firm, tend to receive their places not on the basis of merit, but family ties. As noted above, family firms have been trying to address this issue by ensuring that the younger generations are professionally qualified*. » (Mukherjee-Reed, 2001: 169).

d'administration des entreprises d'un même Groupe. Il touche principalement les postes de direction fonctionnelle (ressources humaines, qualité, achat, etc.), dont les occupants sont recrutés sur la base de leurs compétences, et non plus de leur appartenance au « clan » familial. Par ailleurs, ces dernières années, la plupart des grandes entreprises en Inde alignent leurs systèmes de gouvernance sur les standards internationaux – adoption d'un code de conduite pour les directeurs, politiques visant l'élimination du délit d'initié, standardisation des informations diffusées aux actionnaires, ou encore mise en place d'un comité interne d'audit (Balasubramanian *et al.*, 2010).

Enfin, au titre des évolutions du gouvernement des firmes dans la configuration post-réformes, il convient d'évoquer la hausse de la part des investisseurs institutionnels étrangers et du petit actionnariat dans le capital. Courant des années 1990-2000, le gouvernement indien lève progressivement la plupart des restrictions limitant la présence d'IIE dans l'économie indienne (Chandrasekhar, Pal, 2006). Par exemple, en 1992, un IIE ne pouvait pas acquérir plus de 5% du capital boursier d'une entreprise, et une entreprise ne pouvait pas compter plus de 24% d'IIE dans son capital. En 1998, les plafonds sont relevés respectivement à 10% et 40%. En 2001, dans la plupart des secteurs, les plafonds pour les IIE sont alignés aux plafonds pour les IDE, passant à 74% et, dans certains cas, à 100%. Dans un contexte d'expansion des grandes entreprises sur le marché indien et à l'international, celles-ci ont recours de façon croissante aux IIE et au petit actionnariat. Si les IIE et les petits actionnaires ont peu d'influence directe sur la direction des entreprises, les dirigeants tendent à donner une place importante aux enjeux financiers de des investisseurs, afin d'améliorer les conditions d'accès au capital disponible sur les marchés financiers. Ce phénomène accentue une tendance apparue dès le milieu des années 1990, comme l'indique un article publié en 1997 :

> « *In the last few years, we have seen Indian companies voluntarily accepting international accounting standards though they are not legally binding. They have voluntarily gone for greater disclosures and more transparent governance practices than are mandated by law. They have sought to cultivate an image of being honest with their investors and of being concerned about shareholder value maximization.* » (Varma, 1997 : 15)

Ces diverses évolutions se traduisent par un recentrage effectif de la gestion des firmes sur les performances économiques et financières. Au cours des années 1990-2000, les conglomérats indiens entament une restructuration de leurs activités, désinvestissant dans les secteurs peu profitables et investissant dans les nouveaux secteurs de l'économie (services IT,

télécommunications, industrie du conseil et de la finance, promotion immobilière, etc.) (Mukherjee-Reed, 2001). Durant la période d'instabilité économique de 1997-2002, de nombreux Groupes vendent à bas prix certaines branches industrielles de leur conglomérat à des entreprises multinationales étrangères, désireuses d'entrer sur le marché indien. Ces dernières retirent les entreprises acquises de la bourse indienne, leur conférant le statut de filiales dans lesquelles les maisons mères sont majoritaires. Le cas de Lafarge, qui a racheté leurs cimenteries à Tata Steel et à Raymond Cement en profitant d'un creux sur le marché du ciment, illustre bien ce phénomène : les usines passent d'entreprises ayant un capital ouvert aux actionnaires (*public limited companies*) à Lafarge India Pvt. Ltd., soit une entreprise enregistrée en Inde, dont le capital est partagé entre le Groupe Lafarge, qui est majoritaire, et des IIE. La deuxième partie de la présente thèse permettra de montrer en détail les effets de telles opérations.

Par ailleurs, en réponse à une compétition accrue déclenchée par les réformes économiques, les Groupes indiens font appel à des cadres-dirigeants plus professionnels et des cabinets de conseil en stratégie, avec pour mission de rationaliser la gestion des organisations afin de les rendre plus performantes. Cela se traduit par d'importants chantiers de réformes organisationnelles, tels que la réduction des niveaux hiérarchiques, la création de centres de profits semi-autonomes, la mécanisation des processus de production, l'externalisation des tâches non-stratégiques à des sous-traitants, la flexibilisation de la main d'œuvre (voir ci-dessous), ou encore l'adoption de nouveaux outils de gestion tels que le *total quality management* (TQM), le *business process reengineering*, le *supply chain management*, ou encore les progiciels de gestion permettant un pilotage plus fin de la production grâce notamment aux indicateurs de performance (*key performance indicators, personal value-added*, etc.) (Mukherjee-Reed, 2001 ; Banerjee, 2005).

Ces transformations organisationnelles des grandes entreprises en Inde reflètent un recentrage de la gestion des firmes sur les paramètres de performances économiques et financières. Il ne s'agit plus de développer des empires industriels, mais d'améliorer sans cesse l'agilité et le rendement financier des entreprises, dans un contexte devenu à la fois plus compétitif ,et plus rentable pour ceux qui parviennent à saisir les opportunités mieux que leurs concurrents. Comme le souligne un cadre dirigeant senior indien lors d'une interview : « *Now, everything is about 'lean organization'. If you want to survive, you have to do that. You have to externalize, to improve your processes.* ».

Enfin, **les évolutions post-réformes du capitalisme industriel en Inde invitent à garder ses distances vis-à-vis du discours ambiant sur le « management indien »**. Ce dernier bénéficie actuellement d'un effet de mode en Occident – mode qui n'est pas sans rappeler, dans une certaine mesure, les idéalisations dont le modèle japonais a fait l'objet dans les années 1980 (Neuville, 1997). *The India Way* (Capelli *et al.*, 2010) offre un bon exemple de ce discours à la mode. Dans cet ouvrage, les auteurs dressent un portrait flatteur des entrepreneurs et cadres dirigeants indiens. Les « *top business leaders* » indiens se distingueraient de leurs équivalents occidentaux (notamment Américains) par quatre traits : l'importance accordée aux employés, envisagés comme des potentiels à développer plutôt que des coûts à contrôler ; la capacité d'improviser et de s'adapter dans un environnement où la rareté des ressources et les aléas bureaucratiques incitent à la « débrouille » ; l'efficience et l'inventivité des *business models* permettant aux entreprises d'offrir des biens et services à bas prix pour satisfaire des consommateurs au pouvoir d'achat limité ; et surtout, l'attachement des dirigeants au bien-être collectif, les objectifs de l'entreprise dépassant la simple maximisation de la valeur actionnariale pour embrasser le développement social de la Nation toute entière.

Cette esquisse est d'autant plus séduisante qu'elle évoque une alternative au capitalisme anglo-saxon en crise de légitimité : les performances économiques du système capitaliste indien se déploieraient en relative harmonie avec la justice sociale, la préservation de l'environnement et la bonne santé de la démocratie. Un tel portrait offre une vision biaisée. Basé sur plus d'une centaine d'entretiens réalisés avec l'élite indienne du monde des affaires (entre autres : Anil Ambani de Reliance, Rahul Bajaj du Groupe Bajaj, Anand Mahindra de Mahindra & Mahindra, Narayana Murthy d'Infosys, ou encore Azim Premji de Wipro), le matériau empirique mobilisé dans l'ouvrage est principalement constitué de données déclaratives, issues de personnes rompues aux *public relations* et habituées à présenter leur entreprise sous un jour favorable. Ainsi, aux côtés d'autres ouvrages idéalisant les promesses du capitalisme indien contemporain (ex. Maira, 2008), *The India Way* tend à se faire l'écho d'un discours ambiant visant à maintenir la légitimité sociale des firmes, dans un contexte où cette légitimité est mise en cause par les mouvements sociaux (voir le chapitre 4).

Dans les faits, l'implication historique des firmes dans la construction nationale, ainsi que l'influence de la philosophie gandhienne du *trusteeship* sur les premières générations d'entrepreneurs, continuent sans doute de nourrir l'ethos de certains dirigeants d'entreprise.

Cependant, la tendance est au recentrage de la gestion des entreprises sur leur intérêt économique privé, tel qu'il est favorisé par le contexte politico-institutionnel décrit plus haut.

Le rapport des firmes au travail : des contraintes allégées… qui affectent la contribution des firmes au développement socioéconomique national

Dans le domaine du rapport des grandes entreprises au travail, le cadre institutionnel de régulation des relations industrielles ne connaît pas de changement significatif entre la période interventionniste et la période contemporaine. En effet, si les organisations patronales militent activement pour un assouplissement du droit du travail, notamment concernant les restrictions au licenciement imposées par le *Industrial Disputes Act* de 1947, les gouvernements successifs ont jugés qu'une telle réforme n'était politiquement pas réalisable – entre autres du fait du poids des partis de gauche. Ceci étant dit, on constate un allègement *de facto* des contraintes pesant sur la gestion par les entreprises de leurs ressources humaines, qui découle à la fois d'une crise du syndicalisme indien et d'une position des pouvoirs publics tendant à favoriser les employeurs. Schématiquement, alors que les organisations syndicales et le droit du travail étaient considérés comme des composantes essentielles des politiques d'Etat-providence, le gouvernement central et la plupart des gouvernements des Etats les considèrent aujourd'hui comme des freins au développement économique du pays.

La déclaration de l'état d'urgence par Indira Gandhi entre 1975 et 1977 marque la fin de l'âge d'or du syndicalisme indien. Depuis, **le mouvement syndical indien traverse une longue phase de déclin**. Plusieurs mécanismes œuvrent dans ce sens. Tout d'abord, une crise idéologique se diffuse dans les syndicats les plus à gauche (notamment AITUC et CITU). Elle reflète une déstabilisation plus large du mouvement communiste indien après l'effondrement du bloc soviétique et l'arrivée au pouvoir en Inde des partisans d'un modèle libéral de développement. Plusieurs leaders syndicaux que nous avons interviewé, dont l'expérience s'étend des années 1960-70 à nos jours, évoquent un effritement du ciment idéologique au sein du mouvement syndical. Un ancien leader syndical d'AITUC (niveau régional) explique :

> « *After the collapse of the Soviet Union, there was a lot of lethargy and disappointment in the communist movement and the trade union movement.* […] *Previously, there were a lot of trade union classes among workers. In the Soviet Union, there were propagandists in trade unions. They used this term. In India also, there was this type of activity: "We are not only for small changes, we are here to change the system". AITUC union's motive*

was to bring socialism. Nowadays, it is lacking. […] *Some trade union leaders are very close to the management. They are treated as employees of the factory. Management is paying some money to the trade union leaders. Due to this, trade union leaders are very soft. They are losing their credibility. There is a lot of such type of trade union leaders. They become professional leaders, and they tell good bye to Marxism and Leninism.* »

A cela s'ajoute une reconfiguration des relations entre syndicats, partis politiques et gouvernements (gouvernement central et gouvernements des Etats fédérés). Durant la période interventionniste, l'affiliation des grandes fédérations syndicales aux partis politiques était fondée sur un échange bénéfique aux travailleurs syndiqués : si les syndicats étaient utilisés comme courroie de transmission par les partis politiques pour diffuser leurs messages et rallier l'électorat ouvrier, la proximité entre leaders syndicaux et leaders politiques permettait aux syndicats de peser dans la prise de décision du gouvernement et de la *Lok Sabah* en faisant transiter leurs revendications via les partis politiques. Les organisations syndicales étaient d'ailleurs considérées comme des partenaires sociaux légitimes.

Le tournant libéral dans la stratégie de développement poursuivie par le Congrès met fin à cette dynamique. Le nouveau modèle de développement légitime un soutien de l'Etat aux milieux d'affaires, en vue de créer un climat favorable aux investissements (voir ci-dessous). Par conséquent, les revendications syndicales se retrouvent en porte-à-faux avec les objectifs politiques du gouvernement et plus largement avec le programme politique du Congrès. Dans ce contexte, la proximité de l'*Indian National Trade Union Congress* (INTUC) au Congrès constitue non plus une ressource, mais plutôt un frein à la défense des intérêts des travailleurs. Par exemple, entre 1991 et 1994, en réaction au Plan d'Ajustement Structurel du FMI et pour protester contre les risques que les réformes économiques font peser sur la condition des employés, l'ensemble des grandes fédérations syndicales organisent une série de grèves nationales, sauf INTUC et BMS (affilié au Bharata Janata Party), qui refusent de se joindre au mouvement pour ne pas contredire la position politique de leur parti d'affiliation (Candland, 2007).

Cette reconfiguration des relations entre fédérations syndicales et partis politiques a plusieurs conséquences. D'une part, le syndicalisme indien passe d'une logique de revendications en termes de droits des travailleurs, formulées au sein des instances de consultation et de négociations tripartites nationales, à une logique de défense décentralisée des intérêts des travailleurs, soit par branche, soit au niveau des entreprises elles-mêmes (Battacherjee, 2001). D'autre part, à l'échelle fédérale aussi bien que dans les Etats fédérés,

les partis politiques refreinent le mouvement syndical. Plus précisément, les gouvernements (et les firmes) utilisent les partis politiques pour influencer les leaders syndicaux en cas de dispute industrielle, dans le sens d'un assouplissement de leurs positions de négociation.

Dans ce contexte, le paysage syndical indien se morcelle depuis les années 1980. Du côté des grandes fédérations, la décentralisation des négociations éloigne les sections locales des centres nationaux, dont les positions sont jugées irréalistes par la base. Cela affaiblit la capacité des fédérations à organiser des mouvements sociaux d'ampleur nationale, ou encore à coordonner des actions sur plusieurs sites de production d'une même entreprise ou dans une même industrie[76]. La fragmentation du paysage syndical indien est renforcée par la multiplication des syndicats indépendants, qui ne sont affiliés ni aux grandes fédérations ni, par extension, aux partis politiques. Ces syndicats indépendants représentent aujourd'hui environ trois-quarts des travailleurs syndiqués. Au niveau des usines ou des entreprises singulières, leur montée en puissance encourage les luttes entre syndicats, contribuant à décrédibiliser les leaders syndicaux aux yeux des travailleurs. La présence de syndicats indépendants permet également aux dirigeants des firmes de jouer les leaders syndicaux les uns contre les autres.

L'importance croissante des négociations locales, qui ont pris le pas sur les négociations tripartites nationales, favorise par ailleurs le développement de la corruption. En effet, les grands leaders syndicaux à la tête des fédérations nationales sont généralement issus d'un long processus de sélection, qui s'est fait lors de leur ascension dans l'organisation. A maintes reprises, ils ont dû faire preuve d'intégrité et d'engagement dans la cause syndicale avant d'atteindre un tel niveau de responsabilité. Par ailleurs, leurs positions lors des négociations sont publiques et donc plus transparentes. A l'inverse, il est plus facile pour un employeur d'acheter la collaboration de leaders syndicaux locaux, qu'ils soient eux-mêmes employés de l'entreprise ou qu'ils soient des syndicalistes professionnels offrant leurs services de négociateurs à la demande des ouvriers de telle ou telle usine. Bien entendu, il est difficile d'évaluer l'ampleur du problème de corruption des leaders syndicaux. Cependant, de nombreux entretiens réalisés dans plusieurs syndicats au niveau du sommet stratégique

[76] « *The national sector has, well, given up on struggles, on militancy. And they are not really focusing on ground level strategies. If they say they are opposed to a closure, the trade unions at the bottom level negotiate with the management to settle the issue with good benefits for the workers. The fact, on the ground, is that the factory is closed. You can always say "we are against closure", but then the factory closes, so what do you do on the ground as a trade union? Do you say "we'll do a hunger strike until we die", or do you negotiate the closure and use the legal mechanisms to get a better deal? That is the disconnect between ground level unions and national federations*. » (responsable de la NTUI, niveau national).

comme à la base, ainsi que plusieurs entretiens réalisés auprès de cadres dirigeants d'entreprises françaises, ont confirmé la forte prévalence de cette pratique :

> « *Every trade unionist receives offers from companies all the time. So we have to be careful. It is not always an envelope. It starts with a car to bring you to a meeting, the company paying a hotel bill, or inviting you for a meeting in a nice restaurant. If the person accepts those small offers, the company will know she can propose more and bribe the trade unionist. So yes, it is a widespread phenomenon, but it is difficult to quantify* » (Responsable de la NTUI, niveau national).

> « *Quand on a repris l'usine, on nous a prévenu de faire attention aux syndicats. Là, on a de bonnes relations avec les leaders syndicaux. On les bichonne bien.* […] *Les bichonner… donner une petite enveloppe. Ca existait avant, et on pense qu'il ne faut pas casser ce qui existait avant. On se contente juste de donner plus, comme ça on est plus tranquille.* » (Directeur Général de la filiale indienne d'une grande entreprise française).

Face à cette crise du syndicalisme, les organisations syndicales les plus militantes tentent de renouveler leurs modes d'action. Ainsi, depuis quelques années, les syndicats les plus à gauche (AITUC, CITU) cherchent à renforcer leur présence au sein des usines en organisant les ouvriers du secteur informel, qui étaient traditionnellement faiblement syndiqués. Cette tâche est longue et difficile dans un contexte d'insécurité de l'emploi et d'abondance d'une main d'œuvre ouvrière sur le marché du travail. Par ailleurs, les ouvriers permanents dans les usines voient souvent d'un mauvais œil l'ouverture des syndicats aux employés temporaires, car ces derniers sont perçus comme ceux qui prennent les emplois des ouvriers permanents. Il est donc difficile pour un même syndicat de jouer sur les deux tableaux dans une même usine. Il existe également de nouvelles organisations syndicales, qui s'efforcent de rassembler les différents courants et organisations syndicales (affiliés ou indépendants) autour d'une position commune, que l'on peut qualifier d'altermondialiste d'extrême gauche. C'est le cas de la *New Trade Union Initiative* (NTUI) :

> « *NTUI is a trade union federation, which is committed to the international working class, without compromising itself on political tendencies. The history of trade unions in India has been marked by divisions between political lines. That tendency is what NTUI tries to break by uniting the working class at the grassroots level, across political divisions, across gender divisions, across sectors, across regions, across casts and communities.* » (responsable de la NTUI, niveau national)

Si les organisations telles que la NTUI peinent à s'imposer sur le terrain, où les divisions entre syndicats sont particulièrement fortes et entretenues par des enjeux concrets

(compétition dans les usines pour attirer des membres et leurs cotisations, etc.), ces initiatives indiquent néanmoins la volonté d'une partie du mouvement syndical indien de répondre aux nouveaux enjeux auxquels ce mouvement est confronté.

Le rapport des firmes au travail est également affecté par un allègement des contraintes politiques et administratives en matière de gestion des ressources humaines. De nombreux gouvernements d'Etats fédérés communiquent en direction du monde des affaires sur leur engagement dans la création d'un « climat favorable aux investisseurs » (*investor-friendly*)[77]. Comme le montre l'exemple de la politique industrielle d'Himachal Pradesh, détaillé dans le chapitre 8, l'allègement substantiel des contraintes liées à l'emploi fait parti des leviers mobilisés dans ce sens.

Aux orientations des politiques publiques s'ajoutent les pratiques politiques plus informelles. Concrètement, la position pro-employeurs des pouvoirs publics joue de la façon suivante[78]. Quand un litige prend forme entre un employeur et un ou plusieurs employés, les représentants syndicaux adressent tout d'abord une plainte au *Labor Department*, le service administratif de l'Etat fédéré en charge des questions de travail. Après une première étude du dossier, s'il estime que la plainte est justifiée, le *Labor Welfare Officer* (LWO) contacte alors l'employeur et lui demande de régulariser la situation. Si l'employeur refuse, le LWO ouvre une procédure de conciliation, c'est-à-dire un dialogue tripartite entre l'administration, le syndicat et l'employeur, dont l'objectif est de trouver un compromis.

A ce stade, si l'employeur bénéficie d'appuis politiques et/ou d'une administration lui étant favorable, il dispose de plusieurs moyens pour faire durer la procédure. Un appel téléphonique au Secrétaire de l'administration ou au Ministre du travail (niveau fédéré), ou encore une entente directe avec le LWO, peut amener ce dernier à faire trainer le dossier, par exemple en laissant plusieurs mois s'écouler avant d'organiser la réunion tripartite de conciliation. L'employeur peut également ne pas se présenter à la réunion de conciliation, le LWO devant alors fixer une nouvelle date. Là aussi, la position des pouvoirs publics importe. Dans le cas de bureaucrates *a priori* favorables aux employés, comme l'étaient la plupart des fonctionnaires des *Labor Departments* durant l'ère interventionniste, cette stratégie serait

[77] Sur la dimension générale du tournant pro-employeur dans les positions des acteurs politiques, administratifs et judiciaires, voir notamment Thakur (2008).

[78] Les questions de travail étant une compétence partagée entre l'Etat central et les Etats fédérés, il existe des variations entre Etats. La procédure de conciliation et de traitement juridique des litiges industriels que nous présentons ici est donc un cadre de référence susceptible de varier légèrement d'un Etat à l'autre.

risquée, l'employeur risquant d'irriter le LWO. Par contre, si l'employeur bénéficie d'un appui tacite ou explicite du *Labor Department*, cette stratégie est peu risquée.

Dans les cas où les négociations n'aboutissent pas à un compromis, le *Labor Commissioner*, qui est un supérieur hiérarchique du LWO, constate officiellement l'échec de la conciliation. Or, si plus d'un an s'est écoulé entre la date de dépôt de la plainte et le constat d'échec de la conciliation, le *Labor Commissioner* ne peut plus transmettre directement la plainte aux tribunaux – d'où l'intérêt pour l'employeur de faire traîner la procédure. Le *Labor Commissioner* doit alors faire remonter le dossier au Secrétariat du *Labor Department*, qui le transmet au cabinet du Ministre du Travail (niveau fédéré). En effet, la transmission de la plainte aux tribunaux nécessite une demande officielle du Ministère au tribunal, priant ce dernier de bien vouloir se saisir du cas. A ce niveau, le Ministère du Travail transmet donc le dossier accompagné de la demande à la *Labor Court* pour les litiges individuels (ex. plainte pour licenciement abusif d'un employé), ou à l'*Industrial Relations Court* pour les litiges collectifs (ex. licenciement de plusieurs employés suite à une grève). Ensuite, si l'employeur fait appel, le dossier passe en premier jugement à la *High Court*, puis en second jugement à la *High Court*, et enfin, à la Cour Suprême.

Durant ce long processus, le rôle des syndicats est de représenter leurs membres tout au long de la procédure judiciaire, d'utiliser leurs réseaux politiques pour faire avancer le dossier, et dans certains cas, d'organiser une grève en espérant contraindre l'employeur à accepter un accord à l'amiable. Pourtant, en dehors des considérations proprement légales du dossier, les chances de victoire juridique des syndicats sont limitées. En effet, les employeurs ont potentiellement des ressources supérieures aux syndicats pour obtenir une attitude collaborative des agents du *Labor Deparment* aux différents niveaux hiérarchiques. Par suite, un dossier peut mettre plusieurs années avant d'être examiné par un tribunal. A titre illustratif, un leader syndical en litige depuis plus de 15 ans avec une entreprise pour licenciement abusif suite à des activités syndicales, raconte :

> « *We have a trade union in* [X], *and 80 members had been terminated after some strike. So we approached the labor commissioner. When we started approaching him, the management bribed the Labor Commissioner. I know this, because he was not interested to follow the procedure and recommend the case further ahead. So we made an agitation in front of his office. A mass rally and a dharna*[79]*. Under this pressure, he forwarded the*

[79] Le « *dharna* » est un mode de protestation non-violent, introduite en Inde par Gandhi, qui consiste à manifester pacifiquement, à faire un « *sitting* » et/ou à entamer une grève de la faim.

case to the Chief Labor Commissioner [CLC]. *In Raipur*[80]*, again they tried to bribe the Chief Labor Commissioner. We contacted the State Labor Minister. He gave direction to the CLC to refer the case to the Industrial Court.*

This issue was handed to me, as trade union leader, and I gave it to the CLC. The CLC forwarded the case to the Secretariat. In the Secretariat, the Labor Department Superintendent and other colleagues directly asked us to put some "weight of Gandhi-ji" on the file. You know, on our bank notes, there is the picture of Gandhi. Directly they asked me. I told them: we are very poor, we have been terminated for the last 5-6 years, so we are totally unable to do this. They laughed on us and said: "Then, you go. We will work as usually we are working". After one month, they sourced the note "Your case could not be referred, so it has been rejected". They put the file in the dust bin. » (un leader syndical)

Cet exemple montre comment, à partir du moment où les agents du *Labor Department* soutiennent l'employeur, suite à l'intervention de responsables politiques ou dans le but d'obtenir une rétribution, les litiges peuvent mettre plus de 15 ans à être résolus – différents témoignages et articles de presse confirment cet ordre de grandeur. De telles durées impliquent des coûts élevés pour les plaignants, en frais d'avocats et en « dessous de table », ainsi qu'un degré élevé d'incertitude quant à l'issue de la procédure, indépendamment de la solidité juridiques du dossier. Comme l'attestent plusieurs témoignages recueillis lors de nos enquêtes, le fonctionnement de ce système décourage souvent les travailleurs et leurs représentants syndicaux à déposer une plainte et/ou à persévérer dans leur démarche.

Dans le domaine du gouvernement des entreprises, les évolutions post-réformes du capitalisme industriel indien incitent les dirigeants d'entreprises à centrer leurs stratégies de gestion sur les performances économiques et financières. Dans le domaine du travail, les éléments présentés ci-dessus indiquent un allègement des contraintes imposées par les organisations syndicales et les pouvoirs publics. Dans cette configuration, **les dirigeants ont donc à la fois le motif et la possibilité de privilégier les enjeux de performances économiques et financières sur d'autres considérations.**

Concernant les cadres dirigeants et intermédiaires, de même que la main d'œuvre qualifiée (ingénieurs, techniciens, commerciaux, etc.), ils bénéficient de la professionnalisation de la gestion des firmes. Mieux formés, et disposant d'un marché du travail avantageux dans un contexte de forte croissance économique, ils sont en position de négocier une hausse importante et régulière de leurs rémunérations. Les taux élevés de rotation des employés qualifiés, qui ont approché les 20% dans le secteur IT avant la crise économique et financière mondiale, montrent que les employés n'hésitent pas à se faire

[80] Raipur est la capitale de l'Etat du Chhattisgarh, situé dans le centre-est de l'Inde.

débaucher par un concurrent si leur employeur n'est pas en mesure de répondre à leurs attentes.

Concernant la main d'œuvre peu qualifiée, la configuration post-réformes est moins avantageuse. La mécanisation des processus de production, tout d'abord, réduit les besoins des entreprises en main-d'œuvre peu qualifiée : un nombre croissant de tâches, telles que le transport de matériau, l'emballage, ou encore l'assemblage de composants, sont désormais réalisées par des machines. L'externalisation d'activités non-stratégiques, telles que l'entretien des machines et des bâtiments, le transport de la production par camion des usines vers les circuits de distribution, ou encore le gardiennage, engendre une précarisation des positions de la main-d'œuvre peu qualifiée. Enfin, les impératifs de performance des entreprises se traduisent dans les sites de production par des pressions accrues à la productivité, un même ensemble de tâches étant réalisé par un nombre décroissant de travailleurs. Ainsi, non seulement les nouvelles usines sont moins intensives en main d'œuvre qu'auparavant, mais dans les sites industriels ayant une certaine ancienneté, la réduction de la main d'œuvre peu qualifiée est devenue une priorité pour les employeurs.

Or, le *Industrial Disputes Act* de 1947, qui pour l'essentiel s'applique aux ouvriers dans les entreprises de plus de 100 salariés[81], rend le licenciement des ouvriers permanents peu qualifiés difficile et coûteux. Pour contourner cette difficulté, à partir des années 1990, les entreprises manufacturières ont recours de façon croissante aux plans de départ volontaire, les *voluntary retirement schemes* (VRS), qui permettent formellement d'éviter un licenciement imposé par l'employeur. Des entretiens menés auprès de cadres dirigeants dans plusieurs entreprises, ainsi qu'auprès de syndicalistes et d'anciens ouvriers ayant « bénéficié » de VRS, indiquent cependant que les VRS ne sont pas toujours volontaires. Il n'existe pas de chiffres quantifiant la part des VRS « imposés » (« *forceful VRS* ») en Inde. Cependant, ont peut affirmer sans trop de risques que dans une part importante des cas, les ouvriers acceptent un VRS sous la pression de leur direction. Concrètement, la direction des ressources humaines prévient certains ouvriers que s'ils n'acceptent pas le plan de départ volontaire, à la première occasion, ils seront licenciés sans compensation pour faute professionnelle ; ou encore, quand une entreprise ouvre un plan de départ volontaire, certains ouvriers font état de harcèlements de la part des contremaîtres, sur ordre présumé des cadres dirigeants, visant à les inciter au départ.

[81] La loi parle de « *workmen* », les travailleurs, et exclut de son champ d'application les cadres intermédiaires et dirigeants.

Comme les VRS sont généralement utilisés dans une même usine au compte-goutte, cela peut créer un climat de peur et de méfiance réciproque parmi les employés. Certains ouvriers sont suspectés par les autres de collaborer avec la direction, dans l'espoir de garder leur emploi, et le risque d'être le prochain sur la liste joue comme un mécanisme de discipline. La crainte de perdre son emploi favorisant les stratégies individuelles et décourageant l'action collective et la solidarité, les VRS contribuent ainsi à affaiblir la capacité des organisations syndicales à mobiliser les employés pour défendre leurs intérêts.

Par ailleurs, pour assurer les tâches exigeant peu de qualifications, les entreprises industrielles ont recours de façon croissante à la main d'œuvre temporaire. Cette catégorie travaille pour l'entreprise, mais elle est formellement employée par un agent intermédiaire. La diffusion de ce type d'emplois joue également en défaveur de l'action syndicale. D'une part, les travailleurs temporaires n'ont pas toujours de contrat de travail écrit, et ce non seulement dans les petites et moyennes entreprises (PME), mais également dans les grandes entreprises. D'autre part, c'est une main d'œuvre plus fluctuante, moins attachée à un seul site de production : si certains ouvriers travaillent dans une même usine comme ouvriers contractuels durant plusieurs années, d'autres sont des travailleurs migrants saisonniers, ou qui ont quitté leur village quelques années pour gagner plus d'argent que dans les champs – par exemple pour rembourser un crédit, ou pour financer une dot.

Enfin, les travailleurs temporaires étant employés par un agent intermédiaire, ils ne sont de fait presque pas protégés par le droit du travail. C'est en effet très difficile pour un syndicat de déposer une plainte contre les agents intermédiaires pour violation du droit du travail, car ces derniers entretiennent généralement des relations de collusion avec les *Labor Departments*. De plus, les papiers des agents intermédiaires (liste des employés, type de contrats avec les employés, nombre de jours travaillés, etc.) ne correspondent pas toujours à la réalité. Une autre difficulté vient du fait qu'une même entreprise peut avoir recours à de nombreux agents intermédiaires, qui lui fournissent chacun un petit nombre de travailleurs. Les organisations syndicales doivent alors entamer des démarches juridiques contre plusieurs agents intermédiaires dispersés afin de peser sur les conditions de travail et de rémunérations des ouvriers contractuels d'une même usine.

Ces éléments de stratégie de gestion des ressources humaines et leurs implications se reflètent dans les données agrégées relatives aux évolutions post-réformes de l'emploi en Inde. On constate que le gain d'efficience de l'industrie indienne se fait au détriment de l'emploi. Au niveau agrégé, la croissance des investissements compense *grosso modo* les

plans de licenciement post-réformes, mais sur les 15 dernières années, le taux d'emploi[82] baisse malgré une forte croissance du PIB (Thakur, 2008). Les salaires des employés qualifiés, et notamment des cadres, ont connu une hausse significative : le différentiel de salaires entre cadres et ouvriers dans le secteur manufacturier organisé[83] est passé de 155% en 1980-81 à 255% en 1999- 2000 (Banerjee, 2005 : 76). Cependant, cette main d'œuvre qualifiée représente une petite fraction de la population active. Par exemple, la participation du secteur IT au « boom » de la croissance économique des années 2000 contraste avec son poids dans la population active, qui est d'environ 0,5%. Concernant la main d'œuvre peu qualifiée, elle fait l'objet d'un processus d'informalisation : non seulement le secteur informel de l'économie s'accroît, mais la part de travailleurs actifs dans les entreprises du secteur formel, mais ayant une relation d'emploi informelle (NCEUS, 2007 ; Roy, 2008). Par suite, dans l'industrie manufacturière, on observe sur les décennies 1990-2000 une quasi-stagnation des salaires réels, malgré une nette croissance de la productivité du facteur travail (Banerjee, 2005 ; Roy, 2008). De même, la part de la masse salariale dans la valeur ajoutée passe de 30,28% en 1981-82 à 27,65% en 1989-90, puis à 17,89% en 1997-98, et à 12,94% en 2004-05 (Mazumdar, 2008).

Sur ces bases, certains économistes indiens parlent d'une croissance économique sans emploi (*jobless growth*). Au niveau de l'emploi global, cela n'est pas tout à fait exact. Des secteurs tels que la construction, le transport, l'hôtellerie-restauration, ou encore l'auto-entrepreneuriat dans les activités de service aux personnes (blanchisseur, tailleur, domestique, etc.) ont connu une croissance de l'emploi importante. Cependant, ces emplois sont essentiellement de nature informelle. Quant à la contribution des grandes entreprises à l'emploi, qui nous intéresse ici, elle est limitée et tend à se détériorer (Papola, 2007). C'est là tout le paradoxe du modèle de développement post-réformes, qui fonctionne avec une croissance économique alimentée par des investissements importants, sans que ces investissements ne génèrent une croissance équivalente d'emplois (Mazumdar, 2010).

Ces différents éléments conduisent à relativiser l'apport direct des firmes au développement socioéconomique de la société indienne, tel qu'il est supposé par la nouvelle stratégie de développement. Non seulement les entreprises du secteur organisé ne pèsent pas

[82] Le taux d'emploi correspond au nombre de personnes employées rapporté au nombre de personnes en âge de travailler.

[83] En Inde, la distinction formel/informel se réfère à l'emploi, les termes utilisés pour distinguer le secteur « formel » de l'économie « informelle » sont « *organized sector* » / « *unorganized secteor* ». Pour une précision de ces distinctions, voir NCEUS (2007).

assez lourd dans la population active pour constituer un canal de redistribution des richesses significatif, mais les gains de performance du capitalisme industriel indien sont réalisés au détriment des employés peu ou non qualifiés, qui constituent, hors secteur agricole et fonction publique, la majorité de la population active. En définitive, les transformations du rapport des grandes entreprises à l'emploi dans la configuration post-réformes économiques participent au mouvement de désencastrement des firmes.

Les rapports entre les firmes et le système politique dans un contexte de stratégie de développement « pro-business »

Une controverse anime la science économique indienne quant au rapport entre les réformes économiques et les performances macroéconomiques indiennes. Certains auteurs attribuent l'émergence de l'Inde (mesurée en termes de croissance du PIB) aux effets directs des réformes économiques libérales de 1991 (ex. Panagariya, 2008). D'autres auteurs avancent que le tournant se situe en amont des réformes économiques, dès le début des années 1980. Parmi eux, Dani Rodrik et Arvind Subramaniam (2005), ainsi qu'Atul Kohli (2007) et propose une thèse intéressante. Selon eux, la théorie en vogue qui postule de façon simple l'adoption d'une stratégie libérale « pro-marché » en 1991 par le gouvernement indien, et en fait un vecteur des bonnes performances de l'économie indienne, ne tient pas. Une telle lecture sous-estime en effet le rôle que l'Etat continue d'avoir dans les processus de développement économique. Les causes principales de l'émergence économique de l'Inde sont à chercher ailleurs, et avant, dans le tournant « pro-business » qui marque les rapports entre l'Etat et le capitalisme privé dès les années 1980 :

> « *After returning to power in 1980, Indira Gandhi essentially abandoned the redistributive thrust of her rhetoric and policies, prioritized economic growth as the state's main goal, and sought to reorder economic policies to achieve this goal. The story of economic policy changes during the 1980s is mainly about making a new pro-business, growth-oriented model of development.* » (Kohli, 2007: 101)

Pour partie, les réformes économiques du début des années 1990 prolongent la stratégie « pro-business » initiée dans les années 1980. Elles introduisent néanmoins un second volet, la libéralisation progressive du commerce extérieur et de la finance – autrement dit, l'ouverture de l'Inde à la mondialisation. Alors que certaines réformes soutiennent les grandes entreprises

indiennes, d'autres les exposent désormais à une compétition accrue. Certaines industries (ex. secteur IT) sont plutôt en faveur de l'ouverture, mais dans l'ensemble, les milieux d'affaires craignent les effets d'une ouverture trop brutale à la compétition internationale. Mobilisant leur influence sur les décideurs politiques, les grandes fédérations patronales (ASSOCHAM, FICCI, CII) négocient avec l'Etat une ouverture progressive et mesurée de l'économie indienne[84] (Kochanek, 1996 ; Kohli, 2007). Ce constat concourt à la thèse selon laquelle l'économie politique de l'Inde post-réformes est caractérisée par l'orientation « pro-business » de l'Etat, plutôt que par un simple retrait de l'Etat au bénéfice du marché.

Dans un tel contexte, la période post-réformes se situe paradoxalement à la fois dans une continuité et dans une rupture vis-à-vis de l'ère interventionniste. La continuité est celle d'une relation entre les grandes entreprises et l'Etat dans laquelle l'Etat est considéré par les entreprises privées comme un pool de ressources et de contraintes avec lesquelles elles doivent jouer, en fonction de leurs intérêts propres. Ainsi, le niveau de profit réalisé par les entreprises de tel ou tel secteur continue de ne pas dépendre uniquement de variables économiques ; il dépend également – et dans une mesure importante – du niveau de soutien que l'Etat apporte à ce secteur (Mukherjee-Reed, 2001).

Par contre, les ressources transférées de l'Etat vers les entreprises ne sont plus de même nature, et surtout, elles ne reposent plus sur le même système de légitimation ni sur la même rationalité. En effet, il ne s'agit plus pour l'Etat d'*orienter* les conduites des entreprises en vue d'atteindre des objectifs de développement définis à un niveau politique. Désormais, les entreprises opérant de façon autonomes sur les marchés sont considérées comme le véhicule de développement socioéconomique le plus efficient. Par suite, il s'agit de *soutenir* le développement des entreprises sans encadrer leur autonomie par des décisions administratives. Dans cette perspective, après avoir démantelé le système administratif de régulation des entreprises, l'Etat indien cherche donc à stimuler l'investissement privé. D'une part, il s'attache à créer un contexte institutionnel et politique favorable. D'autre part, il contribue directement au développement économique des firmes *via* le transfert de ressources publiques vers le secteur privé. Trois domaines laissent voir de façon contrastée les effets concrets de cette reconfiguration des rapports entre les firmes et les pouvoirs publics : la régulation des rapports entre employeurs et employés, la régulation environnementale, et

[84] Le rythme et l'ampleur des réformes de libéralisation sont également réduits par des facteurs politiques (Jenkins, 1999).

enfin, le soutien de la puissance publique aux investissements de firmes dans de nouveaux sites de production.

En matière de régulations du travail, la tendance post-réformes des pouvoirs publics à compenser la rigidité du droit du travail par un allègement *de facto* des contraintes imposées aux entreprises a déjà été évoquée. Visant formellement l'attrait des investissements en vue de créer des emplois, cette stratégie entraîne une plus forte « externalisation des coûts sociaux » liés aux activités productives des firmes. Confronté aux conséquences sociales et politiques de cette externalisation accrue, le gouvernement a récemment mis en place un système de sécurité sociale élémentaire pour les travailleurs du secteur informel, entériné en 2008 par le *Unorganized Workers' Social Security Act*. On retrouve ici les deux éléments complémentaires du soutien des entreprises privées par l'Etat. Que ce soit sous l'influence des lobbies industriels ou en pensant favoriser ainsi la création d'emploi par l'attraction de nouveaux investissements, l'Etat agit à deux niveaux. D'un côté, il allège les contraintes et donc la structure de coûts des entreprises. De l'autre, il mutualise la couverture des coûts sociaux engendrés par les externalités des firmes à travers des politiques d'Etat-providence.

En matière environnementale, c'est au tournant des années 1990-2000 que l'Etat entame un assouplissement des contraintes réglementaires pesant sur les entreprises, là où ces contraintes imposent trop de restrictions sur le volume des investissements productifs. La mise en place d'un cadre réglementaire environnemental en Inde remonte au milieu des années 1970[85]. Suite notamment à la Conférence internationale de Stockholm de 1972, une série de lois sont adoptées[86], qui régulent l'usage et les pollutions de l'eau et de l'air. Un appareil administratif à deux niveaux est créé pour assurer la mise en œuvre de ces réglementations, avec la *Central Pollution Control Board* (CPCB) à New-Delhi et les *State Pollution Control Boards* (SPCB) au niveau des Etats fédérés. En 1985-1986, suite à la catastrophe industrielle de Bhopal, le gouvernement indien prend des mesures drastiques de renforcement de la régulation environnementale. Le *Department of Environment* est remplacé par un ministère central, le *Ministry of Environment and Forests* (MoEF) et de larges prérogatives lui sont accordées par le *Environment (Protection) Act* de 1986 : capacité de fixer les normes de pollution en concertation avec le *Bureau of Indian Standards*, capacité de statuer sur l'emplacement de nouveaux projets industriels ou d'infrastructures, capacité

[85] Des éléments de réglementation environnementale existaient auparavant (ex. *Forest Act*, 1927), mais ils ne constituaient pas un cadre réglementaire à proprement parler.

[86] *Water (Prevention and Control of Pollution) Act* (1974) ; *Water (Prevention and Control of Pollution) Cess Act* (1977) ; *Air (Prevention and Control of Pollution) Act*, (1981).

d'adopter des mesures de sécurité et de traitement des déchets toxiques, conduites d'inspections sur les sites industriels, coordination de programmes de recherche sur l'environnement, et enfin collecte et diffusion d'informations.

Dans ce cadre, les prérogatives de la CPCB et des SPCB sont renforcées : délivrance d'autorisations d'établissement (*consent to establish*) pour de nouveaux projets industriels, délivrance d'autorisations biannuelles à opérer (*consent to operate*), renforcement des standards de pollution dans certains Etats, et enfin sanctions en cas de violation répétée des règlements, allant de l'amende à des poursuites judiciaires et des peines d'emprisonnement. En 1987-1988, les SPCB sont de nouveau renforcées par une série d'amendements. L'un d'eux autorise désormais les SPCB à sanctionner les entreprises polluantes par notifications administratives, sans passer par le système judiciaire. Si quelques-unes de ces mesures sont de nature incitative, comme par exemple les amendes, la forme de régulation privilégiée dans ce dispositif obéit principalement à la logique du *command and control*.

Dans les années 1990, de nouvelles réglementations environnementales sont adoptées. Entre autres, l'Etat adopte deux mesures impliquant de fortes contraintes sur le développement industriel. Il s'agit pour la première de la *Coastal (Regulation) Zone* (CRZ) *Notification* (1991), qui établit une liste d'activités industrielles prohibées le long des côtes maritimes – ces zones étant particulièrement sensibles en termes de biodiversité et de fragilité des écosystèmes, et constituant le milieu de vie et la source de revenus des castes de pêcheurs (environ 6 millions de personnes). La seconde mesure est l'*Environmental Impact Assessment* (EIA) *Notification* (1994), en vertu de laquelle les grands projets industriels et d'infrastructures doivent obtenir une autorisation environnementale, délivrée par le MoEF sur la base d'une étude d'impact environnemental préalablement soumise aux populations locales pour commentaires lors d'une réunion publique.

Autour du début des années 2000, les responsables politiques réalisent que ce cadre de régulation environnementale contraint le développement industriel du pays, contrariant ainsi l'objectif prioritaire de croissance économique. Dans le cadre de l'*Environmental Management Capacity Building Program*, la Banque Mondiale transmet en 2002 un rapport au MoEF où la notification EIA de 1994 est identifiée comme un frein au développement des infrastructures indiennes. La même année, le *Govindarajan Comittee on Investment Reforms* soumet lui-aussi un rapport au gouvernement, recommandant un assouplissement des contraintes imposées par la notification EIA, afin de faciliter la réalisation de nouveaux investissements industriels. Quant au système du *command and control*, si les réglementations

sont dans l'ensemble peu respectées du fait d'ingérences politiques locales et de la prévalence de la corruption (Curmally, 2002 ; World Bank, 2007 ; Pant, Shastri, 2008), l'existence de règles et standards clairement établis permet aux organisations environnementalistes d'empêcher certains projets d'investissement en déposant des recours en justice (voir le chapitre 4).

Dans ce contexte, le cadre de régulation environnementale est progressivement assoupli au bénéfice de l'activité économique. Au niveau du gouvernement central, tout d'abord, le MoEF peine à réaliser son mandat dans un contexte où les ministères promouvant le développement économique ont plus de poids dans le gouvernement[87] :

> « *As environmentalists, we keep opposing the MoEF all the time, because the notifications which make problems are coming from them. But actually, they are not responsible for this as much as other departments. The MoEF is the only government agency which is actually restricting projects on environmental ground, or at least who has a mandate to do it. And it is the only agency which is asking uncomfortable questions.*
>
> *All other departments and agencies of the government are happy to bring in more and more projects. The Ministry of Power, the Ministry of Coal, the Ministry of Oil and Gas, whatever: all these ministries are geared towards bringing in more and more projects, more and more investments. The MoEF is the only one who has an opposite mandate. So they find it very difficult to hold their ground. They are very isolated.*
>
> *And now, with people like in the Prime Minister's Office… it is full of people with an economic background. The Planning Commission is held by someone coming from the World Bank. It is full of economists. You know, you can do anything as long as it is not affecting economic growth.* » (membre de Kalpavriksh Environment Action Group, New-Delhi)

Au niveau des Etats fédérés également, la course des Etats à l'attraction de nouveaux investissements, ainsi que les fréquentes collusions d'intérêt entre industriels et décideurs politiques conduisent à des contournements multiples des contraintes environnementales (Curmally, 2002). De nouveaux investissements sont tolérés dans des zones naturelles protégées, ou encore, des unités de production polluant au-delà des standards réglementaires sont maintenues en activité.

L'adoption d'une *National Environment Policy* (NEP) en 2006 traduit dans les faits la volonté politique d'allègement des contraintes environnementales contraignant le développement économique. En effet, si *a priori* la formulation d'une politique

[87] La situation a quelque peu changé depuis 2009. Certains analystes y voient l'effet de la personnalité engagée et efficace du nouveau Ministre, Jairam Ramesh, qui a occupé ce poste jusqu'en 2011. D'autres causes plus structurelles sont à envisager (voir le chapitre 4 et la partie 3).

environnementale nationale signale une volonté politique forte de préserver l'environnement, une analyse plus attentive de la NEP soulève de nombreuses interrogations. D'une part, la NEP se limite à une série de grands principes peu opérationnels (ex. « promouvoir un accès équitable aux ressources naturelles », ou encore « adopter une gouvernance environnementale décentralisée »), sans engagements concrets ni attributions de moyens d'action supplémentaires. D'autre part, la place donnée aux outils du marché pour réguler les entreprises traduit un glissement du principe de l'administration du *command and control* à celui d'une gestion cas par cas et concertée des problèmes environnementaux.

Or, si le dispositif antérieur n'a été que partiellement mis en œuvre, l'approche en termes d'une régulation de *command & control* définissait des standards, des droits, des devoirs et des sanctions permettant aux populations affectées par des externalités environnementales de faire valoir leurs droits dans les tribunaux. Au contraire, une approche de gestion au cas par cas, en concertation avec les entreprises, dans la recherche d'un équilibre entre intérêts économiques et préservation de l'environnement, ouvre la porte à une dilution des contraintes imposées aux firmes. Non pas que cette approche privilégie le développement économique *en soi*. Mais il faut replacer cette nouvelle approche dans le contexte indien, où la course des États aux investissements, les intérêts économiques et électoraux des décideurs politiques dans l'implantation de nouvelles industries, de même que la capacité des firmes à influencer la décision des pouvoirs publics. Là où développement économique et préservation de l'environnement naturel sont en contradiction, le camp du développement économique dispose d'un avantage considérable sur la préservation de l'environnement et des populations locales qui en dépendent. Autrement dit, tout en affichant l'objectif de diffuser les enjeux environnementaux dans le développement économique, la NEP aboutit à un effet contraire, soit la diffusion des enjeux du développement économique dans les dispositifs institutionnels visant la préservation de l'environnement naturel (Lele, Menon, 2005).

Autre manifestation de l'assouplissement de la régulation environnementale, au cours des années 1990, la liste d'industries prohibées dans les zones côtières établie par la notification CRZ fait l'objet de 21 amendements. Ces amendements ne cessent d'introduire des exceptions aux restrictions imposées par la notification, vidant peu à peu celle-ci d'une partie de son contenu. En février 2005, un comité d'experts du MoEF propose le remplacement de la notification CRZ par une nouvelle notification, l'*Integrated Coastal Zone Management Notification*. La définition « universelle » de la zone côtière est remplacée par

une procédure de définition au cas par cas des limites des zones côtières sensibles. Par ailleurs, la définition d'une liste d'activités interdites sur les zones côtières est remplacée par un principe de gestion intégrée, qui permet de fait aux autorités locales de privilégier le développement des entreprises à la protection des écosystèmes et des communautés de pêcheurs.

Enfin, suite aux rapports de la Banque Mondiale et du *Govindarajan Committee*, la notification EIA fait l'objet d'une refonte entre 2003 et 2006, qui en affaibli la portée :

> « *For the last 13 years of the notification, citizens' experiences regarding their involvement with the EIA and their role in the decision-making process have been bitter and disappointing. In many cases, the entire process was compromised with substandard or fraudulent EIA reports, public hearings marred by intimidation, violence and procedural irregularities, and the grant of clearance by the MoEF despite justifiably adverse public hearings and EIAs. Although the opportunity to re-engineer this process could have been used to address the above-mentioned long standing concerns, the new notification intentionally has not rectified several of the earlier flaws and in some cases even magnifies the problem.* » (Menon, Kohli, 2007: 2491)

Concernant maintenant **le transfert de ressources publiques vers les investisseurs privés dans le cadre des politiques d'attraction des investissements**, il se joue en Inde à deux niveaux. Au niveau de l'Etat central, le transfert de ressources passe avant tout par les mesures fiscales. A partir de 2003, par exemple, le gouvernement a progressivement aboli la taxe sur les gains de capitaux à long-terme, d'abord pour attirer et stabiliser les investisseurs institutionnels étrangers, puis pour stimuler l'investissement intérieur. La politique des zones économiques spéciales (ZES) de 2005, qui offre aux entreprises jusqu'à 15 ans d'exemption fiscale, est une autre concrétisation de cette politique. Les ZES offrent également aux investisseurs (*i.*) des infrastructures sur-mesure et un accès privilégié à l'eau et à l'électricité, parfois au détriment des populations vivant aux alentours de la zone, (*ii.*) des terrains ayant été acquis par les pouvoirs publics, dont les anciens usagers (éleveurs, cultivateurs, habitants…) sont expropriés parfois violemment au nom de l'utilité publique, et (*iii.*) un cadre réglementaire aménagé, comprenant un droit du travail et une réglementation environnementale assouplis.

Au niveau des Etats fédérés, leurs marges de manœuvre et leurs moyens d'action en matière de politique industrielle se développent au cours des années 1990, dans le cadre d'un mouvement plus large de décentralisation et de renforcement des partis politiques régionaux vis-à-vis des institutions nationales (Kennedy, 2005 ; Kennedy *et al.*, sous presse). Suite aux

réformes économiques, les Etats fédérés entrent progressivement dans une véritable course aux investissements. Cette course est explicitement reconnue par certains Etats dans le cadre de leurs politiques industrielles :

> « *The Liberalisation era that the Country is now witnessing has spurred an intense, inter-state competition to attract industrial investments. This calls for the State Government to play an increasingly proactive role as facilitator of industrial development. This necessarily requires benchmarking of our policies and approach to industrialization with not only the best in the country but with world class standards, particularly if we are to target at attracting both domestic and foreign investments.* » (Government of Himachal Pradesh, Industrial Policy & Package of Incentives, 2004: 13).

Cette compétition pour attirer les investissements s'explique notamment par le fait que l'implantation d'une nouvelle entreprise sur leur territoire apporte aux partis politiques en place et à l'administration des Etats plusieurs avantages substantiels. Dans un contexte démographique où la moitié de la population a moins de 25 ans, où l'agriculture est en crise et suffit à peine aux ménages à subvenir aux besoins essentiels, où les médias suscitent de nouvelles aspirations en termes de modes et de niveaux de vie, et où l'administration publique réduit l'emploi dans la fonction publique, il y a au sein de la population une très forte attente en termes d'emplois dans l'industrie et les services. Ainsi, le gouvernement espère répondre à cette attente en facilitant l'implantation de nouvelles entreprises. Par ailleurs, l'implantation de nouvelles entreprises permet d'alimenter les revenus des Etats, bien qu'une partie importante des impôts sur les entreprises soient prélevés par l'Etat central : les Etats fédérés récoltent la taxe sur les ventes (ou la TVA dans certains Etats), la taxe sur le transfert d'actifs (*stamp duty*), et la taxe foncière, auxquelles s'ajoutent les revenus issus de la vente d'eau et d'électricité aux firmes. Enfin, dans un contexte où la corruption est répandue dans la plupart des services administratifs, l'implantation d'une entreprise sur le territoire d'un Etat est l'occasion pour certains membres du gouvernement et de l'administration d'obtenir des avantages personnels en échange de la délivrance des autorisations administratives nécessaires.

Dans ce contexte, au nom du « développement », les Etats fédérés ont adopté dès la fin des années 1990 des politiques industrielles volontaristes, promettant aux nouveaux investisseurs des procédures administratives simplifiées, le soutien de l'administration publique pour l'acquisition des terrains, le bénéfice de diverses incitations fiscales, ainsi que la mise à disposition d'infrastructures « sur mesure ». Le cas du Gujarat offre un cas

exemplaire de ces processus, la rhétorique du paradigme libéral de développement économique venant légitimer une alliance rapprochée entre le gouvernement et les milieux industriels – en particulier les grandes firmes – favorable au transfert de ressources notamment foncières aux firmes (Sud, 2009).

Dans le domaine des rapports des entreprises au système politique, la configuration post-réforme se caractérise également par **une recomposition du paysage des organisations patronales, qui sont les principaux organes de lobbying en Inde** (Kochanek, 1996). FICCI et ASSOCHAM sont les deux organisations patronales les plus anciennes. Elles exerçaient auparavant un lobbying réactif, centré sur le développement de relations interpersonnelles avec les milieux politiques et les administrations. Au cours des années 1980-90, ces deux organisations traversent une période de divisions internes et de fragilisation de leurs bases. Simultanément, la CII s'impose progressivement comme nouvelle organisation patronale de référence. Elle se caractérise par un lobbying plus professionnel (développement de relations de collaboration avec des hauts fonctionnaires dans les ministères cibles, basées sur l'échange continu d'informations plutôt que sur des demandes ponctuelles), plus proactif (élaboration d'argumentaires, diffusés sous la forme de rapports et à l'occasion de conférences organisées par la CII, pour suggérer l'adoption de certaines politiques publiques au gouvernement et à l'administration), et dont le discours s'appuie sur la mise en avant d'intérêts communs entre l'Etat et les milieux d'affaires pour promouvoir le développement (socio)économique.

Comme le montre Stanley A. Kochanek (1996), la CII a notamment exercé une influence significative lors de l'élaboration des réformes économiques des années 1990. Par ailleurs, au-delà des réformes économiques proprement dites, la CII et plus généralement les organisations patronales exercent une influence significative sur la production des politiques publiques. Cette influence ne peut pas, bien entendu, être quantifiée. Toutefois, l'analyse de quelques politiques publiques est éclairante. Par exemple, le cas des réformes du *Companies Act* (1956) fin des années 1990 montre comment il est plus difficile pour les pouvoirs publics d'adopter des mesures quand celles-ci contreviennent aux intérêts des directions d'entreprise :

> « *The experience of amending / recodifying the Act, however, has been that changes favourable to company managements went through smoothly, at times even through an ordinance. Those seeking to restrict their freedom have been subjected to examination by expert committees, working groups, discussions, debates, and so on.* » (Rao, Guha, 2006)

De même, les milieux d'affaires ont exercé une influence conséquente lors du processus de refonte de la notification EIA. Sur la base de documents officiels, plusieurs militants environnementalistes ont mis au jour le rôle des lobbies industriels. L'un d'eux raconte :

> « *The objective of these environment impact assessments is to allow communities with a process which they can engage in to challenge or correct infrastructure or industrial projects which are coming into their community. Many communities have used this effectively to challenge industrial projects, or in many situations delayed them. This has resulted in pressures from the World Bank, and there are proof for that. I can give you substantiations and references. So, pressures from the World Bank and the industrial lobby.*
>
> *The new EIA notification was drafted excluding communities. The communities were given 60 days time to respond to a notification which is posted in English on the website of the MoEF.* […] *the drafting of this notification, before it came out for publication, had the input of industries. The CII, the FICCI, all these people have been actively consulted. It means the MoEF went to them and said: "Please, give us your point of view". And the notification was drafted so as to take their point of view into consideration. Then it was put up for 60 days for public consultation. Within the public consultation time, the MoEF did not organize a single public meeting with community groups.*
>
> […] *See, in the redrafting phase again, the MoEF has gone back to the construction industries and other industries, and sought their inputs. This was a time when all public consultations were closed. I'm not allowed to speak after that. And if I speak, it will not be heard. But even after that, the government has gone actively to the industries and sought their inputs: "Now we have changed this draft based on your comments, do you like it now or should we do more?". So what we have with the EIA notification is a classic example of how a notification was meant to protect the environment, and ended up protecting the industries which are damaging the environment.* » (un membre du *Corporate Accountability Desk*)

Dans le domaine du rapport des firmes au système politique, la configuration post-réformes introduit donc un renversement par rapport aux périodes précédentes. En passant d'une logique d'orientation politique des firmes à une logique de soutien du développement de leurs activités, ce renversement contribue au mouvement de désencastrement des firmes. Dans le cadre d'une stratégie de développement « pro-business », c'est-à-dire centrée sur la croissance économique et l'attraction de nouveaux investissements, l'Etat aligne ses politiques sur les intérêts économiques des entreprises. Cela se traduit par un allègement des contraintes d'ordre social (droit du travail et action syndicale) et environnemental, ainsi que par un transfert significatif de ressources publiques au secteur privé. Le renversement du rapport entre entreprises privées et système politique, n'est pas le seul fait des décideurs politiques. Il découle également d'une influence accrue des milieux d'affaires sur la production des politiques publiques, là où ces politiques publiques mettent en jeu les intérêts économiques privés des firmes.

L’action sociale des entreprises…

Les évolutions contemporaines de l’action sociale des firmes, caractérisées par le passage d’un modèle philanthropique à la RSE, sont détaillées dans le prochain chapitre. Si ces évolutions peuvent difficilement être résumées ici « hors contexte », on peut d’ores et déjà souligner qu’elles contribuent indirectement au mouvement de désencastrement identifié plus haut, sans que la RSE puisse être réduite à une simple composante de ce mouvement.

Tableau n°3.1 : Synthèse - Le degré d'encastrement/désencastrement des firmes durant la période contemporaine (1980-…)		
Variables	***Constats***	***Conséquences***
Propriété et contrôle des entreprises	Découplage renforcé entre identité communautaire et entrepreneuriat ; poids des investisseurs institutionnels dans le capital ; développement des codes de gouvernance ; gestion professionnalisée et rationalisée des firmes.	Désencastrement des firmes, leur régime de gouvernement conférant une place prédominante aux acteurs focalisés sur les performances économiques et financières.
Objectifs prioritaires des entreprises	Importance accrue de la valeur actionnariale des firmes ; stratégies visant la compétitivité et la capture de parts de marché.	Désencastrement des firmes, leur gestion laissant moins de place à des objectifs contraires aux performances économiques et financières.
Encadrement institutionnel du rapport employeurs-employés	Le droit du travail est envisagé comme une contrainte pesant sur les investisseurs ; la régulation publique des relations industrielles est *de facto* assouplie.	Désencastrement des firmes à travers un allègement des contraintes institutionnelles émanent du droit du travail.
Rapports entre organisations syndicales et directions d'entreprise	Crise du mouvement syndical ; recul des négociations de branche au bénéfice de négociations locales, voir individualisées entre l'employeur et l'employé.	Désencastrement des firmes, dont les dirigeants bénéficient de marges de manœuvre accrues pour neutraliser les oppositions syndicales.
Enjeux des politiques de gestion des ressources humaines	Ajuster la variable « ressources humaines » en fonction des impératifs de performance économique et financière.	Désencastrement des firmes, dont les ressources humaines font l'objet d'une gestion rationalisée, orientée vers la seule recherche de performance.
Orientation des firmes vis-à-vis des décideurs politiques	Professionnalisation du lobbying ; exercice d'une influence visant l'allègement des contraintes politico-institutionnelles.	Désencastrement des firmes, dont les dirigeants agissent collectivement pour défendre les intérêts économiques de leurs organisations.
Régulation des entreprises par les politiques publiques	Assouplissement des contraintes institutionnelles dans le cadre d'une stratégie « pro-business » visant la croissance des investissements productifs.	Désencastrement des firmes, qui bénéficient d'un allègement des contraintes exercées par les pouvoirs publics au nom de l'intérêt général.
Rationalités de l'action sociale des firmes	…	…

Chapitre 4 – Le phénomène de la RSE en Inde : un méta-encastrement ?

Activé par une stratégie de développement « pro-business », le mouvement de désencastrement suscite des mises en cause de la légitimité sociale des firmes. Des controverses ont été évoquées plus haut, qui mobilisent des positions idéologiques contrastées. D'un côté, les tenants de la stratégie « pro-business » de développement voient dans le dynamisme de l'économie indienne la preuve que les firmes opérant de façon désencastrée sont en mesure de permettre le rattrapage du pays en termes de développement. De l'autre, des intellectuels et militants critiquent avec vigueur le modèle post-réformes de développement : de leur point de vue, la promesse d'un développement plus inclusif à venir serait un moyen employé par l'élite économique et politique du pays pour légitimer son propre enrichissement, qu'elle réalise au nom de la croissance économique à travers l'exploitation non-soutenable des ressources naturelles et l'exploitation d'une main d'œuvre de plus en plus vulnérable.

A ces controverses s'ajoutent des événements plus matériels, plus concrets, de mise en cause de la légitimité sociale des firmes. Des mobilisations sociales prennent de l'ampleur, des tribunaux sont saisis, dont certaines décisions ont des répercussions économiques significatives pour les firmes mises en cause, les décideurs politiques sont eux-mêmes questionnés au sujet de leur attitude « pro-business », des organisations de la société civile s'efforcent de contrer l'influence des lobbies industriels et militent pour des institutions jugées plus favorables à la « justice sociale » et à la « préservation de l'environnement »… Mis bout à bout, ces événements alimentent ce qu'il convient d'appeler un contre-mouvement de réencastrement des firmes, qui n'est pas sans rappeler le « double mouvement » de Polanyi évoqué dans le chapitre 1.

Après avoir exploré les formes de ce contre-mouvement de réencastrement, le présent chapitre permettra de montrer à un niveau macrosociologique comment le double mouvement favorise une montée en puissance du phénomène de la RSE en Inde.

A - Le développement de nouvelles régulations des firmes : un contre-mouvement au désencastrement

La mobilisation de mouvements sociaux engagés dans une régulation civile des entreprises

En Inde, la régulation civile des entreprises frappe l'observateur[88]. La « régulation civile » des entreprises renvoie à la notion de « société civile ». La définition commune de la société civile évoque une vision tripartite de la société : l'Etat, le marché et la société civile. La société civile est conçue comme une troisième sphère de la vie collective, dont la spécificité est d'être définie par la négative : « *The terme 'third sector' [designates] all organizations which are neither profit-oriented business nor governmental agencies or bureaucracies* » (Anheier, Sieber, 1990 : 7). Cette absence de définition positive favorise de multiples usages de la notion, parfois caractérisés par un flou conceptuel. Entre autres, le rapport entre « société civile » et « société politique » n'est pas toujours clarifié, et la notion de « société civile » évoque tour à tour des organisations militantes ou des organisations caritatives (Keane, 2003 ; Chandhoke, 2007). Par suite, l'usage qu'il est fait ici de cette notion mérite d'être précisé. A la suite de Rajesh Tandon et Ranjita Mohanty (2002), la société civile est conçue à la fois comme *un assemblage hétérogène d'acteurs*, de projets et d'actions collectives plus ou moins organisées, et comme l'*espace social* au sein duquel lesdits acteurs concourent à identifier, revendiquer et défendre des intérêts collectifs variés. Dans cette perspective, **la régulation civile des entreprises renvoie aux actions collectives déployées dans l'espace de la société civile, qui visent à modifier les pratiques des firmes, directement ou *via* la production de dispositifs institutionnels de régulation, au nom d'intérêts collectifs**.

[88] L'analyse de la régulation civile des entreprises en Inde que nous présentons ici repose sur plusieurs matériaux. D'une part, nous mobilisons une partie de la littérature existante sur la société civile en Inde, qui permet d'inscrire les observations que nous avons réalisées dans des processus historiques, qui apporte des données complémentaires à celles que nous avons recueillies, et dont les constats et analyses permettent dans certains cas d'infirmer ou de confirmer des hypothèses émises au cours de cette recherche. D'autre part, nous utilisons ici un corpus riche de 26 entretiens semi-directifs, réalisés auprès de membres de diverses organisations de la société civile (OSC) : *thinks tanks*, organisations environnementalistes de recherche et de plaidoyer, groupes d'action environnementalistes, avocats militants, militants indépendants actifs dans divers mouvements sociaux, etc. Enfin, la lecture de plusieurs magazines hebdomadaires et de sites Internet engagés, qui constituent autant de tribunes dans lesquelles les militants s'expriment, ainsi que le suivi de fils de discussions sur des forums Internet tels que *Chhattisgarh.net* (http://groups.yahoo.com/group/chhattisgarh-net/), alimentent notre analyse des discours, controverses et mobilisations animant l'espace de la société civile indienne autour des questions relatives aux firmes.

En dehors des organisations syndicales, **l'émergence d'une régulation civile des entreprises** en Inde est un phénomène récent, qui se déploie à partir du milieu des années 1980[89]. Durant la période coloniale, l'espace de la société civile indienne est dominé par le mouvement de lutte pour l'indépendance. En dehors des mouvements syndicaux, les firmes et leurs rapports à la société nationale ne font pas l'objet d'actions collectives ciblées, et le débat sur les grandes entreprises se pose principalement en termes de choix politiques futurs – à savoir, si l'Inde indépendante sera d'orientation socialiste ou capitaliste. Après l'accession à l'indépendance, la société civile indienne reste relativement passive, en position d'attente vis-à-vis de l'Etat et son projet de construction nationale (Tandon, Mohanty, 2002).

Dans les années 1960-70, la société civile indienne se complexifie. On y distingue des organisations de la société civile (OSC) dont l'objectif est de pallier les défaillances de l'Etat-providence en apportant un soutien aux segments les plus pauvres et socialement les plus exclus de la population[90]. Dès la fin des années 1960, un autre mouvement, radical et révolutionnaire, prend forme. Connu sous le nom de mouvement naxalite, soutenu par les factions extrémistes du Parti Communiste Indien Marxiste (CPI-M)[91], ce mouvement dénonce l'incapacité d'un Etat qualifié de bourgeois et corrompu à servir les intérêts des masses paysannes et ouvrières. Réprimé violemment par les forces de l'ordre, le naxalisme contribue à justifier la mise en place de l'état d'urgence par Indira Gandhi en 1975-77. Dans le cadre de l'état d'urgence, le gouvernement indien supprime temporairement les droits fondamentaux individuels, le pouvoir du système juridique à mettre l'administration publique en cause, ainsi que la liberté de la presse. Le *Maintenance of Internal Security Act* confère également au gouvernement le droit de procéder à des arrestations arbitraires, et nombre d'opposants politiques, d'intellectuels, de leaders syndicaux, ainsi que de leaders de mouvements sociaux et d'OSC sont emprisonnés. L'état d'urgence fragilise la confiance des citoyens dans les institutions de l'Etat et dans les capacités de ces dernières à servir les intérêts de la population, notamment au sein de la classe moyenne éduquée. L'état d'urgence laisse une emprunte profonde dans les milieux de la société civile. Jusqu'alors, la critique radicale

[89] Si nous insistons sur le cas indien, le développement d'une régulation civile des entreprises est un phénomène global (Murphy, Bendell, 1999 ; Zadek, 2001 ; Vogel, 2005).

[90] « *Voluntary organised activities promoting development had a cooperative attitude towards the government as large number of these organisations being Gandhian had the historical link with the ruling Congress party. As a result the government also provided resources to these organisations in the form of land, infrastructural facilities and financial support to strengthen their work.* » (Tandon, Mohanty, 2002 : 34).

[91] Le movement naxalite provoque d'ailleurs une scission au sein du CPI(M) en 1969, suite à laquelle i est soutenu par le Parti Communiste Indien Marxist-Léniniste (CPI-ML).

contre l'Etat était confinée au mouvement naxalite et autres factions extrémistes du mouvement communiste indien. Suite au *Maintenance of Internal Security Act*, le périmètre des mouvements sociaux porteurs d'une critique politique de l'Etat s'élargit, avec la création d'organisations telles que la *People's Union for Civil Liberty* (PUCL). Un pan de la société civile indienne ne soutient plus les actions d'un Etat-providence défaillant ; elle dénonce les atteintes à l'Etat de droit en Inde, et établit des liens entre droits, démocratie et développement[92].

Au milieu des années 1980, deux événements particuliers déclenchent l'émergence d'une régulation civile des entreprises au sein de ces nouveaux mouvements sociaux indiens. Le premier est la catastrophe industrielle de Bhopal. Le 2 décembre 1984, des fuites de l'ordre de 40 tonnes de méthyle isocyanate, un gaz extrêmement toxique, ont lieu dans une usine de l'entreprise américaine *Union Carbid Corporation*. En l'espace d'une semaine, entre 3000 et 10 000 personnes décèdent, et entre 100 000 et 200 000 subissent des blessures graves. Aujourd'hui encore, on estime à environ 15 000 le nombre de victimes décédées des suites de la catastrophe, et à environ 730 000 le nombre de personnes dont la santé a été durablement affectée. Dans une étude approfondie de la catastrophe, Ingrid Eckerman en évoque la résonnance au sein de la société civile : « *The Bhopal gas leakage has become a symbol of transnational corporate negligence towards human beings. It has thus served as a wake-up call.* » (Eckerman, 2005 : 9). Dans un contexte où les firmes sont présentées par l'Etat comme les nouveaux moteurs du développement socioéconomique national, la catastrophe de Bhopal entraîne de nombreuses OSC à porter un regard critique sur les grandes entreprises étrangères, mais aussi domestiques.

Le second événement déclencheur d'une régulation civile des firmes est l'importante mobilisation d'activistes et d'OSC autour du *Sardar Sarovar Dam Project* (SSDP) à partir du milieu des années 1980. Le SSDP prévoit la construction de ce barrage terminal dans le cadre d'un vaste projet d'aménagement du fleuve Narmada. Le SSDP prévoit la création d'un réservoir de 410 km2, impliquant à l'époque de déplacer environ 130 000 personnes. Dans un premier temps, les protestations d'OSC sont soutenues par le parti du Congrès, pour des motifs politiques. Très vite, des organisations non-gouvernementales (ONG) étrangères

[92] « *Civil liberty, ecology, women, and dalit movements captured the civil society domain to make demands on the state in an unprecedented way.* […] *The constitutional rights and their protection, the recognition of rights that are not defined by law but forms an important part of the day to day living of the subaltern masses, like the control over their resources, the right of indigenous people to preserve their culture, the transformations of the feminine concern from the exclusive concern of the women to the concern of larger society, and the assertion by the lower castes, describes the new vibrations in the civil society domain.* » (Tandon, Mohanty, 2002: 39-40)

interviennent, telles que Oxfam, ou encore le *Environmental Defense Fund*, et développent des collaborations avec des OSC indiennes impliquées. A la fin des années 1980, la naissance du mouvement *Narmada Bachao Andolan* (Mouvement Sauvons la Narmada) cristallise les protestations. Pour la première fois en Inde à une telle échelle, les problèmes sociaux de déplacement des populations sont mêlés à des revendications écologiques. En l'espace de quelques années, le *Narmada Bachao Andolan* oblige plusieurs bailleurs de fonds bilatéraux (Japon, pays de l'Union Européenne) à se retirer du projet, il conduit le gouvernement indien à rompre son contrat avec la Banque Mondiale, et lance un mouvement international demandant à la Banque Mondiale de ne plus financer de grands projets de barrages dans le monde (Dwivedi, 1998).

Dans le contexte des réformes économiques, ces événements prennent une signification allant bien au-delà des enjeux qui leurs sont propres[93]. La catastrophe de Bhopal impose sur l'agenda des mouvements sociaux indiens le rôle et la place des entreprises multinationales étrangères dans le développement du pays. De nombreuses OSC se mobilisent contre l'ouverture du pays à la mondialisation, accusant les entreprises multinationales étrangères de profiter des standards sociaux et environnementaux indiens, qui sont moins contraignants dans le texte et/ou dans leur mise en œuvre que les standards des pays d'origine des entreprises multinationales. Cette problématique est d'autant plus importante en Inde qu'elle résonne avec l'histoire coloniale et le rôle joué par la Compagnie des Indes Orientales (Racine, 2005). En définitive, la catastrophe de Bhopal détourne au moins partiellement le regard des OSC de l'Etat, dont elles pensaient être les 'chiens de garde' (*watchdogs*) ; les externalités sociales et environnementales des firmes, notamment les filiales d'entreprises étrangères, constitue désormais une préoccupation et un motif de mobilisations majeurs.

Le mouvement de protestation organisé autour de la Narmada cristallise les controverses qui animent la société indienne autour d'une critique de l'Etat post-colonial[94]. Mais surtout, il marque la naissance d'un mouvement altermondialiste indien, lié par des réseaux interpersonnels et des collaborations inter-organisationnelles avec le mouvement

[93] En particulier dans le cas du SSDP et du *Narmada Bachao Andolan*, les entreprises privées ne sont pas directement concernées par la mobilisation. Cependant, cette mobilisation joue un rôle clé dans l'émergence d'une régulation civile des firmes.

[94] A ce propos,Jean-Luc Racine écrit : « Dans la critique radicale des barrages, derrière les querelles d'experts et les batailles de chiffres, derrière le véritable problème de la compensation des déplacés et de l'identification des vrais bénéficiaires – les citadins pourvus d'eau ou les paysanneries aisées de l'aval – se déploie sur un champ géographique ce qu'il faut bien appeler la critique postmoderne de l'État dominateur, de l'État aménageur, bousculant les petites communautés autochtones au nom du principe de la planification centralisée et des intérêts de la majorité dominante » (Racine, 2001).

altermondialiste transnational. En termes idéologiques, les organisations impliquées ajoutent à la critique des défaillances de l'État Providence et de l'Etat de droit une remise en cause du paradigme de développement dominant. Cette critique des coûts sociaux et environnementaux de la nouvelle stratégie de développement n'épargne pas le secteur privé. Elle active un réseau dense de militants et d'OSC, mobilisés pour la préservation de l'environnement naturel et la défense de groupes sociaux affectés par les conduites des firmes – travailleurs migrants, populations victimes de pollutions d'origine industrielle, populations déplacées dans le cadre de projets industriels, consommateurs exposés à des produits jugés dangereux, etc. Un militant engagé dans la « responsabilisation sociale » des firmes raconte :

> « *If you look back at the early 90s, when India was opening up its markets, or all the economic reforms of 91, most of the NGOs* [*Non-Governmental Organizations*] *in India were rather neutral to business. They did their things, the business did their things, the government did their things. In the second phase, there was more government – NGO collaborations. There was no CSR agenda at that time, so when NGOs had any complaints toward companies, they would complain to the government and tell the governmental regulators what had to be done. There was no direct engagement. In the early 90s, we saw two things happening. At one extreme, NGOs saw companies as a source of funds, so they promoted corporate philanthropy. At the other extreme, NGOs started redefining their techniques on how they wanted to campaign against companies. This was the extreme of NGOs opposed to companies.* » (un responsable de l'OSC Partners in Change)

Il est difficile de quantifier le nombre d'acteurs mobilisés dans la régulation civile des firmes. Ce problème est relativement secondaire, dans la mesure où l'ampleur de ce phénomène doit être évaluée à l'aune de ses effets concrets, c'est-à-dire en fonction du pouvoir plutôt que du nombre de ses participants. Toutefois, un indicateur permet de saisir l'importance et le dynamisme des nouveaux mouvements sociaux indiens, critiques vis-à-vis de la stratégie de développement post-réformes. D'après les estimations les plus courantes, le Forum Social Mondial organisé à Mumbai en janvier 2004 aurait rassemblé plus de 100 000 participants, dont 85 000 indiens. Les mouvements sociaux plus spécifiquement impliqués dans une régulation des firmes sont caractérisés par leur diversité.

La diversité des OSC impliquées renforce la régulation civile des entreprises. Elle permet aux mouvements sociaux de mobiliser une multiplicité de répertoires d'action collective, c'est-à-dire de formes préexistantes d'actions de protestation, plus ou moins codifiées, que les acteurs conjuguent et adaptent en fonction de leurs objectifs (Tilly, 1986).

La pluralité des répertoires d'action collective mobilisés permet aux mouvements sociaux d'exercer une influence à plusieurs niveaux.

En Inde, de nombreux centres et instituts de recherche militants se préoccupent de *mettre sur l'agenda politique des questions sociales et environnementales liées à l'activité économique*. Elles mobilisent un répertoire d'actions collectives situé dans le registre de l'expertise et du plaidoyer. Par exemple, le *Centre for Science and Environment* (CSE) est connu pour sa campagne contre Coca-Cola Company et Pepsi Co, initiée après qu'il ait décelé la présence de résidus toxiques de pesticides dans les boissons commercialisées par ces deux entreprises. Ces organisations financent et coordonnent des recherches, ainsi que des missions d'observation et de collecte d'information sur le terrain. Dans ce cadre, l'adoption du *Right to Information Act* en 2005 (fruit d'une longue mobilisation de diverses OSC suite à la tragédie de Bhopal, sous le leadership de l'activiste Aruna Roy et de l'OSC engagée dans la lutte contre la corruption *Parivartan*) fournit aux citoyens et aux OSC un outil puissant pour accéder à l'information[95] (Jenkins, 2006). Une fois collectées, ces informations sont diffusées dans plusieurs arènes – la presse grand public, les magazines engagés (*Tehelka, Down To Earth, Civil Society*, etc.), des cercles universitaires, à travers des rapports, ou encore sur Internet.

En termes de régulation civile, cet activisme empêche les entreprises d'agir à l'abri de des opinions publiques nationales et internationales, et les informations diffusées nourrissent les argumentaires des mouvements sociaux. En effet, les campagnes d'information sont l'occasion pour les OSC de faire du lobbying auprès de l'État, réclamant l'amélioration des standards, un cadre régulateur renforcé, et plus largement l'adoption de politiques publiques contraignant les entreprises à améliorer leurs pratiques au vu des objectifs défendus par les OSC. Dans ce cadre, les OSC rencontrent les pouvoirs publics, lors de réunions informelles en offrant leurs services d'expertise, ou durant les périodes de consultation préalables au dépôt de projets de loi au Parlement. Par exemple, le rôle joué par les OSC dans l'élaboration de la *New Environment Policy* est reconnu comme notoire, tout du moins par l'un des protagonistes :

[95] Cette loi permet à tout citoyen d'obtenir une copie de tout document administratif sur simple demande à la *Right to Information Commission* : cadastre et documents liés à l'acquisition des terres, données disponibles dans les *State Pollution Control Boards*, lettres officielles circulant entre les cabinets ministériels, ou encore documents mobilisés par le MoEF pour délivrer une autorisation environnementale.

> « *We were about 100 groups, protesting about this new policy, because civil society had not been consulted, nor had we participated. The government took one more year, and we succeeded to improve the policy by adding new development parameters and issues into it.* » (un responsable de l'OSC Toxics Link)

Dans le cadre des activités de collecte d'information, les centres et instituts de recherche militants travaillent généralement en étroite collaboration avec d'autres OSC, dont l'action est plus proche du terrain (ex. *Kalpavriksh Environment Action Group*, *Corporate Accountability Desk*). A ce niveau, l'objectif des OSC est d'*aider directement les populations affectées par l'activité des entreprises concernées* : organisation de réunions publiques où les OSC viennent informer les populations locales de leurs droits, organisation des populations « victimes » d'externalités négatives d'entreprises sous forme d'associations, formation d'un leadership local, mise en relation de ces associations avec d'autres OSC, assistance technique et juridique, recours administratifs et dépôts de plaintes en justice, ou encore, organisation de protestations diverses (manifestations, marches vers la capitale, diffusion de pétitions, opérations de boycott, grèves de la faim, etc.). Dans ces contextes, la régulation civile des firmes se situe dans un registre plus contestataire. Elle opère à divers niveaux. D'une part, les associations de « victimes » et les OSC qui les soutiennent mettent les pouvoirs publics et les élus sous pression politique, empêchant l'administration d'être trop laxiste avec les entreprises. D'autre part, elles saisissent les tribunaux pour faire valoir les droits de personnes ou groupes considérés comme « victimes » d'une entreprise, contrebalançant ainsi quelque peu la faible mise en œuvre des lois par l'administration :

> « *Even in developing countries where mandatory laws are poorly implemented, the very fact that such law exists allows people and NGOs to demand action from the government or the judiciary if their lives are affected.* » (Bhushan, 2005: 3)

Dans les cas où les décisions judiciaires sont en faveur des plaignants, les initiatives de la société civile viennent renforcer le cadre juridique de la régulation sociale et environnementale des entreprises à travers la jurisprudence.

D'autres OSC abordent la régulation civile des firmes dans une perspective de dialogue (ex. *The Energy and Resources Institute*, *Partners in Change*, *Business & Community Foundation*). Situées dans un registre plus coopératif, ces OSC proposent *d'aider les entreprises à améliorer leurs pratiques* avec la mise en place de politiques de développement durable centrées sur l'impact social et environnemental de leur activité, l'aide

à la création de partenariats avec des ONG spécialisées, ou encore, la participation à des initiatives telles que le *Global Compact* et la *Global Reporting Initiative*. L'engagement militant frôle parfois l'activité de conseil, sans pour autant que l'OSC ne dégage un profit, ni ne compromette forcément sa volonté d'influencer les stratégies et pratiques des entreprises « clientes » dans un sens particulier.

Renforçant la régulation civile des firmes en multipliant les répertoires d'action collective mobilisés, **la diversité des OSC contribue également à affaiblir cette même régulation**. En effet, bien que les OSC constituent un dense réseau de militants, d'organisations et d'initiatives citoyennes (*people's movements*) articulées entre elles autour de causes spécifiques[96], le paysage de la société civile indienne est traversé par des divisions importantes, qui réduisent le niveau de coopération et la circulation de l'information entre organisations.

Une première ligne de partage est de nature idéologique. D'un côté du spectre, l'on trouve un ensemble d'OSC d'inspiration gandhienne (ex. *Ekta Parishad*) qui, en un mot, promeuvent un modèle de développement centré sur l'économie locale des communautés villageoises et l'autosuffisance, la solidarité avec les plus démunis, la probité et le refus d'une société matérialiste de consommation de masse, le respect des valeurs traditionnelles indiennes contre une occidentalisation des modes de vie, ainsi que la non-discrimination envers les intouchables et les basses castes – sans pour autant remettre en cause le système des castes. Ancrée dans la tradition gandhienne de non-violence et de résistance pacifique, cette mouvance tend à rejeter la confrontation brutale avec des entreprises, privilégiant les marches et manifestations pacifiques, les grèves de la faim, ou encore la « non-coopération » à la Gandhi (ex. actions de désobéissance civile).

De l'autre côté du spectre, un ensemble d'OSC (ex. *Corporate Accountability Desk*) s'inscrivent dans un projet de société d'inspiration marxiste. Rejoignant la mouvance gandhienne sur le principe d'indépendance de l'Inde vis-à-vis des pays occidentaux, elles s'en démarquent à plusieurs égards. Premièrement, l'indépendance de l'Inde est motivée par un rejet de « l'impérialisme des puissances capitalistes », d'où une opposition à la présence de bailleurs de fonds, ainsi qu'une critique des réformes économiques ouvrant l'Inde à

[96] Obtention d'un droit à l'information, contestation des Zones Economiques Spéciales, défense des populations tribales affectées par l'industrie d'extraction minière, problème de la toxicité de certains produits commerciaux, conditions de travail des travailleurs migrants, corruption, préservation de la biodiversité…

l'économie mondiale. Deuxièmement, les OSC d'inspiration marxiste critiquent l'action des ONG caritatives, considérant celles-ci comme des « brancardiers » – et donc des sauveteurs – d'un système capitaliste fondé sur l'exploitation. Troisièmement, les OSC d'inspiration marxiste rejettent le système des castes, perçu comme un obstacle à l'unification des « classes laborieuses » contre « l'élite capitaliste exploitante ». Enfin, dans une perspective de lutte des classes, certaines d'entre elles acceptent les manifestations frontales, parfois violentes, visant à unir les classes sociales « oppressées » contre leurs « oppresseurs ». Parmi ces OSC, certains militants entretiennent des relations informelles avec le mouvement naxalite (Chakravarti, 2008).

Les questions des formes d'organisation et des tactiques militantes contribuent également à diviser la société civile indienne. D'un côté, une nébuleuse d'organisations sont structurées, que ce soit des ONG, des fondations, ou des centres et instituts de recherche et de plaidoyer. Actives dans la régulation civile des entreprises, ces OSC ont un statut légal, et la plupart d'entre elles agissent à l'intérieur du système politique et juridique. Par ailleurs, bien que les discours et les objectifs de ces organisations puissent être radicaux, beaucoup d'entre elles sont disposées à dialoguer avec les pouvoirs publics et les entreprises. De l'autre, de nombreuses OSC sont moins structurées, que ce soit des groupes d'action, des collectifs stables de militants, des réseaux *ad hoc* de militants, ou des mouvements populaires. Souvent plus radicales, ces OSC sont sceptiques quant à l'intérêt de dialoguer avec les pouvoirs publics, et *a fortiori* avec les entreprises, et elles peuvent questionner de façon parfois virulente la légitimité des ONG :

> « *Actually, our office is the office of a collective. It is more a non-organization than an organization. The collective is a coming together of several friends who work on similar issues. One of the key focuses of our work is corporate accountability, as opposed to corporate responsibility. We spend our time and our energies in providing assistance to communities that have been affected by corporate crime. And within that, primarily to communities which have been affected by pollution.*
>
> […] *Civil society is a new term. I am very suspicious regarding the term itself, because it tends to mean there is an uncivil society also.* […] *One of the loudest voices beside the political parties, which occupy a large share of the media space, is NGOs. NGOs are legal constructs. They are registered bodies under certain acts of the government, like societies and trust. If they want, they can have a membership, but it is not required. The way NGOs are set up is like for a corporate body. Decision-making is centralized. There are no built-in systems of accountability, where the people and communities they are working with can define what they are saying or hold them accountable. The line of accountability is between the NGO and its funder, and between the NGO and the government. It has only two forms of accountability. NGOs play a big role in fighting globalization, but they also play a big role, a bigger role, in promoting and facilitating globalization.* » (un membre du collectif *Corporate Accountability Desk*)

A l'extrême, des militants indiens incluent le mouvement naxalite dans le spectre de la société civile, dans le sens où ce mouvement nait d'actions collectives visant la défense d'un bien commun, tel qu'ils se le représentent. Dans les faits, le mouvement naxalite contribue à une certaine forme de régulation des entreprises, notamment dans les zones où des populations tribales rejoignent les rangs des milices naxalites pour s'opposer à l'appropriation de leurs terres par des compagnies minières (ex. district du Bastar au Chhattisgarh, certaines parties du Jharkhand et de l'Orissa) (Chakravarti, 2008). Toutefois, considérer un mouvement de guérilla comme faisant parti de la société civile soulève des interrogations. D'une part, alors que les OSC visent à exercer une influence hors partis politiques sur les institutions publiques existantes, le mouvement naxalite vise à remplacer le régime politique actuel par un gouvernement populaire d'inspiration maoïste. D'autre part, l'usage de violence est difficilement conciliable avec la notion de société *civile* :

> « *While the impulse of civil society is inclusion, the notion of 'civil' excludes those that act primarily outside the law. Mafia organizations and criminal gangs, guerrilla movements and terrorist cells cannot be considered members of civil society. Not only do they implicitly or explicitly challenge accepted rules that protect civil society space, their use of violence denies the efficacy of discourse that connects civil society associations with each other and the state.* » (Elliot, 2003: 11)

La concomitance entre le développement d'une régulation civile des entreprises à partir des années 1980-90 et le mouvement de désencastrement des grandes entreprises dans un contexte de stratégie « pro-business » de développement n'étonne pas. En langage polanyien, les mouvements sociaux engagés dans une régulation civile des grandes entreprises activent un contre-mouvement au désencastrement, qui vise à « réencastrer » les firmes : ils œuvrent à réintroduire des intérêts collectifs dans les opérations des entreprises, que ce soit par la contrainte institutionnelle (ex. plaidoyer pour un durcissement de la réglementation ; recours en justice), en créant un enjeu de réputation (ex. campagnes d'information ; manifestations ; boycotts), ou en promouvant l'adoption de politiques internes de développement durable (ex. promotion de stratégies RSE).

La Cour Suprême, nouvel acteur de la régulation des firmes

A l'action des mouvements sociaux s'ajoute celle de la Cour Suprême. Sollicitée par les OSC, elle en renforce les moyens d'action à travers une jurisprudence dans l'ensemble favorable à une extension de la régulation des entreprises. La Cour Suprême participe à ce titre au contre-mouvement de « réencastrement » des firmes.

Couplé à la croissance démographique et à l'urbanisation, le développement rapide des activités économiques caractérisant l'émergence économique de l'Inde accroît l'exploitation des ressources naturelles et dégrade la qualité de l'environnement naturel. Bien sûr, les externalités environnementales générées par les opérations des firmes ne sont pas un phénomène nouveau. L'industrialisation du pays, notamment durant les premières décennies de l'ère indépendantiste, a eu des effets écologiques majeurs – pollution des eaux de surface, déforestation de certaines zones, perturbation d'écosystèmes, etc. Par ailleurs, les grandes entreprises, en particulier dans l'industrie, sont loin d'être les seuls contributeurs à la dégradation de l'environnement. L'agriculture y contribue notamment à travers la surexploitation des nappes phréatiques et l'utilisation d'engrais et de pesticides chimiques. A cela s'ajoute la petite industrie (*small scale industry*) : les technologies obsolètes et la faible exposition aux contrôles des autorités régulatrices en font la principale source de pollutions hors secteur agricole (World Bank, 2007).

Ceci étant dit, le développement de l'activité productive des firmes accroît *de facto* le niveau d'externalités environnementales (Krichewsky, 2009a). Bien que l'industrie ne représente aujourd'hui qu'entre 8% et 13% de la consommation d'eau, sa consommation en volume devrait tripler à l'horizon 2025. Par ailleurs, le secteur industriel déverse chaque année plus de 30 milliards de litres d'eaux usées, dont une faible part est traitée, malgré la présence de substances toxiques telles que le mercure, le plomb, l'arsenic, le sélénium, ou encore le cadmium (Down to Earth, 29/02/2004 ; Srivastava, 2003). Certains secteurs contribuent à la pollution de l'air, notamment les centrales thermiques au charbon, qui représentent plus de 70% de la production électrique nationale et émettent des gaz toxiques et des cendres volantes, ou d'autres secteurs comme la sidérurgie et l'industrie du ciment. Dans le domaine des forêts, bien que la politique volontariste initiée par Indira Gandhi avec l'adoption du *Forest (Conservation) Act* de 1980 ait permis de stabiliser la surface boisée du territoire, 46% des forêts indiennes sont en voie de dégradation. L'industrie y contribue à

travers sa consommation de bois en provenance d'exploitations illégales (TERI, 2006), ainsi que par la reconversion de surfaces boisées en exploitations minières – environ 95 000 ha entre 1980 et 2005 (Bhushan, Hazra, 2008).

Ces données ne dressent pas un bilan des externalités environnementales générées par les grandes entreprises. Elles soulignent la visibilité des liens entre le développement économique et les enjeux de préservation de l'environnement naturel. Ces liens, tels qu'ils sont perçus et interprétés par les acteurs sociaux, produisent des tensions. D'un côté, les firmes ont besoin d'accéder aux ressources naturelles nécessaires à la production, et elles doivent réaliser certaines opérations productives à caractère polluant. De l'autre, des acteurs se mobilisent, soit par souci de préservation l'environnement naturel, valorisé en soi, soit de concert avec des groupes sociaux dont l'accès aux ressources naturelles est menacé, et/ou qui souffrent de l'exposition aux pollutions et à la dégradation de leur environnement naturel proche.

Cette configuration conduit à une multiplication des recours en justice. Les groupes sociaux « victimes » de violations du droit environnemental sont souvent mal équipées pour entamer des démarches en justice[97]. En revanche, des OSC interviennent au nom des intérêts collectifs de ces groupes sociaux. Les acteurs militants utilisent notamment le mécanisme du *Public Interest Litigation* (PIL), un dispositif formellement intégré dans le droit indien par la Cour Suprême en 1988 afin de faciliter l'accès des citoyens indiens au système judiciaire, et de permettre aux populations les plus vulnérables et les moins éduquées de faire valoir leurs droits fondamentaux[98]. A travers le PIL, en cas de violation des droits fondamentaux ou de droits statutaires, tout individu ou organisation peut saisir une *High Court* (Article 226 de la Constitution) ou directement la Cour Suprême (Article 32 de la Constitution), en son nom ou au nom d'un autre individu, groupe ou organisation. Dans le domaine de l'environnement, la multiplication des PIL (Desai, Muralidhar, 2000) a pour effet de mettre les *High Courts* et la Cour Suprême aux avant-postes de la régulation des firmes[99]. Dès les années 1990, l'autorité

[97] Les communautés villageoises rurales et les groupes tribaux ont généralement une connaissance limitée du droit environnemental, et elles manquent de ressources économiques pour couvrir les frais inhérents aux procédures (ex. honoraires d'avocats).

[98] Voir notamment : Frontline, 01/02/2008.

[99] « *Besides the assigned role of interpretation and adjudication of environmental law the Court has laid down new principles to protect the environment, reinterpreted environmental laws, created new institutions and structures, and conferred additional powers on the existing ones through a series of illuminating directions and judgments.* » (Sahu, 2008: 3).

judiciaire supplante l'administration dans la mise en œuvre du droit environnemental (Abraham, 1999 ; Sahu, 2008).

Agent régulateur et par suite « ré-encastreur » des entreprises, la Cour Suprême introduit une jurisprudence qui, dans le système juridique indien héritier de la *common law*, permet l'extension et le renforcement du droit environnemental : les PIL à caractère environnemental se multipliant, il est de plus en plus fréquent que les juges prennent des décisions en faveur de la préservation de l'environnement. La Cour Suprême indienne se caractérise par l'engagement de plusieurs de ses juges en faveur de la préservation de l'environnement et de la justice sociale. Ces juges engagés pratiquent un activisme judiciaire (*judicial activism*) : ils utilisent leur pouvoir de décision dans un sens qui se veut progressiste et réformiste. Ils ne se contentent pas de dire le droit, ils *font* volontairement le droit à travers la jurisprudence (Abraham, 1999 ; Verma, 2004).

Ainsi, des décisions de la Cour suprême et des *High Court*s renforcent le cadre de régulation environnemental. Au niveau constitutionnel, la Cour Suprême a consacré une interprétation large de l'article 21 de la Constitution indienne, qui garantit le droit des citoyens à la vie et à la jouissance des libertés fondamentales, comme incluant le droit à vivre dans un environnement non pollué. Trois décisions ont confirmé cette interprétation : *M.C. Mehta vs. Union of India* (1987), *Subhash Kumar vs. State of Bihar* (1991) et *Virender Gaur vs. State of Haryana* (1995). Aux côtés du 42ème Amendement (1976), dont les articles 48(a) et 51(a)(g) mentionnent la responsabilité du gouvernement central et des citoyens dans la protection et l'amélioration de l'environnement, la sauvegarde des forêts et celle des espèces sauvages, cette interprétation de l'Article 21 constitue une extension significative du droit environnemental, et elle est régulièrement mobilisée dans des litiges entre des entreprises et leurs parties adverses[100].

[100] Sur ce point, on peut citer un extrait du jugement *M.C Mehta vs. Union of India*, qui indique l'intention explicite de la Cour Suprême d'étendre la portée de l'article 21 pour protéger la société des risques en provenance des entreprises privées: « *This Court has throughout the last few years expanded the horizon of Art.21 primarily to inject respect for human rights and social consciousness in corporate structure. The purpose of expansion has not been to destroy the 'raison d'être' of creating corporations, but to advance the human rights jurisprudence. The apprehension that including within the ambit of Art.21, and thus subjecting to the discipline of Art.21, those private corporations whose activities have the potential of affecting the life and health of the people, would deal a death blow to the policy of encouraging and permitting private entrepreneurial activity, is not well founded. It is through creative interpretation and bold innovation that the human-rights jurisprudence has been developed in India to a remarkable extent and this forward march of the human rights movement cannot be allowed to be halted by unfounded apprehensions expressed by status quoists.* » (M.C Metha vs. Union of India, 1987: paragraphe 6.2)

D'autres jugements renforcent la régulation environnementale des entreprises. Dans le cas *M.C Metha vs. Union of India* (1987), dans un contexte marqué par la catastrophe de Bhopal, le juge P. N. Bhagwati apporte une innovation juridique majeure en instituant le principe de la responsabilité juridique absolue (*absolute liability*). Ce principe, qui s'applique à toute entreprise dont les activités sont considérées comme dangereuses[101], attribue à ces dernières un devoir absolu de précaution. La décision précise également que l'acquisition d'une entreprise fautive par une autre ne l'exempte pas de ses responsabilités juridiques en cas de dommage de nature écologique, et que plus l'entreprise est importante en termes de chiffre d'affaire, plus le montant des compensations aux victimes sera élevé. Par ailleurs, le principe de responsabilité juridique absolue implique que les personnes morales ne sont pas exemptes d'une responsabilité juridique en cas de violation des droits fondamentaux. La justification donnée par le juge P. N. Bhagwati à sa décision revendique un devoir du juge de faire évoluer la loi pour tenir compte des évolutions de la société, en l'occurrence le développement économique du pays[102].

Le cas *Godavaram vs. Union of India* (1995) illustre lui-aussi l'importance de la jurisprudence environnementale. Dans sa décision, la Cour Suprême étend la définition juridique de la notion de « forêt » au-delà des zones officiellement répertoriées par le *Ministry of Environment and Forests* (MoEF), à celle proposée par les dictionnaires. A travers cette décision, la Cour Suprême renforce la portée du *Forest (Conservation) Act* de 1980. A la suite de cette décision, les cas de saisine de la Cour Suprême concernant des conflits liés à la forêt se multiplient. Risquant d'être submergée, la Cour Suprême institue le *Central Empowered Committee* (CEC), dont le rôle est d'étudier les cas liés à la forêt, éventuellement de mener des investigations, et d'émettre un avis consultatif à la Cour Suprême. Le cas des forêts est particulièrement intéressant pour appréhender les tensions entre le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire dans la régulation environnementale des entreprises :

[101] Selon des critères administratifs et juridiques.

[102] « *Law has to grow in order to satisfy the needs of the fast changing society, and keep abreast with the economic developments taking place in the country. Law cannot afford to remain static. The Court cannot allow judicial thinking to be constricted by reference to the law as it prevails in England or in any other foreign country. Although this Court should be prepared to receive light from whatever source it comes, it has to build up its own jurisprudence, evolve new principles and lay down new norms, which would adequately deal with the new problems which arise in a highly industrialized economy. If it is found that it is necessary to construct a new principle of law to deal with an unusual situation which has arisen and which is likely to arise in future on account of hazardous or inherently dangerous industries, which are concomitant to an industrial economy, the Court should not hesitate to evolve such principles of liability merely because it has not been so done in England.* » (M.C Metha vs. Union of India, 1987: paragraphe 6.1).

« *Now, the CEC has become pretty powerful. They are ruling on a huge number of cases, and gradually, they gained a lot in power. Some of the recommendations that they make to the Supreme Court are not liked by the ministries, because it contests their efficiency. So the ministries want the CEC to be dissolved. So right now, there is a big standoff between the government and the judiciary.* » (membre de Kalpavriksh Environment Action Group)

Enfin, plusieurs décisions de la Cour Suprême invoquent les principes du développement durable, contribuant à intégrer ces principes dans la loi. C'est le cas du *State of Himachal Pradesh vs. Ganesh Wood Products* (1996), où le principe d'équité intergénérationnelle est invoqué pour statuer en faveur de la protection des ressources forestières. Dans le cas *Vellore Citizen Welfare Forum vs. Union of India* (1996), où des tanneries sont accusées de rejeter des effluents affectant l'accès à l'eau potable, la Cour Suprême invoque le principe de précaution et le principe de pollueur-payeur. La notion de développement durable est explicitement invoquée dans le cas *N. D. Jayal vs. Union of India* (2003) :

« *The adherence of sustainable development principle is a sine qua non for the maintenance of the symbiotic balance between the rights to environment and development. Right to environment is a fundamental right. On the other hand right to development is also one. Here the right to 'sustainable development' cannot be singled out. Therefore, the concept of 'sustainable development' is to be treated an integral part of 'life' under Article 21.* » (N. D. Jayal vs. Union of India, 2003: paragraphe 23).

B - Le phénomène de la RSE en Inde : un méta-encastrement ?

La montée en puissance des mobilisations sociales, dont l'activisme judiciaire de la Cour Suprême amplifie les répercussions réelles et potentielles, confronte les entreprises à un double enjeu. Au cœur d'un système économique compétitif, les firmes sont soumises à des exigences en termes de performances économiques et financières. Leurs dirigeants entendent tirer bénéfice des avantages que la configuration politico-institutionnelle actuelle leur fournit (enjeu 1), sans pour autant mettre en danger la pérennité de cette configuration favorable (enjeu 2). Autrement dit, les dirigeants sont confrontés à un double enjeu difficile : favoriser le mouvement de désencastrement de leurs entreprises, car ce dernier accroît leur autonomie et leur capacité à répondre aux exigences de performance auxquelles ils sont soumis, sans que

le mouvement de désencastrement ne soit mis en péril par un contre-mouvement – le réencastrement – que le désencastrement contribue lui-même à provoquer. Comment répondre à cet enjeu pratique ? La RSE arriverait-elle à point nommé ?

L'enjeu du couplage paradoxal désencastrement/réencastrement

Les firmes ne peuvent pas faire l'économie de la légitimité sociale. A la suite de Suchman (1995), on peut la définir comme une perception générale ou un présupposé selon lequel les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions. La légitimité sociale d'une organisation est *générale.* Elle ne se réfère pas à des événements isolés : une organisation peut s'écarter momentanément d'une norme à partir de laquelle elle est évaluée par Autrui, sans que cet écart ne suffise à la délégitimer. La légitimité nécessite une *perception et/ou un jugement*. Elle réside dans la représentation sociale et subjective qu'Autrui se fait de l'organisation : un comportement s'écartant d'une norme ne porte pas atteinte à l'organisation si Autrui n'a pas connaissance de ce comportement. Les perceptions et/ou jugements, sources de légitimité, renvoient au caractère *désirable*, *convenable* et/ou *approprié* d'une organisation : une organisation légitime sert les intérêts d'acteurs extérieurs (elle est désirable), elle est conforme aux normes morales de ces acteurs (elle est convenable), et/ou elle est en adéquation avec leurs attentes (elle est appropriée). Enfin, la légitimité est *socialement construite*, c'est une représentation collective, communément partagée : quelques individus isolés peuvent juger une organisation illégitime, sans pour autant remettre en cause la représentation collective de légitimité sociale que l'organisation suscite auprès de ses publics.

En soi, dans la mesure où elle reste confinée au registre idéel des « perceptions générales » et des « présupposés », la légitimité sociale ne constitue pas une ressource stratégique pour les firmes. Elle importe aux firmes dans la mesure où elle est porteuse d'implications concrètes. Les entreprises requièrent un niveau satisfaisant de légitimité sociale afin de préserver leur capacité à conduire et développement leurs activités : accès fluide aux ressources (capital financier, ressources humaines, matières premières, information…), contraintes institutionnelles faibles ou non-handicapantes vis-à-vis des concurrents, autonomie dans la prise de décision stratégique, image de marque en phase avec

les attentes des consommateurs, etc. La légitimité sociale accorde aux entreprises une « *licence to operate* ». Plus précisément, une entreprise ou une industrie doit assurer un niveau suffisant de conformité entre ses pratiques et les attentes normatives implicites comme explicites des acteurs de son environnement social, dans la mesure où elle entretient avec ces acteurs des rapports d'interdépendance. Sans quoi, ces acteurs sont susceptibles de considérer l'entreprise ou l'industrie comme illégitime, et par suite, d'initier des actions visant à réguler ses activités ou à y mettre fin (Chauveau, Rosé, 2003 ; Gunningham *et al*., 2007). L'enjeu de légitimité sociale se décline à deux niveaux (Hirsch, Andrews, 1984). Il peut porter sur les missions de l'organisation, et donc les fondements de son existence. On pense, par exemple, aux controverses suscitées par la désignation de certains projets industriels privés comme revêtant un caractère d'utilité publique. Ou bien, l'enjeu de légitimité sociale peut porter sur les performances de l'organisation dans la réalisation des missions qui lui sont attribuées. C'est par exemple le cas des controverses autour de la contribution des firmes au développement socioéconomique national.

Pour les dirigeants, appréhender les attentes normatives que leur organisation suscite dans son environnement social, de même que le niveau de conformité qu'il convient de rechercher, n'est pas une simple affaire d'évaluations *ex ante*. L'attribut apparaît souvent de façon négative, quand les entreprises sont mises en difficulté : multiplication des recours en justice, renforcement de la législation, contestations et mobilisations sociales, réticence des pouvoirs publics à fournir des autorisations, etc. Ou, autre cas de figure, des organisations comparables rencontrant des oppositions signalent la venue de risques[103]. La prise de conscience de défauts actuels ou potentiels de légitimité sociale incite les entreprises à réagir. Ainsi, l'enjeu de la légitimité sociale correspond à un intérêt stratégique, et la légitimité sociale est une ressource opérationnelle pour les entreprises.

Or, le degré d'encastrement des firmes a des répercussions sur leur légitimité sociale. Les firmes encastrées dans leur environnement social ont de bonnes chances d'apparaître légitimes, leurs activités étant – dans une certaine mesure – orientées en fonction d'intérêts collectifs extérieurs. A l'inverse, le mouvement de désencastrement met la légitimité sociale des firmes à l'épreuve. Les impératifs de performance économique et financière laissent

[103] Par exemple, les scandales médiatisés mettant en cause des grandes entreprises (Union Carbid et la catastrophe de Bhopal ; Nike et les *sweat-shops* en Asie ; Shell et la plateforme Brent Spar ; Enron et le scandale financier ; Total et les interventions de la junte militaire en Birmanie ; British Petroleum et la catastrophe du Golf du Mexique…) ont porté atteinte non seulement aux entreprises objets des scandales, mais à la catégorie plus large des firmes multinationales. Par suite, de nombreuses firmes multinationales autres que celles ayant fait l'objet de critiques sociales ciblées se sont mobilisées dans le cadre d'initiatives visant à préserver la légitimité des firmes multinationales (ex. *World Business Council for Sustainable Development*).

moins de place à la prise en compte d'intérêts collectifs exogènes, de sorte que les firmes apparaissent moins *désirables* pour les acteurs porteurs de ces intérêts collectifs. Le recentrage des firmes sur l'objectif du profit rend les entreprises moins *convenables* aux yeux de certains acteurs, pour lesquels les firmes – et plus largement le système économique – devraient intégrer une dimension morale, et servir le « bien commun » tout autant que les investisseurs financiers. Enfin, les firmes désencastrées risquent d'apparaître moins *appropriées* aux yeux d'acteurs promouvant un modèle de développement compatible avec leurs exigences de justice sociale (ex. croissance inclusive) et de préservation de l'environnement naturel.

Les enjeux de légitimité sociale des firmes sous-jacents au couplage désencastrement / réencastrement sont manifestes dans le cas indien. En effet, alors même que la stratégie post-réformes de développement attribue aux firmes le rôle de moteur principal du développement socioéconomique du pays, cette stratégie favorise le recentrage des firmes sur leurs intérêts économiques privés. Le rapport entre les grandes entreprises privées et le développement devient l'objet d'un débat public intense, alimenté par la multiplication des conflits opposant des OSC à des entreprises dont les externalités sociales et environnementales sont mises en cause. Les tensions s'accentuent au cours des années 2000, dans un contexte de forte croissance économique et d'intégration accélérée de l'économie indienne à l'économie mondiale :

> « *As the 2000s rolled on, the desperation of the ruling elites to rapidly industrialise began acquiring a frantic, impatient quality. New laws, providing for Special Economic Zones (SEZs) where corporations would have immunity from a whole range of laws that industry is normally subjected to, were enacted. Acquisition of land in large-scales, from the peasantry, often with minimal 'compensation', began taking place in order to be handed over to private, corporate capital, unleashing a new wave of struggles. From Dadri in Western Uttar Pradesh, to Kashipur, Kalinganagar and Jagatshinghpur in Orissa, Raigad in Maharashtra and more recently Singur and Nandigram in West Bengal, among many such areas elsewhere (ex. Goa, Haryana) in the country, struggles have erupted against these proposed 'development' / industrialisation projects. Large sectors of the adivasi/tribal populations as well as the non-tribal peasants in these regions have moved into action.* » (Nigam, 2010)

Les ruptures de légitimité sociale caractéristiques du contexte de désencastrement inquiètent les entreprises. Le problème des conflits liés à l'acquisition des terres, qui figure en tête de liste des enjeux suscitant des mobilisations sociales, toucherait des investissements d'un montant total estimé en 2009 à 98 milliards d'US dollars (ASSOCHAM Eco Pulse,

2009)[104]. Faisant l'objet d'une couverture médiatique nationale et parfois internationale, ces conflits ternissent l'image des entreprises concernées, et provoquent des retards coûteux dans la réalisation des projets d'investissements[105]. Dans d'autres cas, la mise en cause d'entreprises par les mouvements sociaux met leur accès aux marchés en péril. Par exemple, Coca Cola fait l'objet de mobilisations sociales soutenues, ses usines étant accusées d'assécher les nappes phréatiques et de rejeter des substances toxiques polluant les terres cultivées par des communautés villageoises avoisinantes. Alerté par les manifestations et les appels à boycotte, le gouvernement du Kerala a tenté en 2005 d'interdire la production et la commercialisation des boissons de Coca-Cola et de Pepsi Co sur son territoire[106]. Enfin, le caractère démocratique du système politique indien incite les pouvoirs publics à prendre les mobilisations sociales en considération, malgré la politique prioritaire d'attraction de nouveaux investissements industriels. En plus de contribuer à étendre et à renforcer la jurisprudence, les mouvements sociaux sont susceptibles d'encourager l'adoption de nouvelles régulations législatives par le Parlement, qui contraignent les marges de manœuvre des firmes. L'adoption du *Right to Information Act* (2005), l'introduction de nouvelles contraintes pour le déplacement de populations avec la *Rehabilitation & Resettlement Policy* de 2007, la réforme en cours du *Land Acquisition Act*, et l'instauration d'un *National Green Tribunal* en 2010 ne sont pas étrangères à cette dynamique.

Les firmes sont confrontées à une situation paradoxale. Plus elles participent au mouvement de désencastrement et l'encouragent, plus elles s'exposent au risque d'un contre-mouvement d'encastrement de leurs opérations, activé par la fragilisation de leur légitimité sociale. *Le ressort constitutif du phénomène de la RSE en Inde réside dans cette tension paradoxale de l'entreprise confrontée au couplage désencastrement / réencastrement*. Plus précisément, la RSE offre un ensemble de réponses stratégiques face aux risques accrus de rupture de légitimité sociale, que les dirigeants mobilisent dans l'espoir de résorber les

[104] Ce chiffre résulte d'une étude réalisée par l'organisation patronale ASSOCHAM. Il est donc à prendre avec précaution, ASSOCHAM ayant intérêt à surestimer le coût économique des conflits liés à la terre, afin de convaincre le gouvernement d'intervenir en faveur d'un déblocage de la situation pour les investissements. Il donne cependant un ordre de grandeur des enjeux économiques en présence.

[105] Pour citer quelques exemples : projet d'usine sidérurgique d'Arcelor Mittal en Orissa (retard de 3 ans au moins) ; un autre de Posco dans le même Etat (retard de 5 ans, plusieurs conflits violents entre villageois et forces de l'ordre) ; un projet d'extraction de bauxite de Vedanta également en Orissa (projet retardé par plusieurs années de conflits sociaux ayant eu un retentissement international) ; un projet d'usine sidérurgique de Jindal au Jharkhand (2 ans de retard au moins, conflits violents et décès suspect d'un militant opposé au projet) ; projet d'usine sidérurgique de Tata Steel en Orissa (6 ans de retard au moins, décès par balles de 12 villageois lors de tirs de la police sur des manifestants opposés à l'acquisition des terres (PUCL, 2006).

[106] Déclarée illégale par la *High Court*, cette mesure est en cours de jugement à la Cour Suprême.

tensions issues du couplage désencastrement / réencastrement. La perspective peut surprendre : le phénomène de la RSE n'est plus envisagé comme un projet de réencastrement des entreprises, alors même que les entreprises impliquées affichent des activités au titre de la « citoyenneté d'entreprise », de l' « éthique » et de la « responsabilité sociale ». Plus, si le phénomène de la RSE participe indirectement au mouvement de désencastrement en contribuant à préserver sa légitimité sociale, la RSE ne semble pas être réductible à de simples manœuvres d'affichage et de dissimulation, auxquelles les expressions de « *window dressing* » ou de « *green washing* » font usuellement référence. Emergeant des tensions entre les entreprises et leur environnement social, le phénomène de la RSE introduit progressivement un nouvel espace dans les rapports entre les firmes et les sociétés au sein desquelles elles opèrent. Située en surplomb tout en englobant les conflits entre accumulation du capital d'un côté, exigences de justice sociale et de préservation de l'environnement de l'autre, le phénomène de la RSE prend la forme d'un « méta-encastrement ».

La suite de notre investigation du cas indien, au niveau macrosociologique, puis à la lumière du cas de Lafarge India, permettra de mettre en évidence les conditions d'émergence, les éléments constitutifs et les modes opératoires de ce phénomène de méta-encastrement des firmes. Nous verrons comment les acteurs auxquels le couplage désencastrement / réencastrement pose problème (dirigeants d'entreprises, organisations patronales, pouvoirs publics…), assistés par des professionnels de la RSE, façonnent et instituent la RSE, dans l'espoir que celle-ci atténue les effets concrets problématiques du couplage.

Philanthropie et RSE « à l'indienne » : une hybridation transitoire dans un contexte post-philanthropique

Lorsque l'on interroge des dirigeants de grandes entreprises indiennes sur les politiques et les pratiques RSE de leur organisation, ils commencent fréquemment par souligner que leur entreprise faisait de la RSE bien avant que ce terme ne soit introduit en Inde. Par exemple, interrogé sur la position du *Tata Council for Community Initiatives*, une des structures chargées de la RSE au sein du Groupe Tata, son responsable répond :

> « *Your question comes from a background* [Europe] *where CSR has come quite recently. It is an add-on. But in Tata, it has always been there, inside.* »

De la même façon, dans la section dédiée à la RSE du site Internet du Groupe Birla, on lit :

> « *Before Corporate Social Responsibility found a place in corporate lexicon, it was already textured into our Group's value systems. As early as the 1940s, our founding father Shri G.D Birla espoused the trusteeship concept of management. Simply stated, this entails that the wealth that one generates and holds is to be held as in a trust for our multiple stakeholders. With regard to CSR, this means investing part of our profits beyond business, for the larger good of society.* »[107]

Des analystes reproduisent cette confusion sémantique, la notion de RSE désignant tour à tour les formes « traditionnelles » d'action sociale (philanthropie et paternalisme), et le phénomène contemporain de la RSE. Par exemple, Jagdish Gulati écrit :

> « *In India, the term CSR might be new, but the concept is not. It has been there since the earliest time, going back to an age when society itself was in its formative stage. It has been incorporated in the various religious laws where a part of one's earnings are donated for the benefit of the poor and community welfare.* […] *As individuals joined hand to form organizations, the same concept became embedded in the organizations.* » (Gulati, 2005 : 49)

A l'inverse, des acteurs engagés dans la promotion de la RSE s'efforcent de distinguer celle-ci du modèle philanthropique traditionnel :

> « *At the Centre, we developed a sustainability framework, which was created with the companies. Here in India, CSR has long been seen as doing philanthropic missions. With this framework, we try to convince industries that CSR is not philanthropy.* […] *We want to convince companies that CSR can bring to a win-win situation.* » (Directrice du *CII-ITC Centre of Excellence for Sustainable Development*)

Là aussi, les positions des acteurs se reflètent dans la littérature académique spécialisée. C'est le cas de travaux à caractère prescriptif, tels que ceux de Sweta Singh (2010), qui reprend la doctrine RSE transnationale et l'applique sur le cas indien, qualifiant la philanthropie d'obsolète et invitant les dirigeants à envisager la RSE de façon « stratégique ». Dans un registre moins prescriptif, Dipankar Gupta écrit :

> « *CSR is not the same as philanthropy, though most are not clear about the difference. There is no doubt that in a country like India, corporate philanthropy occupies a significant place, albeit under a somewhat different charter [than in the United States]. CSR, at its best, is about the corporate sector reaching out from within the company to*

[107] http://www.adityabirla.com/social_projects/overview.htm (sourcé le 20/07/2011).

the social outside, in order to benefit both business and the social and physical environment from which it springs and within which it functions. CSR thus synergises social and business interests and it is this coupling that makes it different from philanthropy as we know it. » (Gupta, 2005 : 22)

Ces confusions sémantiques et différences de point de vue sont caractéristiques d'une phase de transition : **le modèle philanthropique cède progressivement le pas au phénomène de la RSE**. Selon que l'on mette en avant le déclin du modèle passé ou l'émergence du nouveau modèle, on peut qualifier cette phase de période post-philanthropique, ou de phase d'émergence de la RSE. Dans ce contexte de transition, les ambiguïtés ne sont pas anodines. Les dirigeants d'entreprise, par exemple, sont tentés de jouer sur la confusion entre philanthropie et RSE pour augmenter le crédit de leur organisation – « socialement responsables depuis plus d'un siècle ! ». *A contrario*, les prescripteurs de RSE ont tout intérêt à appuyer la rupture sémantique entre philanthropie et RSE : l'accompagnement des entreprises dans le passage d'un modèle à l'autre constitue leur fond de commerce, ou il répond à d'autres enjeux propres à ces prescripteurs[108]. Aux ambiguïtés stratégiques s'ajoute l'inertie des représentations et des pratiques. Dans ses dimensions doctrinales et concrètes, le phénomène de la RSE n'émerge pas en Inde en terrain vierge : il rencontre, coexiste, s'entremêle, absorbe et digère progressivement les représentations et les pratiques préexistantes, en particulier la philanthropie.

Confrontés à cette période transitoire, où le verre semble à moitié vide et à moitié plein, certains auteurs choisissent de mettre en avant la filiation historique entre philanthropie et RSE (Sundar, 2000 ; Mohan, 2001). Ces travaux sont d'ailleurs cités dans de nombreuses publications portant sur la RSE en Inde, de sorte que l'argument d'une filiation historique prédomine dans la littérature (Arora, Puranik, 2004 ; Kumar, 2004 ; Sood, Arora, 2006 ; Das Gupta, 2007 ; Chahoud *et al.*, 2007). Il nous semble au contraire plus intéressant d'investiguer ce qui change, car c'est bien d'un processus de changement dont il s'agit. D'autant plus que l'analyse du moteur du changement nous renseigne sur les mécanismes générateurs du phénomène de la RSE. Quels sont les enjeux que la philanthropie ne parvient plus à satisfaire, au point d'être qualifiée d'obsolète ? En quoi la RSE permet aux acteurs qui s'en saisissent de mieux répondre à ces enjeux ? En d'autres mots : dans quelles conditions le phénomène de la

[108] Nous empruntons la notion de « prescrpiteurs de RSE » à Aggeri *et alii* (2005). Ces derniers l'utilisent en référence aux métiers (et aux marchés) de l'audit social et environnemental, du conseil en développement durable, ainsi que de la notation sociale et environnementale liée à l'investissement socialement responsable (ISR). Dans le contexte indien, il faut ajouter à cette industrie de la RSE d'autres acteurs prescripteurs (organisations patronales, OSC collaboratives, pouvoirs publics…), dont les enjeux spécifiques et le rôle seront mis en évidence plus loin.

RSE vient-il chasser le modèle philanthropique des rapports entre les firmes et leur environnement social, et quelles implications peut-on en tirer sur l'évolution de ces rapports ?

Le passage de la philanthropie à la RSE n'est pas réductible à un effet de mode, ni à une simple question de vocabulaire. Dans un contexte où le couplage désencastrement / réencastrement confronte les dirigeants d'entreprise à de nouveaux enjeux de légitimité sociale, les activités philanthropiques montrent leurs limites. D'une part, la philanthropie ne permet plus de satisfaire les attentes normatives des communautés villageoises affectées par les opérations de firmes :

> « *In the 1970s, when industries came to a village, people were very happy. They thought: 'In our remote village, we will also benefit from the development, be part of it'. In the 1980s, conflicts started to emerge. So the village people came to see the industries, who replied: 'Don't worry, we understand, we will do something and take care of it'. There was trust, people believed the industrialists. In the 1990s, people had lost this trust, and they started to ask: 'Do something, and show me what you have done'. In the last decade, it has changed again: 'Involve me. I'm aware of my rights, so let me participate'.*
>
> *Now, people want to be involved in common resources management through partnerships. Stakeholders have evolved. Now, you have things like in Singur or in Nandigram. For Tata, it shows there is no trust outside Jamshedpur, the town they have built. Communities want to be involved, it creates tensions, and that's what makes CSR becoming more important.* » (directrice du *Centre of Excellence for Sustainable Development de la CII*)

D'autre part, les activités philanthropiques répondent difficilement aux nouveaux enjeux écologiques, à ceux de la croissance dite « inclusive » (ex. politiques de discrimination positive à l'embauche), ou encore, aux enjeux de santé publique et de protection des consommateurs.

Obsolète face aux nouveaux enjeux où se joue la légitimité sociale des firmes, l'action philanthropique traditionnelle constitue de plus une dépense qui n'est pas négligeable pour les entreprises. Dans un contexte où les firmes se recentrent sur la performance, les dépenses jugées inutiles deviennent illégitimes aux yeux des dirigeants. Emblème du paternalisme et de la philanthropie en Inde, le cas de Tata Steel est un bon indicateur de cette évolution. Tata Steel reste marqué par son héritage paternaliste. Néanmoins, la priorité est désormais à la réduction de la main d'œuvre (de 85 000 employés en 1991 à 37 000 employés en 2008) et au contrôle des coûts de la masse salariale (de 19% des coûts de production de 1991 à 7% en 2008). Jittu Singh évoque cette transformation :

> « [*Critics*] *point out that the innovations in Tata Steel's employee relations and welfare programs have dried up. No significant features have been added in recent decades. On the contrary, there are increasing signs that the company's management is now more concerned about relentlessly reducing employee numbers and costs. The earlier all-inclusive 'joint family' mindset is yielding to a more pragmatic 'lean-and-mean nuclear family' mindset.* » (Singh, 2008: 124)

Les actions à caractère philanthropiques restent prégnantes chez Tata Steel. Leur part a néanmoins régressé de 15% des profits nets à environ 6% aujourd'hui. A cette baisse correspond une réorientation stratégique en matière d'action sociale :

> « *CSR… it is about maturation. When people were themselves very very poor, very ignorant, innocent, and then technology came and made a big bang… There was a difference which had to be made up, so CSR came into the picture. Before, it was a very paternalistic kind of thing. Now the child has grown. The level of awareness of the people, even among the poor tribals, has grown so much, so you cannot afford to go for a top-down paternalistic approach. It is about equal partnership.*
>
> *Secondly, private companies are not supposed to do what civil society is doing better.* […] *NGOs and others are better equipped to understand the causes of social problems. Let the development agencies come and say "millennium development goals". Out of that, what are the State development goals. Then it trickles down to a manageable size. Only at that point, we will see what* <u>*we*</u> *can do from a corporate angle. Like what Tata Consulting Services has done for the government of Andhra Pradesh, providing information systems so they can use information on their rural areas in a better way and become more productive and more efficient.* […] *Today, we all say: 'The business of business is creation of sustainable value'. What is this? Break it down to multiple goals. Not even triple bottom line. It is more than that. We have to see it in a much bigger spectrum. Let's break these old things of CSR!* » (un responsable du *Tata Council for Community Initiatives*)

Corrigeons la confusion sémantique mise en évidence plus haut : quand le responsable de Tata évoque la RSE à caractère paternaliste, ou ces « vieilleries de RSE », il se réfère au modèle philanthropique d'action sociale. Les propos du responsable du *Tata Council for Community Initiatives*, qui mettent en avant le changement, sont d'autant plus frappants qu'ils émanent d'une institution placée au cœur de la tradition philanthropique des firmes indiennes. Comme nous aurons l'occasion de le montrer plus loin, le cas de Tata Steel n'est pas isolé. La tendance générale est au rejet du modèle philanthropique, ou à sa refonte dans des pratiques de RSE plus stratégiques.

Phénomènes générateurs de la RSE

Au niveau doctrinal, la notion de « responsabilité sociale des entreprises » est introduite en Inde en 1965. Jai Prakash Narain, un militant historique de la lutte pour l'indépendance, organise une conférence à New-Delhi sur ce thème, après avoir lu un ouvrage européen pionnier, *The Responsible Company* (Goyder, 1961)[109] (Sood, Arora, 2006). Le Premier Ministre Lal Bahadur Shrivastav Shastri déclare à l'inauguration de la conférence:

> « [*Business has*] *responsibility to itself, to its customers, workers, shareholders and the community. Every business, no matter how large or small, must, if it is to enjoy confidence and respect, seek actively to discharge its responsibilities in all directions… and not to one or two groups, such as shareholders and workers, at the expense of community and consumer. Business must be just and humane as well as efficient and dynamic.* » (cité dans CSM, 2004 : 1)

La conférence débouche sur une Déclaration sur la Responsabilité Sociale d'Entreprise, qui promeut l'éthique des affaires et la redistribution d'une partie des profits à des causes sociales (éducation, santé, recherche, etc.) (Sundar, 2000). Par la suite, d'autres événements sont organisés sur la RSE. Ces débats influencent des *business houses*. En 1966, Tata, Bajaj et Maftlal créent la *Fair Trade Practices Association*, et formulent à cette occasion un code d'éthique des affaires. Au cours des années 1970-80, le thème de la RSE se diffuse, porté par quelques penseurs et dirigeants d'entreprises informés de ce qui se passe aux Etats-Unis et en Europe. Cependant, la diffusion de la RSE se limite dans l'ensemble à des idées, la philanthropie et les actions locales de développement communautaire restant prédominants dans l'action sociale des firmes. Il faut attendre les années 1990 pour que la notion de RSE sorte du registre doctrinal et s'impose progressivement comme un nouveau phénomène concret. L'institutionnalisation de ce phénomène, portée par des acteurs soucieux de résoudre le problème du couplage désencastrement / réencastrement, active des mécanismes d'isomorphisme coercitif (et incitatif), mimétique, et normatif, (DiMaggio, Powel, 1983 ; Matten, Moon, 2008).

[109] George Goyder est d'ailleurs invité à la conférence.

Le jeu des mécanismes coercitifs et incitatifs

Dans le contexte de mise en débat de leur légitimité sociale, les firmes sont exposées à un nombre croissant d'injonctions ou de suggestions à caractère normatif, qui entraînent une forme d'isomorphisme mêlant coercition et incitations : étant exposées à des injonctions et suggestions similaires, les firmes tendent à adopter des formes de RSE semblables.

Tout d'abord, des injonctions normatives proviennent de **l'environnement institutionnel mondial**, où les normes transnationales de régulation et d'autorégulation des entreprises se multiplient[110]. Ces normes de la RSE établissent un corpus de *soft law* vis-à-vis duquel les entreprises nationales et les filiales indiennes d'entreprises étrangères doivent se positionner quand elles élaborent une stratégie RSE. A partir du moment où des normes sont considérées comme des attributs de légitimité par les acteurs de leur environnement social, les firmes sont susceptibles d'intégrer ces normes dans leurs structures organisationnelles (Meyer, Rowan, 1977 ; Matten, Moon, 2008). Pour prendre un exemple concret : l'initiative du *Global Compact* des Nations Unies occupe une place conséquente dans le champ mondialisé de la RSE, de sorte que les dirigeants engagés dans l'élaboration d'une stratégie RSE pour leur entreprise en Inde peuvent difficilement ignorer cette initiative – indépendamment du choix qu'ils feront d'intégrer ou non les normes du *Global Compact* dans leurs dispositifs de RSE. Des mécanismes plus spécifiques concourent à la diffusion des normes internationales de la RSE en Inde. La présence croissante de filiales d'entreprises multinationales étrangères favorise l'introduction des normes internationales de la RSE dans certains secteurs de l'économie. C'est le cas de Saint-Gobain, qui a certifié ses usines indiennes ISO 14001(norme environnementale) et OHSAS 18001 (norme hygiène et sécurité au travail). Dès lors, les concurrents indiens de Saint-Gobain sont tentés de recourir aux mêmes certifications, afin de ne pas laisser Saint-Gobain jouir d'une distinction favorable sur le marché :

> « *Ces normes, c'est aussi une forme de reconnaissance vis-à-vis des constructeurs* [clients]*, car qui dit sécurité, qui dit environnement, dit qualité d'une manière générale.* »
> (Directeur Exécutif de la filiale indienne de Saint-Gobain)

[110] Sur ce point, voir l'introduction générale.

Autre mécanisme, l'internationalisation croissante des firmes indiennes incite leurs dirigeants à adopter des normes de la *soft law* (ex. production de rapports annuels RSE conformes aux standards de la *Global Reporting Initiative*), afin de donner à leur organisation l'ensemble des attributs perçus comme caractéristiques du modèle de la firme multinationale (PiC, 2008). Enfin, dans les secteurs liés à l'exportation, notamment dans l'industrie textile, les donneurs d'ordre étrangers encouragent l'adoption de normes RSE telles que SA8000 en favorisant les fournisseurs certifiés dans leurs politiques d'achat (Stigzelius, Mark-Herbert, 2009).

Bien que le phénomène soit encore limité, l'intégration des normes RSE transnationales par un nombre croissant d'entreprises reflète l'effet des mécanismes décrits plus haut. 150 entreprises indiennes, sur un total de 5042 au niveau mondial, sont membres du Pacte Mondial en 2008. La même année, 9 des 25 entreprises indiennes dotées d'un rapport annuel de développement durable suivent la procédure de la *Global Reporting Initiative*. En 2008, l'Inde représente 190 des 1 200 entreprises certifiées SA 8000 dans le monde. Le nombre d'entreprises indiennes certifiées ISO 14001 passe de 257 en 2000 à 3281 en 2008.

Au contexte institutionnel mondial s'ajoute l'action de divers acteurs prescripteurs qui, convaincus du potentiel de la RSE pour atténuer les tensions du couplage désencastrement / réencastrement, multiplient les actions et les dispositifs d'incitation. **C'est le cas des organisations patronales, qui s'investissent dans le champ de la RSE et encouragent leurs membres à en faire de même**. L'association patronale FICCI crée en 1995 la *Socio-Economic Development Foundation* (FICCI-SEDF), dans le but de promouvoir la RSE et le développement durable en Inde. Entre autres activités, la FICCI-SEDF institue en 1999 les *Corporate Social Responsiveness Awards*, qui récompensent les entreprises dont les pratiques de RSE sont jugées les plus performantes. Ces *awards* sont un bon exemple des dispositifs d'incitation mis en place par les organisations « prescriptrices » : en valorisant les entreprises les plus performantes dans le domaine de la RSE, ces récompenses ont pour but d'inciter les autres entreprises à les imiter. En février 2010, inspirée par sa concurrente la CII (voir ci-dessous), la FICCI crée un *CSR Centre of Excellence* en partenariat avec le Groupe Aditya Birla, pour « incuber, nourrir et accélérer un paradigme de RSE inclusive et durable en Inde, et ainsi augmenter l'Indice de Développement Humain en luttant contre la pauvreté. »[111].

[111] Discours inaugural de la directrice du Centre, Rajashree Birla (notre traduction). http://www.ficci.com/events/20306/ISP/rajashree.pdf

Dans la même lignée, la CII crée en 2006 un *Centre of Excellence for Sustainable Development* en partenariat avec l'*Indian Tobbaco Company* (ITC), un des géants de l'agro-alimentaire en Inde. En 2007, la CII renouvelle l'initiative en créant un second Centre d'Excellence à Chennai, en partenariat avec le constructeur de deux-roues motorisées TVS. Dans le cadre de ces Centres d'Excellence, la CII organise chaque année un sommet de la RSE où se rencontrent dirigeants d'entreprise, hauts fonctionnaires, représentants d'OSC et experts. La CII propose également des services de formation et de conseil en RSE, grâce auxquels elle promeut son « *sustainability framework* » – un cadre synthétisant les principaux éléments de doctrine et outils managériaux de la RSE. En 2007, à l'instar de la FICCI, la CII lance les *CII-ITC Sustainability Awards*.

ASSOCHAM, la troisième grande chambre patronale indienne, est aussi présente dans le champ de la RSE. En partenariat avec le *Ministry of Corporate Affairs* (MCA) et le cabinet de conseil KPMG, elle organise depuis 2008 des *International Summit on Corporate Social Responsibility* à New-Delhi. Lors du premier sommet, qui bénéficie de la présence prestigieuse de l'ancien Président du pays, Abdul Kalam, ASSOCHAM et KPMG diffusent un Livre Blanc visant la promotion de la RSE en Inde (KPMG India, 2008). Ce Livre Blanc présente une série de 27 études de cas, informées par les rubriques consacrées au développement durable des sites Internet des entreprises sélectionnées, qui offrent un panel de « bonnes pratiques »[112]. Le Livre Blanc souligne la distinction entre la RSE et la philanthropie, contribuant par là à introduire une rupture entre le modèle traditionnel d'action sociale et la RSE. Les thématiques « *The Way Forward* », « *Corporate Social Responsibility is not charity* » et « *Corporate Citizenship : a new way to market CSR ?* » sont mises sur le devant de la scène. De même, le rapport promeut les dernières tendances de la RSE : « *the four key principles that define the essence of corporate citizenship are: (i) Minimize harm (ii) Maximize benefit (iii) Be accountable and responsible to key stakeholders (iv) support strong financial results.* ». De tels événements constituent ce que Dinah Rajak caractérise de « *highly ritualized theatres of virtue in which awards for the best corporate citizen are presented and inspiring stories of social responsibility are told.* » (Rajak, 2011: 31).

Des organisations de la société civile participent également aux mécanismes incitatifs générateurs du phénomène de la RSE en Inde (ex. *Partners in Change*, *Business*

[112] Dans la préface, le Directeur Exécutif de KPMG Inde écrit à propos des études de cas : « The case studies presented in the compendium should create awareness on successful implementation of CSR practices and acknowledge the efforts of corporates leading socially responsible initiatives. ».

& Community Foundation, TERI-BCSD, *Centre for Social Markets*). Ces OSC ont pour objectif formel de convaincre les dirigeants de développer des pratiques « socialement responsables ». Les membres de ces OSC insistent sur le fait qu'il s'agit d'aller au-delà des exercices de communication et des pétitions de principe. Idéologiquement éloignées des OSC qui s'opposent frontalement aux entreprises et dénoncent les effets d'une économie capitaliste faiblement régulée, les OSC pro-RSE participent néanmoins à la régulation civile des firmes : elles s'efforcent de réintroduire des enjeux sociaux et environnementaux dans les opérations des firmes avec les quelles elles nouent des collaborations. Quelques exemples peuvent être évoqués.

Après avoir dirigé pendant 15 ans le département RSE de Tata Steel, un anthropologue de formation et entrepreneur social fonde en 1995 l'OSC *Partners in Change* (PiC), avec pour objectif de promouvoir la RSE en Inde :

> « *We have a single mission, which is to promote through series of activities the capacity and understanding of companies to practice CSR. We work closely with the Bureau of Indian Standards and other entities of government ministries, to put CSR on their agenda. Some of these are multi-stakeholder initiatives with industries.*
>
> *We work with interested NGOs to increase their capacity to engage with business, we work with small producer groups in the supply chain, etc. So our second mission is also exploring, designing, managing partnerships between civil society and companies.*
>
> *Most of our work is to provide support, guidance and analysis for companies who wish to improve their CSR. For example, we work in the coffee and tea sector, in the garment industry and in the supply chain: right from organic farmers to manufacturing.*
>
> *And our last activity is to uptake management education in our business schools to put CSR in their curricular.* » (le fondateur de PiC)

Autre exemple, *The Energy and Resources Institute* (TERI) crée en 2001 le *Business Council for Sustainable Development* (BCSD), en partenariat avec le *World Business Council for Sustainable Development*. Dans ce cadre, TERI réalise des études et organise des événements sur la RSE, de même qu'il diffuse des informations et des exemples de « bonnes pratiques » à destination des entreprises (ex. revue EnCoRE[113] ; TERI, 2004). TERI dialogue avec les entreprises membres du BCSD – au nombre de 107 en juillet 2011 – et leur offre des formations et des services de conseil accompagnant l'élaboration de leurs stratégies RSE. Enfin, depuis 2002, TERI-BCSD distribue chaque année des *Corporate Social Responsibility*

[113] http://bcsd.teri.res.in/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=478

Awards et des *Corporate Environmental Awards*, dont la vocation est semblable aux *awards* des organisations patronales.

Les pouvoirs publics s'impliquent eux-aussi de façon croissante dans la promotion et la normalisation de la RSE en Inde. Le gouvernement s'empare du sujet en 2002[114] avec la *Charter on Corporate Responsibility for Environmental Protection*, élaborée par le MoEF avec les représentants de 17 industries polluantes. Cette charte établit une feuille de route du développement de la responsabilité des entreprises en matière de protection de l'environnement. L'objectif est de permettre un partenariat entre Etat et entreprises, afin de contrôler les pollutions en incitant les industries à respecter les normes légales, puis à les dépasser. Dans l'industrie du ciment, par exemple, la Charte prévoit l'élaboration de nouveaux standards (NOx et SOx), le passage progressif des émissions de poussière de 100mg/m3 à 50mg/m3, et la réalisation d'études de faisabilité technique de la cogénération.

Présentée comme un outil alternatif au système de *command & control*, la Charte s'inscrit dans l'esprit des nouvelles politiques environnementales, qui privilégient l'usage de normes concertées à vertu incitative (voir le chapitre 3). Les standards indiqués dans la Charte sont plus stricts que les normes légales, mais le respect de ces standards repose sur le volontariat. La Charte prévoit que les entreprises ne respectant pas les normes légales déposent une garantie bancaire à la *State Pollution Control Board* (SPCB), comme gage de leur effort pour se mettre aux normes. Après quelques années d'existence, un rapport d'évaluation souligne le peu d'effets concrets de cette mesure sur les pratiques des firmes. Par ailleurs, les organisations environnementalistes doutent de l'efficacité de la Charte : les standards négociés avec les industriels seraient peu exigeants au regard des normes occidentales, et les *task forces* chargées d'évaluer le respect des engagements par les entreprises manqueraient de moyens et d'accès à une information fiable (Down to Earth, 15/05/2005).

En 2008, une initiative est lancée par le MCA, en partenariat avec l'organisation d'assistance technique allemande *Gesellshaft für Teschniche Zusammenarbeit* (GTZ)[115]. Cette initiative comprend un dispositif de consultation avec les organisations patronales, les organisations syndicales et une sélection d'OSC (ex. PiC). Elle aboutit en 2009 à la

[114] La RSE avait déjà été évoquée dans le rapport officiel du *Sachar Committee* (1978), chargé de formuler des recommandations pour réformer le MRTP Act de 1969 et le *Companies Act* de 1956. Or, la proposition d'obliger les entreprises à inclure un volet social dans leur rapport annuel aux actionnaires était restée lettre morte, et aucune politique publique n'a officialisée la RSE dans les décennies 1980 et 1990.

[115] En 2011, la GTZ est devenue la *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ).

publication d'un guide des bonnes pratiques, les *Corporate Social Responsibility Voluntary Guidelines*. Lors de l'élaboration du guide, la GTZ réalise une étude sur les politiques publiques existant ailleurs dans le monde en matière de RSE. Ainsi, cette initiative contribue-t-elle à un processus d'hybridation : des normes nationales et transnationales étrangères sont intégrées ou remodelées dans les institutions nationales structurant le champ de la RSE en Inde. Interrogé sur les motifs ayant conduit le gouvernement indien à initier ce projet, un directeur du MCA évoque notamment le contre-mouvement de réencastrement mis en évidence plus haut :

> « *Since CSR should be voluntary, since only the management of a company can decide if the company should adopt CSR or not, the Government can only incite the companies, encourage them, up-skill them.* […] *We have instances where local communities have raised issues, and sometime have strongly opposed industrial projects. The now very famous case of the Nano project is a good example. We also realize that the government alone is not equipped to solve the social problems like education, health, local infrastructure, etc., by its own. We need the business sector to work with us, so as to make sure that the benefits of development reach the bottom of the pyramid. The whole interest we have in CSR is emanating from this only.* » (Directeur, *Ministry of Corporate Affairs*)

La création en juin 2008 d'un comité RSE par l'*Institute of Chartered Accountants of India*, l'organisme produisant les règles comptables du pays, témoigne elle-aussi de l'intérêt porté à la RSE par les pouvoirs publics. Inspiré par la *Global Reporting Initiative* (GRI), ce comité réfléchit à un cadre de référence pour les entreprises en matière de *reporting* social et environnemental ; la nature volontaire ou obligatoire du *reporting* est en cours de discussion. Plus récemment, à l'occasion de la réforme en cours du *Companies Act*, le MCA et le *Standing Committee on Finance* du parlement proposent d'inclure deux mesures contraignantes dans le projet de loi : l'obligation pour les entreprises de publier un rapport annuel sur leurs dépenses et leurs actions en matière de RSE et de développement durable, et l'obligation pour les grandes entreprises[116] d'allouer un minium de 2% de leurs profits nets à des activités RSE. En cours de discussion, ces deux mesures font l'objet d'une vive opposition de la part de certaines organisations patronales, qui refusent le principe d'une RSE à caractère obligatoire.

Des Etats fédérés commencent également à s'intéresser à la RSE, afin d'encourager et parfois même d'obliger les entreprises à contribuer au développement local. En Himachal

[116] En l'occurrence, les entreprises ayant une valeur de 70 millions d'euros ou plus, un chiffre d'affaire de 140 millions d'euros ou plus, ou un profit de 0,7 millions d'euros ou plus.

Pradesh, le gouvernement met en place un fond spécial, placé sous la direction de la *Local Area Development Authority* (LADA). Les firmes investissant en Himachal Pradesh doivent verser 5% du capital investi dans ce fond, afin de financer des projets de développement aux alentours du site d'implantation. Au Gujarat, le draft de la nouvelle politique industrielle (2009) prévoit de rendre la RSE obligatoire pour les entreprises et associations patronales implantées sur son territoire. Suite aux protestations des milieux d'affaires, le gouvernement temporise, se contentant d'inciter les entreprises à s'associer aux pouvoirs publics à travers des actions RSE. Au Tamil Nadu, le gouvernement a lui aussi créé des *CSR awards*.

Enfin, les pouvoirs publics recourent à des pressions informelles sur les entreprises. Par exemple, le Premier Ministre Manmohan Singh en appel à la nécessité d'œuvrer pour le progrès social du pays et développe une charte RSE en 10 points lors d'un discours devant l'Assemblée Générale de la CII en 2007. Entre autres principes, la charte invite les entreprises à prendre le bien-être social des employés en considération, à offrir des opportunités d'emploi aux membres des groupes sociaux défavorisés, à maintenir la rémunération des dirigeants à un niveau raisonnable, à investir dans des technologies favorables à l'environnement, et à combattre la corruption.

Bien qu'à un stade encore embryonnaire, des pressions émergent également en provenance des consommateurs et des investisseurs. Au niveau des consommateurs indiens, la littérature évaluant l'importance des paramètres sociaux et environnementaux dans les paramètres d'achat est quasi-inexistante. Une étude par questionnaire sur la *perception* des consommateurs indiens en matière de protection de l'environnement constate que la sensibilité des consommateurs indiens à ces enjeux s'élève, mais que le niveau de connaissance des enjeux environnementaux reste faible (Jain, Kaur, 2004). Mishra et Sharma affirment que les enjeux sociaux et environnementaux prendront plus d'importance dans les rapports firmes/consommateurs, sans pour autant étayer leur pronostic par des observations empiriques (Mishra, Sharma, 2010).

Cependant, une attention au *green marketing* (i.e. mise en avant de paramètres environnementaux dans la publicité) est perceptible. L'*Institute of Management Technology* de Ghaziabad organise une conférence internationale à ce sujet en 2008. Dans les secteurs où les consommateurs sont mieux informés et *a priori* plus sensibles à la qualité environnementale des produits, les entreprises commencent à développer des produits plus favorables à l'environnement, et à mettre cette caractéristique en avant dans leur stratégie de marketing. Ainsi, Wipro lance en 2010 la gamme d'ordinateurs « *Greenware* », plus

économes en énergie et comportant moins de produits toxiques. D'autres entreprises telles que Hewlett Packard et Dell développent des produits comparables (The Economic Time, 11/04/2009). Enfin, des OSC promeuvent la consommation « responsable » (ou consommation « engagée ») en Inde. *Consumer Unity & Trust Society*, une association de défense des consommateurs, initie plusieurs projets allant dans ce sens, comme par exemple le projet Ecofrig promouvant la production et l'achat de réfrigérateurs moins polluants.

Du côté des marchés financiers, le constat est similaire. L'investissement socialement responsable (ISR) est encore peu développé en Inde : TERI estime en 2009 que l'ISR représente 1 milliard de dollars, soit 0,5% du total des capitaux boursiers investis dans l'année, la quasi-totalité des fonds ISR provenant d'investisseurs institutionnels étrangers (IFC, TERI-Europe, 2009). Quelques initiatives signalent toutefois l'émergence de l'ISR dans le champ indien de la RSE. Le *Centre for Social Markets* et la *Association for Sustainable & Responsible Investment in Asia* organisent en 2003 une conférence à Mumbai sur l'investissement socialement responsable. En 2007, le fond d'investissement ABN AMRO[117] lance le premier fond mutuel d'investissement éthique en Inde, l'*Indian Sustainable Development Fund*. ABN AMRO travaille également en partenariat avec un consortium d'acteurs de la finance[118] ayant remporté un appel d'offre de la Société Financière Internationale[119] pour créer un indice boursier ISR en Inde. Le projet aboutit à l'introduction du *S&P ESC India Index*, qui comprend des indicateurs inspirés des Principes Directeurs de l'OCDE, des Conventions tripartites de l'OIT, ainsi que de la GRI. S'il ne représente encore qu'une fraction des fonds échangés sur les marchés financiers indiens[120], l'indice ISR contribue néanmoins à diffuser des normes transnationales dans le champ de la RSE en Inde. Reste à savoir si l'ISR est amené à se développer en Inde. A en croire les rapports d'experts, c'est probable à moyen terme[121].

[117] Basé en Hollande, ABN AMRO est un des principaux gestionnaires européens de fonds éthiques. Pour plus d'information, voir : http://www.abnamro.com/en/index.html.

[118] CRISIL, Standards & Poor, et KLD Research & Analytics.

[119] La Société Financière Internationale, ou SFI, est la branche de la Banque Mondiale dédiée au secteur privé.

[120] En 2011, l'indice comptait 50 entreprises cotées sur le *National Stock Exchange* à Mumbai, dont Infoys Technologies Ltd, ITC Ltd, Aditya Birla Nuvo Ltd, Dr. Reddy's Laboratories Ltd, Wipro Ltd, Tata Steel Ltd, Godrej Industries Ltd, Mahindra & Mahindra Ltd, Jindal Steel & Power Ltd, ou encore Reliance Industries Ltd.

[121] « *To date, Socially Responsible Investment (SRI) funds have been notably scarce in India, but this situation may be set to change. If trends in East Asia are anything to go by, and if regulatory reforms are put in place, then the Indian investment market could soon witness a reasonable range of SRI funds for ethical investors in the not too distant future.* » (CSM, 2003)

Les jeux du mimétisme

Le développement et l'institutionnalisation du phénomène de la RSE en Inde se déploient également à travers des formes d'isomorphisme mimétique – l'isomorphisme mimétique traduisant la propension des organisations à s'imiter les unes les autres quand elles sont confrontées à des innovations organisationnelles peu connues, à des buts ambigus, ou à des environnements instables.

Le champ de la RSE semble particulièrement propice aux stratégies d'imitation. Que ce soit en Inde ou ailleurs, les dirigeants d'entreprise concèdent souvent qu'ils ne comprennent pas bien ce que la notion de RSE veut dire ni, surtout, quelles implications ils doivent en tirer en termes d'action managériale[122]. Au niveau conceptuel, les définitions de la RSE abondent, les « approches » s'entremêlent au gré des avancées théoriques et des modes managériales, et les enjeux inclus dans le champ de la RSE par ceux qui l'utilisent comme un véhicule de « responsabilisation » des firmes ne cessent de s'accroître. Par conséquent, les dirigeants d'entreprise ont du mal à saisir la nature et l'étendue des responsabilités sociales dont les divers acteurs de leur environnement affublent leur organisation. Il est plus difficile encore pour eux de se positionner sur le périmètre de la responsabilité sociale qu'ils sont prêts à attribuer à leur entreprise en tant que dirigeants, et d'en tirer des implications opérationnelles (voir aussi : Pedersen, 2006). Le fait que la RSE n'ait été introduite que récemment dans le cursus des écoles de management contribue également à cette impression de confusion, de nombreux dirigeants d'entreprise n'ayant pas bénéficié d'une formation sur le sujet.

Dans ces conditions, les dirigeants d'entreprises recherchent des stratégies et des pratiques RSE « modèles », susceptibles d'être intégré presque tels quels dans leur organisation. Diverses sources de modèles sont à leur disposition. Les prix (*awards*) récompensant les entreprises jugées les plus performantes dans le domaine de la RSE contribuent à produire des modèles et à les diffuser (voir ci-dessus). De la même façon, lors de conférences organisées sur la RSE (ex. *ASSOCHAM International Summits on CSR*), les firmes les plus investies en la matière sont invitées par les organisateurs à venir y présenter leurs pratiques. Pour les représentants de ces entreprises ainsi érigées en modèles, c'est une bonne occasion de valoriser leur investissement en diffusant une image positive de leur

[122] Voir l'introduction générale.

organisation – il y a toujours des journalistes dans la salle. C'est également une occasion de se valoriser en interne : le fait d'être invité à une conférence pour présenter leurs actions permet aux responsables RSE de signaler la légitimité et le succès de leur démarche auprès de leurs collègues et supérieurs hiérarchiques. Pour les dirigeants d'entreprise venus assister à la conférence, le fait que les entreprises faisant l'objet de présentations soient cérémoniellement érigées en modèles est interprété comme le signe du succès du modèle[123].

Certains modèles sont également produits par la littérature, y compris la littérature académique. Par exemple, le cas de Tata est une référence incontournable dans la littérature sur la RSE en Inde (ex. Sagar, Singla, 2003 ; Kumar, 2004 ; Baxi, Prasad, 2005 ; Elankumaran *et al.*, 2005 ; Sood, Arora, 2006 ; Das Gupta, 2007). Tata apparaît également comme un modèle aux yeux de nombreux dirigeants d'entreprises indiennes (CSM, 2001), ainsi que chez certains dirigeants de filiales étrangères implantées en Inde :

> « *Moi j'ai toujours été admiratif des Tata. C'est un modèle. Les gens de Tata sont extraordinaires. Ils ont un niveau de vision et de responsabilité qui est très en avant des entreprises européennes. Quelqu'un que j'admire profondément, c'est JRD Tata. Pour moi c'est important, leur vision* [l'interviewé sort un document et lit à haute voix] : '*No success or achievement in material terms is worthwhile, unless it serves the needs or interests of the country and its people, and is achieved by fair and honest means.*'. […] *C'est clair que les Tata m'ont inspiré. C'est clair. Ce sont des gens qui ont toujours été en avance sur les questions de protection de l'environnement, sur le bien-être des personnes.* » (Directeur Exécutif de la filiale indienne de Secco Tools)

L'isomorphisme mimétique opère également à travers le « *benchmarking* », en particulier entre entreprises d'un même secteur d'activités. Dans l'industrie du ciment, par exemple, nous avons constaté une forte similitude entre les pratiques RSE des différents cimentiers (voir le chapitre 5). Cette similitude provient en partie des spécificités de l'industrie du ciment. Par exemple, la localisation des usines dans des zones rurales, à proximité des gisements de calcaire, incite les cimentiers à privilégier la construction de bonnes relations avec les communautés villageoises avoisinantes. Cependant, les cimentiers élaborent également leurs stratégies RSE à partir des pratiques de leurs concurrents[124]. Ainsi,

[123] D'autant plus que, à notre connaissance et pour les raisons évoquées à l'instant, les présentations de « cas » dans de telles conférences sont toujours formulées comme des cas de succès. On y parle de visions (ex. « *vision for a sustainable future* »), de réalisations (*achievements*), et si des « *challenges* » (et non des problèmes ou des difficultés) sont évoqués, c'est pour mettre en avant les solutions qui ont permis de les dépasser.

[124] Nous rejoignons sur ce point les travaux de Julie Bastianutti (2011), qui mettent en évidence l'importance des dynamiques inter-firmes dans l'élaboration des stratégies RSE au sein de l'industrie du ciment.

alors qu'un dirigeant de Lafarge India entamait un chantier de réflexion sur la stratégie RSE à adopter, il nous a demandé de réaliser un *benchmark* des pratiques RSE en vogue dans le secteur. Inversement, le Directeur RH d'une usine du cimentier indien ACC, en charge du volet RSE de l'usine, explique devoir s'aligner sur les pratiques des concurrents étrangers qui pénètrent le marché indien :

> « *When we started, it was all philanthropy. This was the concept in the 1980s: giving things to people. There was no development, so many things were required, people needed basic things first. Because a company from outside had come on their land, and was making money there, local people felt cheated. As outsiders, we had to give them things.* […] *Now, big players come into the game. Lafarge is coming, Holcim has acquired us. And those big companies have their own CSR strategy. Like: '2% of your net profit has to be invested in CSR'. They have their own standards, their own way of doing things. They do take care about their stakeholders. But they are also calculating the return on social investment. So they have a professional way of doing things. Before they came, we had our own ways; we did without thinking on all those things, without a plan.* » (Directeur Ressources Humaines d'une cimenterie d'ACC)

Les effets de la professionnalisation

Enfin, le phénomène de la RSE s'institutionnalise en Inde à travers le développement – limité mais croissant – d'une profession spécialisée, caractéristique d'un isomorphisme normatif[125]. Comme évoqué plus haut, les organisations impliquées dans le champ de la RSE se sont multipliées au cours des années 1990-2000, et un nombre croissant d'entreprises formalisent et professionnalisent leurs activités RSE. Ces évolutions créent un nouveau marché du travail pour des professionnels de la RSE. Dans un premier temps, ce marché a été investi par des personnes aux profils variés. Du côté des OSC, la plupart des cadres responsables viennent du secteur associatif. Ils voient leur entrée dans le champ de la RSE comme une continuation sous d'autres formes – souvent plus rémunératrices – de leur engagement.

[125] « *Two aspects of professionalization are important sources of isomorphism. One is the resting of formal education and of legitimation in a cognitive base produced by university specialists; the second is the growth and elaboration of professional networks that span organizations and across which new models diffuse rapidly. Universities and professional training institutions are important centres for the development of organizational norms among professional managers and their staff. Professional and trace associations are another vehicle for the definition and promulgation of normative rules about organizational and professional behaviour. Such mechanisms create a pool of almost interchangeable individuals who occupy similar positions across a range of organizations and possess a similarity of orientation and disposition that may override variations in tradition and control that might otherwise shape organizational behaviour*. » (DiMaggio, Powel, 1983: 152)

Du côté des firmes, certains cadres dirigeants venant par exemple des fonctions Ressources Humaines ou Relations Publiques ont reçu la charge du portefeuille RSE. Dans ce cadre, beaucoup suivent des formations sur le sujet, qui sont proposées par les associations patronales et par certaines des OSC mentionnées ci-dessus. Dans d'autres cas, des responsables de fondations d'entreprises, déjà expérimentés dans le domaine des projets de développement, reçoivent comme mission la création d'un département RSE ou de développement durable, qu'il soit intégré à l'entreprise ou rattaché à la fondation. En vue de cette mission, eux-aussi sont susceptibles de suivre des formations aux outils managériaux de la RSE. Enfin, les firmes recrutent de plus en plus de jeunes cadres issus des formations au travail social – un secteur très développé en Inde :

> « *Social work is a discipline in many colleges. So what is happening is that social workers don't graduate and go back to their community. They graduate and go to the corporations, because the money is better. When the tsunami hit the coast in 2004, it was a big bonus for the State. Tsunami was like a big bonanza. A massive amount of money came in from all kinds of people. It was completely crazy. And the same time the tsunami happened, the market wages for social work graduates went up. Now they are getting about 25,000 rupees. So, small NGOs or communities will never be able to afford a social work graduate.* » (un membre du *Corporate Accountability Desk*)

Si le nombre de professionnels de la RSE s'accroît, ces derniers forment donc un groupe encore hétérogène. Toutefois, une étude réalisée par PiC (2007) sur la place accordée à la RSE dans les écoles de management en Inde indique une multiplication des formations spécialisées : masters en développement durable, introduction de la RSE dans le cursus de *Masters of Business Administration*, etc. Sur les 104 institutions de formation interrogées, qui comptent parmi les plus prestigieuses en Inde, seules 6,7% offraient des programmes explicitement liés à la RSE. Par contre, 56,7% avaient des modules obligatoires liés à la RSE dans leur curriculum, et 20,2% des modules facultatifs[126]. Par ailleurs, 37,5% des institutions interrogées avaient des plans concrets d'introduction de la RSE dans leurs programmes, ce qui renforce l'hypothèse d'un développement croissant des formations de professionnels de la RSE en Inde.

Le réseau émergent de professionnels de la RSE traverse les frontières des organisations. Il contribue par là à diffusion des normes (connaissances considérées comme légitimes, modèles, etc.), contribuant à institutionnaliser le phénomène de la RSE en Inde. Là

[126] Bien entendu, ces deux nombres ne s'additionnent pas, puisqu'une même institution peut avoir des modules obligatoires *et* des modules facultatifs en lien avec la RSE.

encore, l'industrie du ciment fournit un bon exemple : deux des responsables RSE de Lafarge India ont été débauchés de la fondation d'Ambuja, une entreprise concurrente, entre autres parce que les recruteurs de Lafarge estimaient que leur expérience chez Ambuja serait enrichissante pour l'entreprise. Un autre exemple montre la dimension transnationale du phénomène :

> « *When you acquire a company, it is not like an emperor acquiring slaves. There is no conquest, it is an equal partnership. So when we acquire, we are learning from them. There is so much of knowledge, human and social capital. Like the Head of Corus Sustainability is a very senior person in our own committee on climate change… the Tata Committee on Climate Change. We have worked together on carbon emissions in steel. There are ahead of us on that, because of later technology and knowledge. There has been a lapse that we want quickly to bridge. The first step is to learn from Corus, the second to act globally.* » (responsable RSE chez Tata)

L'hybridation entre action sociale traditionnelle et RSE : un simple effet de transition ?

Au regard des différents éléments présentés ci-dessus, l'émergence de la RSE en Inde apparaît comme un phénomène récent, d'une ampleur encore limitée. Néanmoins, que ce soit la diffusion de normes RSE à caractère transnational, la multiplication d'organisations et de structures spécialisées, l'apparition de la RSE dans des politiques publiques nationales et infra-nationales, ou encore l'introduction progressive de la RSE dans les cursus des écoles indiennes de management, les indicateurs éclairent une montée en puissance du phénomène.

Ce « fait social » influence les pratiques des firmes, en même temps que les firmes contribuent à sa production. Dans l'ensemble, les firmes hybrident les pratiques caractéristiques de la tradition philanthropique indienne avec des éléments constitutifs du phénomène de la RSE : les deux modèles fusionnent pour donner naissance à un objet original. Ainsi, les actions philanthropiques occupent une place prédominante dans le portefeuille d'activités RSE des entreprises opérant en Inde – filiales d'entreprises étrangères incluses. A un niveau national ou régional, les firmes continuent de contribuer à la création d'institutions d'enseignement supérieur et de recherche, ainsi que d'hôpitaux. Beaucoup d'entre elles ont des programmes de bourses au mérite, distribuées à des étudiants indiens. Certaines se mobilisent individuellement ou collectivement en cas de catastrophes naturelles – séisme, tsunami, inondations, etc. A un niveau plus local, notamment dans les communautés

villageoises avoisinant leurs sites de production, les entreprises continuent de mettre en place des initiatives de développement communautaire : construction d'écoles et de dispensaires, organisation de camps médicaux pour les villageois, développement d'infrastructures locales, etc. Ces pratiques sont souvent reprises par les filiales d'entreprises multinationales étrangères, que ce soit sous l'influence de leurs cadres de nationalité indienne, parce que les cadres expatriés s'inspirent des « pratiques locales », ou encore, en réponse à des demandes émanant des communautés avoisinantes et d'acteurs politiques locaux.

L'héritage de la tradition philanthropique dans le champ hybride de la RSE en Inde transparaît dans les résultats d'une étude quantitative, réalisée en 2003 par *Partners in Change* : (*i.*) interrogés sur les motifs de leurs actions RSE, les dirigeants évoquent d'abord la philanthropie, (*ii.*) les domaines d'action principaux sont l'éducation et la santé, et (*iii.*) les donations financières figurent en tête de liste des modes d'allocation de ressources à la RSE (voir les tableaux n°4.1, 4.2 et 4.3).

Tableau n°4.1 : Motivations à la mise en place de pratiques RSE selon les entreprises interrogées

Philanthropie	*Motifs réputationnels*	*Renforcer le moral des employés*	*Motifs éthiques*
64%	42%	30%	30%

Source : Partners in Change, 2003

Tableau n°4.2 : Occurrence des trois types d'activité RSE les plus significatives selon les entreprises interrogées

Initiatives santé	*Initiatives éducation*	*Aide aux victimes de catastrophes naturelles*
33%	22%	10%

Source : Partners in Change, 2003

Tableau n°4.3 : Type de ressources allouées aux activités RSE les plus significatives selon les entreprises interrogées

Donations financières	*Mise à disposition de locaux et/ou de matériel*	*Mise à disposition de ressources humaines*	*Employés volontaires*	*Produits de l'entreprise*	*Emploi de personnes pauvres et/ou handicapées*
81%	25%	24%	20%	19%	17%

Source : Partners in Change, 2003

Faut-il en conclure à une juxtaposition transitoire de deux modèles distincts d'action sociale ? L'influence du phénomène de la RSE sur les pratiques à caractère philanthropique invite à rejeter une telle lecture. Non seulement le phénomène de la RSE émerge dans un contexte marqué par les pratiques philanthropiques, il contribue à transformer ces pratiques, à

les digérer[127]. Notamment au niveau local, les actions sporadiques, décousues, négociées au coup par coup entre la direction de l'usine et les acteurs de son environnement social local, cèdent progressivement la place à des initiatives mieux planifiées, dotées d'objectifs stratégiques définis au niveau de la direction nationale, et dont les impacts font l'objet d'évaluations systématiques permettant d'alimenter les supports des directions de la communication et/ou du développement durable (rapports, brochures, sites Internet, présentations PowerPoint diffusées lors de conférences…).

Par ailleurs, à en croire les informations diffusées par les entreprises, le contenu des activités philanthropiques et de développement communautaire évolue lui aussi progressivement. Il semble intégrer les nouveaux modèles de développement local, tels que la microfinance, l'agriculture biologique, la formation professionnelle de jeunes en difficulté, ou encore les campagnes de sensibilisation au sida – le tout dans le cadre d'approches se voulant « intégrées » et « participatives ». Il faut toutefois rester prudent quant à ces informations. La communication des entreprises sur leurs actions RSE à caractère philanthropique et de développement local s'est considérablement développée. On y trouve des chiffres sur le nombre de patients traités lors de camps médicaux, ou encore, des petits encadrés relatant le témoignage d'individus ayant bénéficié de tel ou tel projet. En pratique, la qualité et l'impact des projets peut dévier significativement des informations affichées. De plus, la publication dans une brochure ou un rapport RSE de photographies montrant des « bénéficiaires » d'initiatives de développement locale, accompagnées de quelques témoignages élogieux, n'indique pas forcément des relations apaisées entre la firme et les communautés villageoises avoisinant ses usines. Le cas de Lafarge India fournit de nombreux exemples de tels écarts entre les communications et la réalité du terrain (voir la partie 2). Il ne s'agit pas d'un cas isolé. Parmi les nombreux exemples envisageables, l'histoire racontée par un militant et ancien journaliste de la BBC est typique :

> « *You know, these companies take so much from the communities: their land, their livelihood… So what they do to "give back to society" is very less. It is just white wash. I have an interesting story for you on CSR. Vedanta, which is a huge company, with shares on the London Stock Exchange, has a mine in Chhattisgarh. Near to this mine, about 40 people died after drinking bad water. It was next door to the company. In the name of CSR, Vedanta opened access to a hospital facility for the people.*

[127] Les constats que nous établissons dans ce paragraphe s'appuient sur plusieurs entretiens et discussions informelles avec des responsables d'activités RSE à divers niveaux hiérarchiques et dans diverses entreprises, ainsi que sur la lecture de nombreux rapports, brochures et sites Internet d'entreprises au cours des deux années passées en Inde.

But in reality, I have seen it from my own eyes, and I can give you a picture from this, the hospital was just a small shed. People had to wait outside, in the rain. There were no hygienic conditions. And the "doctor", he was not a real doctor, by no way. The fact is that in the name of CSR, a multinational company responded to the death of 40 people 3km away from its mine with a miserable shed and a fake doctor. But if you look to their offices, they are all in concrete. » (un journaliste militant)

La Responsabilité Sociale d'Entreprise : un phénomène distinct du réencastrement des firmes

Dans le contexte indien post-réformes, où la stratégie de développement mise sur le secteur privé, et où le modèle peine à générer une croissance « inclusive », la contribution des firmes à un modèle de développement plus inclusif et plus favorable à la préservation de l'environnement naturel constitue l'enjeu prédominant dans le champ de la RSE. Ainsi, les « prescripteurs » de RSE centrent leurs interventions sur cet enjeu. Par exemple, le Premier Ministre Manmohan Singh a entamé son discours sur la RSE à l'Assemblée Générale de la CII en 2007 dans les termes suivant :

« *In a modern, democratic society, business must realise its wider social responsibility. The time has come for the better-off sections of our society to understand the need to make our growth process more inclusive—to eschew conspicuous consumption, to save more and waste less, to care for those who are less privileged, to be role models of probity, moderation and charity. Indian industry must, therefore, rise to the challenge of making our growth processes both efficient and inclusive. If those who are better off do not act in a more socially responsible manner, our growth process may be at risk, our polity may become anarchic and our society may get further divided. I invite corporate India to be a partner in making ours a more humane and just society.* »[128]

De la même façon, PiC a choisi la contribution des entreprises à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement comme un de ses axes de travail. Du côté des firmes également, les communications énoncées dans l'espace public par les dirigeants, ou à travers des artefacts de communication (sites Internet, communiqués de presse, rapports développement durable, etc.), mettent les enjeux du développement inclusif et la préservation de l'environnement naturel sur le devant de la scène. Par exemple, le document de présentation de la politique RSE du Groupe Birla indique :

[128] http://www.picindia.org/system/files/PM%27s%2010%20Point%20Charter%20for%20Companies.pdf (sourcé le 25 mars 2012)

> « *For us at the Aditya Birla Group, reaching out to underserved communities is part of our DNA. We believe in the trusteeship concept. This entails transcending business interests and grappling with the 'quality of life' challenges that underserved communities face, and working towards making a meaningful difference to them. Our vision is 'to actively contribute to the social and economic development of the communities in which we operate. In so doing build a better, sustainable way of life for the weaker sections of society and raise the country's human development index'.* »[129]

Cependant, concevoir les activités RSE des firmes en Inde comme l'incarnation d'une volonté de leurs dirigeants de contribuer, au-delà des activités de nature commerciale, au « développement durable » de la société indienne, constitue une interprétation candide. Une interprétation candide de la réalité n'est pas forcément fausse : il arrive que la réalité corresponde à l'interprétation candide qu'un observateur en fait. De même, la validité ou l'insuffisance d'une interprétation candide d'un phénomène ne dépend pas des croyances des acteurs participant à ce phénomène : des cadres d'une entreprise peuvent adhérer à l'interprétation candide de la RSE, y trouver une source de motivation, sans pour autant que cette interprétation soit suffisante pour rendre compte scientifiquement du phénomène. En l'occurrence, plusieurs éléments nous invitent à douter de la validité de cette interprétation candide.

Généralement, les entreprises justifient leurs pratiques RSE par l'adoption volontaire d'un principe de réciprocité : rendre à la société ce qu'elle a donné à l'entreprise (éducation de la main d'œuvre, paix sociale, etc.). Un autre registre de justification procède d'un principe de solidarité : dans une société caractérisée par la misère économique et l'exclusion sociale d'un grand nombre de ses membres, les entreprises ne pourraient pas se contenter d'être des îlots de prospérité, elles se devraient de sortir de leur domaine propre (« *to reach out to society* ») afin d'aider les plus démunis. En pratique, cependant, les entreprises sont exposées à diverses pressions exercées par leurs parties prenantes locales. Les initiatives de développement ne sont donc souvent pas aussi volontaires et désintéressées qu'en apparence : il s'agit en fait pour l'entreprise de préserver une légitimité sociale dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs économiques.

Mobilisant les résultats d'enquêtes de terrain réalisées auprès de grandes entreprises opérant en Inde, Peter Newel (2005) identifie plusieurs intentions derrière les projets RSE de développement local. Premièrement, les actions décrites comme l'exercice d'une citoyenneté

[129] http://www.adityabirla.com/social_projects/downloads/csr_policy.pdf (sourcé le 20/07/2011).

d'entreprise sont en fait des actions « philanthropiques » mobilisées dans les campagnes de relations publiques. Deuxièmement, ces actions « philanthropiques » permettent de récompenser la collaboration de certains acteurs locaux dans le cadre d'investissements controversés. Elles s'inscrivent donc dans le cadre d'une transaction. S'ils apportent des services dont les communautés ont *a priori* besoin, les hôpitaux, les bâtiments d'écoles, ou encore les centres communautaires financés par les firmes contribuent à affaiblir la capacité des groupes sociaux opposés à l'entreprise de formuler des demandes politiques : les groupes favorables peuvent leur enjoindre de ne pas manifester leur opposition, au nom de l'intérêt de la communauté (i.e. préserver les chances d'obtenir d'autres bénéfices à l'avenir). Troisièmement, les actions « philanthropiques » sont utilisées pour obtenir des concessions fiscales, ou pour passer à un seuil d'imposition inférieur en versant des fonds dans des structures « caritatives ». Sur la base de nos propres observations (voir la partie 2), nous ajoutons à ces trois motifs un quatrième. Les initiatives de développement local, mis en place par les firmes au bénéfice des communautés avoisinantes, procèdent souvent de négociations entre l'entreprise et des acteurs politiques locaux. Ces derniers monnaient leur soutien à la firme en échange de ces initiatives, et ils transforment ensuite ces initiatives en capital politique : comme signes de leur pouvoir d'influence, comme crédit à mettre sur leur compte dans la contribution au développement local, ou encore, comme source d'avantages matériels dont ils maîtrisent la distribution dans la communauté.

Par ailleurs, à un niveau macrosociologique, la contribution des actions RSE des firmes au développement socioéconomique du pays reste symbolique. A l'exception des entreprises ayant besoin d'installer leurs sites de production dans des zones rurales, à proximité des ressources minérales (ex. ciment, métallurgie, industrie minière), les firmes tendent à concentrer leur activité dans des zones industrielles, ou à proximité des grands axes de communication (Chakravorty, Lall, 2007). Ainsi, alors que les problèmes de grande pauvreté et de manque d'infrastructures locales concernent principalement les zones rurales et les bidonvilles des centres urbains, les initiatives de développement à proximité des sites de production ne couvrent qu'une petite partie du territoire, souvent concentrée dans les zones économiquement les plus développées.

Au titre des limites de la RSE vis-à-vis des objectifs formels qui lui sont assignés, on peut également évoquer la nature équivoque et les retombées limitées des dispositifs d'autorégulation. D'une part, dans un contexte où les violations du droit du travail et des réglementations environnementales par les grandes entreprises constituent la norme plutôt que

l'exception (Rajeev, 2010 ; Panth, Shastri, 2008), l'argument selon lequel les entreprises vont s'autoréguler de façon effective est peu crédible. Le développement de la *soft law* et son adoption par les firmes vise plutôt à occuper le terrain de la régulation de façon avantageuse : contrairement aux règles contraignantes, que la *soft law* vise justement à prévenir, les normes volontaires donnent aux entreprises le statut de législateur, d'inspecteur et de juge de leurs propres pratiques.

D'autre part, les changements de pratiques engendrés par les dispositifs RSE de certification varient beaucoup selon le sérieux avec lequel le management considère la question. Si l'on prend l'exemple de la norme environnementale ISO 14001, interrogé sur les contraintes que cette norme a imposée sur ses pratiques, le directeur technique d'une cimenterie répond avec ironie que suite à la certification de l'usine, il a fallu jeter ses chewing-gums dans la corbeille plutôt que de les coller sous la table. Plus sérieusement, la norme ISO 14001 évalue non pas l'impact écologique de l'entreprise, mais les procédures mises en place pour mesurer cet impact. Ainsi, tant que l'entreprise peut montrer qu'elle fait des progrès dans l'élaboration de ses procédures, elle peut préserver les avantages de la certification. Sceptique, un militant explique :

> « *Suppose I say "you are polluting", the company can reply "no, I am IS0 14001".The answer is not what answers the question. Being ISO 14001, that doesn't mean you are not polluting. It's documentation. ISO 14001 is only there to ensure that the documentation is good.* » (un membre du *Corporate Accountability Desk*)

Plus généralement, les initiatives de RSE à caractère autorégulateur incluent rarement des mécanismes de contrôle et de sanction portant sur le respect des principes auxquels les entreprises s'engagent (Newel, 2005; Clapp, Utting, 2008). Newel va plus loin :

> « *A significant limitation of many existing CSR approaches is that while they may encourage 'responsible' business to go 'beyond compliance', they provide few checks and balances on the operations of 'irresponsible' businesses, for which strategies of regulation, sanction and protest continue to be key drivers of change.* » (Newell, 2005 : 542)

Enfin, l'interprétation candide de la RSE est disqualifiée par les contradictions entre, d'un côté, les discours des firmes sur leur vertu citoyenne, et de l'autre, le maintien de pratiques privilégiant l'intérêt économique privé des entreprises sur leur contribution au bien

commun. Un cas frappant de telles contradictions est l'ampleur de l'évitement et de l'évasion fiscale, qui sont pratiqués par les mêmes entreprises professant leur volonté d'être de bons « citoyens » :

> « *Major corporations increasingly produce brochures and reports containing promises of socially responsible conduct, but this has also been accompanied by large scale tax avoidance and evasion. The revenues lost are large and capable of making a difference to the quality of life for millions of people.* […] *Arguably, the payment of taxes provides a limit test for corporate claims of social responsibility as it involves transfers of wealth and contrived avoidance cannot be reconciled with claims of ethical business conduct. It highlights tensions between corporate objective of maximizing profits for shareholders and meeting their obligations to pay democratically agreed taxes. The persistence of tax avoidance and evasion draws attention to organized hypocrisy which may be understood as the gaps between the corporate talk, decisions and action.* » (Sikka, 2010: 154)

Parmi les données avancées par Prem Sikka, qui donnent un ordre de grandeur du phénomène, on peut évoquer le parallèle établi entre les 120 milliards de dollars US d'aide publique au développement, versés chaque année par les pays du G20 aux pays en développement, et les 858 milliards à 1 billion de dollars US de capital rapatriés tous les ans de façon illégale des pays en développement vers les pays occidentaux – dont environ 365 milliards sont le fait du rapatriement camouflé de profits des filiales d'entreprises multinationales vers les maisons mères. Les diverses affaires de collusion et de corruption rythmant l'actualité médiatique indienne, où des firmes sont impliquées indépendamment de leurs politiques et pratiques RSE, montrent que les écarts entre les principes affichés par les firmes et la nature de leurs conduites existent de façon comparable en Inde.

Ces éléments de fait conduisent la plupart des militants et OSC actives dans la régulation civile des firmes à considérer le phénomène de la RSE d'un œil critique. Ainsi, un responsable du *Centre for Science and Environment* (CSE), une organisation réputée pour son approche engagée mais non radicale, indique :

> « *Frankly speaking, if you ask me, I am very skeptical about the entire CSR agenda. I see it as a publicity gimmick to make the company acceptable to the public eye, to improve the public image. And therefore, only a very few serious CSR work happens. They will have glossy reports, press conferences, and press releases. Small things... But I think the biggest CSR would be that they pay their taxes very honestly. That they don't go in SEZ. That they invest in pollution control and energy efficiency, to move to non carbon fuel. Look at the big issues, which are in CSR. Move away from cars to public transport. Look at the big challenges of the world. Big companies have the means to address them. So CSR is not about those tiny little things companies do. It is about addressing big challenges.* » (un membre du *Centre for Science and Environment*)

Un membre du *Corporate Accountability Desk*, un collectif plus radical, va dans le même sens :

> « *Just take one week of newspapers, and look at how many construction workers have died in the city. What are they building? They are building offices for one of the top IT companies. And these companies are employing people paid 10,5 lakhs, 12 lakhs a year*[130]*. And the workers who are constructing these glass and steel beautiful edifices get paid 60 to 70 rupees a day, and they work at the cost of their lives. They die on a daily basis. Nobody pays any attention to that. There is something perverse in the way we are looking at these things. The same Tata Consulting Services which is building this building, they will probably sacrifice 10 to 15 workers. But TCS will be the forerunner of CSR. It will give money to the poor widows; it will give money to the kids for education.*
>
> *See, the whole problem is that CSR is outside their realm of influence. If Tata is doing something in, let's say, Mithapur or one of his sites, then Tata is the ideal one because Tata is "the" best company this country has. They are the best company the world has. And if you go and interview them, they will say: "Tata is not in this capitalist model. We don't do that. We have the Tata family values. We are not the Vedantas or the Veolias, we are a corporation with conscience". If someone starts asking questions, they will roll out their PowerPoint presentations.*
>
> *But if you look at their functions, they are one of the most oppressive, like any other corporation. With the advantage of being seen as "the good guys". In Mithapur, Gujarat, they have a soda ash facility. And this facility has contaminated the land of several hundreds of farmers around the factory, because they discharge this sludge. So their social responsibility would not be among the people they have screwed. They will build toilets in some other places, they will build a bridge in some other place, they will buy wearing glasses to some old women.* » (un member du *Corporate Accountability Desk)*

Indépendamment des conclusions que des militants en tirent, les différents éléments mis en évidence plus haut conduisent à ne pas retenir l'interprétation de la RSE comme une forme contemporaine d'(auto)encastrement des firmes. L'argument d'une filiation entre la philanthropie et la RSE nécessite d'être saisi avec prudence. La continuité historique reliant les deux modèles est fondée. Toutefois, philanthropie et RSE diffèrent sur le fond. Plus précisément, ce sont deux réponses distinctes au problème de l'encastrement / désencastrement des firmes. Comme le deuxième chapitre a permis de montrer, la philanthropie participe à l'encastrement des firmes, dans la mesure où elle invoque l'orientation d'opérations de ces firmes à des intérêts collectifs extérieurs. Des ressources sont allouées à différentes initiatives, non pas dans le cadre d'un calcul sur les retombées économiques de ces investissements, mais pour d'autres motifs : alimenter le prestige social des familles dirigeantes et de leur communauté, se conformer à des valeurs et des attentes

[130] Respectivement 1,05 millions et 1,2 millions de roupies (environ 15 200 et 17 400 euros).

partagées, plus ou moins codifiées par des normes – notamment religieuses –, réaliser des aspirations patriotiques dans un contexte de lutte pour l'indépendance, etc. Le paternalisme s'inscrit dans la même logique.

Ces formes d'encastrement contribuent à l'existence d'un compromis social bénéfique aux firmes : la prise en compte d'intérêts collectifs est source de légitimité. Bien entendu, des divergences d'intérêt subsistent, des revendications sont exprimées, des tensions apparaissent et suscitent des problèmes. Mais dans la mesure où les firmes prennent à cœur leur rôle d' « institution »[131] dans la société indienne, les pratiques philanthropiques et paternalistes atténuent les effets de ces divergences. Il semble difficile d'en dire autant du phénomène de la RSE. Ce phénomène transforme le modèle philanthropique au fur et à mesure qu'il l'absorbe, pour finalement affirmer le caractère nouveau, différent, de la RSE. Dès lors, comment positionner le phénomène de la RSE vis-à-vis des enjeux d'encastrement / désencastrement des firmes ? Les principaux résultats de cette première partie macrosociologique permettent de formuler une série d'hypothèses intermédiaires.

[131] Au sens où l'entendent Sainsaulieu et Segrestin (voir le chapitre 1).

Synthèse – La RSE comme méta-encastrement : premiers éléments d'analyse

A partir du modèle d'inspiration polanyienne présenté dans le chapitre 1, l'analyse des rapports entre les firmes et la société indienne de la fin du XIX^{e} siècle à nos jours a permis de mettre en évidence un certain nombre d'évolutions structurelles. Les données mobilisées confirment l'existence de configurations institutionnelles et politiques distinctes, qui favorisent l'émergence de mouvements d'encastrement et de désencastrement, aux formes et à l'intensité variables.

Plus ou moins stables, plus ou moins cohérentes, ces configurations institutionnelles et politiques sont traversées par des tensions. Elles avantagent des acteurs et en désavantagent d'autres. Par suite, les divers participants impliqués dans les rapports entre les firmes et leur environnement social s'efforcent de maintenir ou de changer tel ou tel élément de la configuration, en fonction de leurs enjeux propres et des rapports de force en présence. Au gré de ces interactions politiques et d'événements contingents (ex. catastrophe de Bhopal), les configurations évoluent de façon incrémentale (ex. adoption de nouvelles lois, diffusion de nouveaux modèles managériaux, émergence de nouveaux mouvements sociaux) ou à travers des reconfigurations d'ensemble (ex. création d'un Etat indépendant choisissant un modèle d'économie mixte ; nouvelle stratégie de développement et réformes économiques).

Les propriétés évolutives de ces configurations influencent les formes et l'intensité des mouvements d'encastrement et de désencastrement. Durant la période d'émergence du capitalisme industriel indien, la configuration politico-institutionnelle conduit à un degré élevé d'encastrement des grandes entreprises. Nous avons qualifié cet encastrement de « socioculturel », car il se caractérise par l'importance des institutions « traditionnelles » qui le sous-tendent. La montée en puissance du mouvement du Congrès, le développement de syndicats organisés, de même que la multiplication et l'influence des associations patronales indiennes, pour ne citer qu'une sélection de variables, se combinent et orientent l'évolution incrémentale de la configuration institutionnelle et politique. Ces changements annoncent une rupture plus systémique : l'accession de l'Inde à l'indépendance provoque une reconfiguration institutionnelle et politique à l'échelle du pays. Suite à l'instauration d'un

modèle de développement interventionniste, l'encastrement socioculturel cède la place à un encastrement politico-administratif prédominant.

L'état des rapports contemporains entre les firmes et leur environnement social tranche avec les configurations précédentes. Le tournant « pro-business » de la stratégie de développement socioéconomique national, amorcé dans les années 1980 et confirmé par les grandes réformes économiques de 1991, suscite une nouvelle reconfiguration institutionnelle et politique. Les propriétés de la nouvelle configuration sont propices à l'émergence d'un mouvement de désencastrement des firmes. Conduites auparavant par divers mécanismes à intégrer des intérêts collectifs dans l'orientation de leurs conduites, les firmes tendent de plus en plus à se focaliser sur leur intérêt économique privé, soit l'accumulation efficiente de capital. Ce recentrage a des effets positifs pour de nombreux acteurs. Dans l'ensemble, les acteurs politiques au pouvoir, les cadres dirigeants et les employés qualifiés, les consommateurs issus des classes moyennes et supérieures… se félicitent de la contribution des firmes au développement socioéconomique du pays.

Simultanément, d'autres acteurs s'inquiètent des retombées du désencastrement. Au nom de divers intérêts collectifs, qu'ils perçoivent être menacés par le pouvoir et l'*hybris* des firmes désencastrées, ces acteurs réagissent. Les conditions d'emploi de la main d'œuvre peu qualifiée, les effets de l'acquisition des terres sur les communautés expropriées, la destruction du milieu de vie de populations tribales, la commercialisation de produits toxiques, l'aggravation des pollutions d'origine industrielle, la disparition ou la détérioration progressive d'écosystèmes, l'épuisement annoncé de certaines ressources naturelles, les émissions de gaz à effet de serre… sont autant de sujets mobilisateurs. A travers des activités de plaidoyer, la diffusion d'information, l'organisation d'actions collectives de protestation, ou encore le recours aux tribunaux, de nouveaux mouvements sociaux impulsent un contre-mouvement de réencastrement des firmes, dont certaines décisions de la Cour Suprême démultiplient les effets.

Face aux enjeux du couplage désencastrement / réencastrement, les modèles préexistants d'action sociale deviennent obsolètes. Tout d'abord, ils ne répondent pas à certains des nouveaux enjeux soulevés par les acteurs du réencastrement, en particulier les enjeux écologiques. Mais surtout, ces modèles produisent justement ce que les firmes voudraient éviter : un réencastrement de leurs opérations ! Dans cette situation, du point de vue des dirigeants d'entreprise et des organisations patronales, la RSE semble ouvrir des perspectives attrayantes :

1. A l'inverse de la philanthropie et du paternalisme, la RSE peut intégrer la multiplicité des enjeux soulevés par les acteurs du réencastrement, au fur et à mesure que ces enjeux sont introduits dans les rapports entreprise-société. En effet, la notion de « responsabilité sociale » a un caractère générique, dans le sens où les firmes peuvent affirmer leur responsabilité sociale à propos de toute action mise en cause, de tout conflit d'intérêt, de toute externalité. La notion de « parties prenantes » est emblématique de cette flexibilité. Tout acteur, toute communauté d'intérêt peut faire l'objet d'actions RSE au nom de la « gestion des partie prenante », y compris les générations futures (i.e. les acteurs contemporains communiquant en leur nom). En bref, *la RSE peut répondre au problème du couplage désencastrement / réencastrement quelles que soient les formes qu'il revêt, avec suffisamment de flexibilité pour s'adapter aux enjeux thématisés, selon les époques et les contextes*.

2. Vient s'ajouter une deuxième propriété avantageuse de la RSE. A bien y regarder, celle-ci permet aux firmes de traiter les enjeux soulevés par le contre-mouvement de réencastrement, sans compromettre pour autant leur désencastrement. Par exemple, les firmes certifient leurs usines par la norme ISO 14001 en réponse aux contestations suscitées par les pollutions qu'elles génèrent. Toutefois, cette certification n'exige pas une réduction effective des pollutions, comme le ferait une réglementation environnementale plus exigeante. Ou encore, mises en cause au sujet des effets que leurs activités font subir aux communautés villageoises ou tribales avoisinantes, les firmes multiplient les indicateurs chiffrés (nombre de patients ayant bénéficié de consultations lors de camps médicaux organisés par l'entreprise…) et les témoignages élogieux. Les firmes mobilisent ces éléments d'information en appui à l'affirmation de leur responsabilité sociale vis-à-vis de ces communautés. Néanmoins, au regard de la multiplication des conflits sociaux impliquant des communautés locales, il n'est pas sûr qu'elles répondent aux revendications des communautés, dans la mesure où ces revendications impliqueraient des coûts significatifs. La propriété de la RSE illustrée par ces exemples a des allures d'une démarche attrape-tout bon marché : *la RSE répond à des tensions émanant de divergences d'intérêt, sans exiger de la part des firmes une compromission de leurs intérêts dans le cadre d'un compromis social négocié entre les acteurs participants*.

3. Une troisième propriété de la RSE apporte des indices sur les modalités de cette démarche. Les divergences d'intérêt sous-jacentes au couplage désencastrement / réencastrement se posent de façon concrète, là où se nouent les échanges entre les firmes et les acteurs de leur environnement social. Par exemple, des revendications concurrentes quant

à l'utilisation de ressources naturelles se télescopent : des firmes veulent pouvoir exploiter les mêmes ressources que des militants écologistes souhaitent préserver. Ou encore, des critères de « bonne conduite » en matière de gestion des ressources humaines divergent : au nom de l'efficience, des firmes veulent baisser leurs coûts de production par un recours plus élevé aux ouvriers contractuels et aux travailleurs migrants, alors que des acteurs syndicaux et des OSC exigent une amélioration des conditions d'emploi des ouvriers peu qualifiés dans l'industrie indienne, au nom d'un principe de justice sociale.

Or, le phénomène de la RSE ne se situe pas dans ces échanges concrets. La RSE est ailleurs : (*i.*) dans des normes et des dispositifs à caractère non-contraignant (*Global Compact*, GRI, ISO 26 000, Principes Directeurs de l'OCDE, *CSR Voluntary Guidelines* du gouvernement indien…), (*ii.*) dans des codes de conduite et des chartes éthiques que les entreprises formulent au titre de leurs dispositifs d'autorégulation, (*iiii.*) dans diverses initiatives RSE ayant pour particularité de requérir des budgets d'ampleur limitée (*iv.*) dans les artefacts de communication où les firmes esquissent une représentation de leur « responsabilité sociale », ou encore de leur « citoyenneté d'entreprise » (rapports RSE & développement durable, sections dédiées sur les sites Internet, brochures, etc.), *v.* dans des conférences et des sommets RSE organisés et financés par des associations patronales, dont les mass media se font l'écho, (*v.*) dans des *CSR awards* félicitant les firmes avant-gardistes de leur généreuse contribution au bien commun, (*vi.*) dans des « études de cas » (en pratique : des synthèses de rapports « développement durable » et de sites Internet) figurant dans divers rapports tels que le Livre Blanc produit par KPMG, (*vi.*) dans certaines littératures académiques se faisant l'écho et coproduisant la doctrine de la RSE… Autrement dit, *le phénomène de la RSE se situe dans un espace social relativement autonome, que l'on peut qualifier de « champ de la RSE »*.

4. Enfin, à des degrés divers, *les acteurs que les firmes rencontrent dans ce champ de la RSE ne manifestent pas de positions antagonistes ; ils ne menacent pas le mouvement de désencastrement que les dirigeants des firmes souhaitent protéger des effets contraignants du contre-mouvement de réencastrement*. C'est bien sûr le cas des organisations patronales : elles émanent des firmes, et leur mandat est précisément de représenter et de défendre les intérêts collectifs de leurs membres. Dans le domaine de la RSE, les organisations patronales font d'ailleurs beaucoup pour leurs membres. Elles les éveillent aux opportunités offertes par la RSE, notamment pour nourrir un contre-feu collectif face aux revendications des acteurs plaidant pour un durcissement des réglementations contraignantes. Elles offrent à leurs

membres des plateformes sur-mesure pour exposer leurs attributs légitimateurs de « responsabilité sociale » (ex. *CSR International Summit* d'ASSOCHAM). En suggérant que les pratiques RSE des firmes sont effectivement des contributions volontaires au bien commun, les *CSR awards* remplissent une fonction similaire. En bref, les organisations patronales démultiplient les avantages que les firmes peuvent tirer de la RSE, tout en contribuant à alimenter la montée en puissance de ce phénomène.

Les OSC ayant choisi une approche collaborative de « responsabilisation » des firmes sont elles-aussi plutôt conciliantes. Certes, ces OSC expriment des demandes, elles sollicitent les entreprises avec lesquelles elles dialoguent, elles évoquent des exigences morales et pratiques de responsabilité sociale. Toutefois, il est rare que ces OSC exercent des contraintes sur les conduites des firmes. Elles influencent ces conduites dans le cadre d'un échange librement consenti, susceptible d'être rompu à tout moment par l'un ou par l'autre des participants. Un tel échange comporte de nombreux intérêts pour les dirigeants des firmes. Il leur apporte des informations précieuses sur les « responsabilités » que des acteurs de la société civile leur attribuent, ainsi que sur les outils et les dispositifs RSE susceptibles d'être mobilisés. Les OSC leur offre également des formations et du conseil à des conditions financières avantageuses. A cela s'ajoute la légitimité sociale que les firmes peuvent tirer de telles collaborations avec des OSC engagées pour la responsabilité sociale des firmes.

Enfin, les acteurs politiques mobilisant la RSE comme un instrument de régulation des firmes adoptent une conduite favorable aux intérêts économiques des entreprises. Afin de mettre en évidence les ressorts de l'intégration progressive de la RSE dans les politiques publiques indiennes, il convient de replacer ce phénomène dans le contexte plus large de la stratégie post-réformes de développement national – et infranationale. L'orientation « pro-business » de cette stratégie place les pouvoirs publics dans une position difficile. Pour diverses raisons[132], les décideurs politiques situés aux différentes échelles du système politique indien font des choix contribuant directement ou indirectement au mouvement de désencastrement des firmes. Ils légitiment ces choix par les effets réels ou attendus de ces politiques sur le développement socioéconomique national. Dans ces conditions, le contre-mouvement de réencastrement des firmes pose un double problème de nature politique aux dirigeants du pays.

[132] Sur ces raisons, voir le chapitre 3.

Au niveau des controverses, les acteurs du mouvement de réencastrement des firmes questionnent le bienfondé et la légitimité des choix politiques. Il en est ainsi des diverses accusations de collusion entre les élites politiques et les élites économiques du pays, qui émaillent les prises de position des OSC contestataires. Dans un système politique démocratique, où les détenteurs du pouvoir sont soumis à une compétition électorale, ces mises en cause importent. Elles portent atteinte aux chances futures d'exercice du pouvoir des décideurs politiques en place. Ces antagonismes sont aussi concrets. A partir du moment où les pouvoirs publics définissent la croissance économique et l'attraction de nouveaux investissements comme un objectif politique prioritaire, la multiplication des actions collectives de protestation caractéristiques du contre-mouvement de réencastrement des firmes constitue un obstacle à la réalisation de cet objectif. Les tentatives du gouvernement central de blanchir Dow Chemical de toute responsabilité juridique vis-à-vis de la catastrophe de Bhopal, afin de débloquer des plans d'investissement de Dow Chemical en Inde s'élevant à plusieurs milliards de dollars US, illustrent ce problème : jusqu'à ce jour, les mobilisations sociales portées par des organisations telles que le *Corporate Accountability Desk* empêchent le gouvernement de réaliser une telle action.

Ainsi, le couplage désencastrement / réencastrement crée des problèmes politiques aux pouvoirs publics. Or, de même que pour les firmes, les pouvoirs publics sont réticents à prendre des mesures qui ré-encastreraient celles-ci. Non seulement les lobbies du secteur privé s'opposent à de tels choix, mais ces mesures viendraient contrarier l'objectif de créer un environnement institutionnel et politique favorable aux investisseurs. Par suite, les pouvoirs publics partagent avec les firmes un intérêt pour la RSE, dans la mesure où celle-ci ouvre de nouvelles possibilités pour désamorcer – ou tout du moins affaiblir – le contre-mouvement de réencastrement, sans trop porter atteinte au mouvement de désencastrement qui le suscite.

Ces différentes propriétés générales du phénomène de la RSE apportent un premier éclairage sur les ressorts de son émergence, sur la nature de ses éléments constitutifs, ainsi que sur son rôle dans l'évolution des rapports entre les firmes et leur environnement social. En particulier, cette analyse macrosociologique nous conduit à distinguer le phénomène de la RSE des mouvements d'encastrement et de désencastrement des firmes : **la RSE produit un méta-encastrement des firmes**. Le phénomène de la RSE émerge des mouvements d'encastrement et de désencastrement : *la RSE est produite par les acteurs pour lesquels le couplage désencastrement / réencastrement pose problème*. L'analyse permet également de préciser la situation du phénomène de la RSE vis-à-vis de ces mouvements : *la*

RSE prend forme dans un espace social nouveau, situé en surplomb des échanges concrets où se jouent les mouvements d'encastrement et de désencastrement des firmes. Enfin, l'analyse macrosociologique suggère des effets du phénomène de la RSE : *la RSE semble absorber quelque peu les tensions issues des divergences entre les intérêts économiques privés des firmes et des intérêts collectifs formulés par des acteurs extérieurs au nom de la justice sociale et de la préservation de l'environnement naturel*.

L'analyse macrosociologique du phénomène de la RSE mérite d'être approfondie, et l'idée de méta-encastrement précisée. Quelques mécanismes générateurs du phénomène de la RSE se dessinent, sans pour autant que l'on puisse en identifier tous les ressorts. Des éléments constitutifs généraux du phénomène de la RSE ont été évoqués, mais les modes opératoires de la RSE demeurent opaques. D'un mot, le point de vue macrosociologique adopté jusqu'ici ne dissimule pas ses limites. L'étude détaillée du cas de Lafarge India apporte les éléments d'observation empirique nécessaires à la poursuite de l'analyse. Un travail de coordination entre les observations macrosociologiques et les résultats de l'étude du cas de Lafarge India permettra dans une troisième partie de formaliser les mécanismes générateurs, les éléments constitutifs, les modes opératoires et les implications du phénomène de la RSE dans le contexte indien.

Partie 2 – Le cas de Lafarge India Pvt. Ltd.

Chapitre 5 – Présentation générale du cas de Lafarge India

Appréhender le phénomène de la RSE tel qu'il prend forme dans le contexte indien nécessite de multiplier les points de vue et les niveaux d'analyse. La première partie montre l'intérêt d'amorcer l'enquête par des observations réalisées depuis un point de vue macrosociologique. Le phénomène dans son contexte comporte en effet des propriétés situées au niveau du système social global : des configurations institutionnelles et politiques influencent les rapports entre les firmes et leur environnement social, le phénomène de la RSE se diffuse à travers des mécanismes opérant à une échelle transnationale, de même que le phénomène de la RSE s'inscrit dans des processus se déployant selon des temporalités longues, tels que le mouvement de désencastrement contemporain. Un point de vue local, limité par exemple à l'étude d'une firme singulière, ou à l'examen d'un dispositif RSE particulier (ex. certification ISO 14001), ne permet pas d'appréhender les propriétés macrosociales du phénomène. Certes, les effets locaux de ces propriétés peuvent être perceptibles. Toutefois, l'observateur local pouvant difficilement appréhender l'origine de ces effets, il peut être tenté de les réduire à l'action de variables locales.

Ceci étant, le point de vue macrosociologique risque d'offrir une vision trop lointaine pour pouvoir saisir l'ouvrage des mécanismes générateurs et des propriétés du phénomène de la RSE. Les évolutions du contexte institutionnel, les grands rapports de force, les régularités, les évolutions tendancielles… émergent de conduites individuelles et collectives, d'interactions situées dans des contextes locaux, mobilisant des acteurs doués d'autonomie et de réflexivité. En d'autres termes, le phénomène de la RSE recouvre des propriétés infiniment plus riches, plus complexes et plus variées que ne laissent voir les observations à distance. L'investigation du phénomène de la RSE nécessite d'intégrer des points de vue locaux, propices à l'observation détaillée des processus constitutifs du phénomène

Une telle démarche d'enquête multi-niveaux impose des contraintes à la sélection du ou des cas mobilisés pour réaliser ces observations fines du phénomène de la RSE. En effet, chaque cas offre des potentiels heuristiques spécifiques, dans la mesure où chaque cas se distingue des autres par des dynamiques locales contingentes. Une démarche d'enquête qualitative exclut par conséquent de traiter ces cas singuliers comme des exemples équivalents ou représentatifs du phénomène pris dans son ensemble (Friedberg, 1993 ;

Passeron, Revel, 2005). Or, les cas singuliers peuvent être plus ou moins emblématiques du phénomène de la RSE. Du fait de contingences qui leur sont propres, des firmes ou industries adoptent des stratégies RSE peu communes : ce sont des cas atypiques, extraordinaires, particuliers. D'autres firmes ou industries rassemblent sous la forme d'effets locaux la plupart des macro-propriétés caractéristiques du phénomène de la RSE : ce sont des cas *a priori* emblématiques.

Ces cas emblématiques permettent un raisonnement probabiliste. Plus le cas est emblématique, plus il est probable que les éléments constitutifs et les mécanismes observés dans ce cas existent de façon comparable (mais non similaire) dans la plupart des autres cas participant au phénomène étudié. Une fois l'enquête empirique réalisée, l'analyse multi-niveaux consiste à *coordonner* les observations macrosociologiques et les observations locales (Moessinger, 2008). Ce travail analytique de coordination permet notamment de distinguer les contingences locales propres au cas étudié, des caractéristiques susceptibles de faire l'objet d'une montée en généralité. Des observations ponctuelles complémentaires, réalisées dans d'autres cas, permettent de tester à un niveau empirique le caractère plus ou moins commun de tel ou tel trait identifié dans l'étude détaillée du cas emblématique[133].

L'investigation multi-niveaux du phénomène de la RSE en Inde exige donc la sélection d'un ou de plusieurs cas suffisamment emblématiques pour appréhender

i. la façon dont les propriétés et dynamiques macrosociologiques du phénomène de la RSE se manifestent concrètement au niveau local, et

ii. la façon dont les dynamiques locales contribuent à l'émergence de ces propriétés macrosociologiques du phénomène.

Lafarge India Pvt. Ltd., filiale indienne du Groupe Lafarge S.A., présente de multiples intérêts au vu de cette exigence heuristique. Le présent chapitre démontre le statut de cas emblématique de Lafarge India, et présente ce faisant le contexte dans lequel il s'inscrit. Quelques précisions sont apportées en fin de chapitre sur l'opérationnalisation des notions d'encastrement / désencastrement dans l'analyse d'une organisation singulière.

[133] En dehors des trois sites de Lafarge India faisant l'objet d'enquêtes approfondies, nous avons visité ou recueilli des informations sur les cimenteries d'ACC (Jamul), d'Ambuja (Baloda Bazar) et d'UltraTech (Hirmi) au Chhattisgarh, ainsi que sur les cimenteries / projets de cimenterie d'ACC (Gagal), d'Ambuja (Dharlaghat), de Jaypee (Bagha) et de Grasim (Nalini) en Himachal Pradesh. Ces informations de première main complètent les travaux académiques, les rapports et les sites Internet que nous avons consulté sur l'industrie du ciment en Inde.

A - Le caractère emblématique du cas de Lafarge India

Lafarge India, filiale d'une entreprise multinationale étrangère impliquée dans le champ transnational de la RSE

Si le phénomène de la RSE tend ces dernières années à intégrer les petites et moyennes entreprises (PME) dans son orbite, il concerne en premier lieu les grandes firmes, et tout particulièrement les firmes multinationales. En Inde, la hausse des investissements directs étrangers (IDE) contribue à la montée en puissance du phénomène de la RSE. D'une part, les maison-mères occidentales peuvent enjoindre leurs filiales indiennes à suivre des politiques RSE et de développement durable du Groupe. D'autre part, les dirigeants des filiales indiennes d'entreprises multinationales occidentales accèdent plus aisément aux outils et dispositifs managériaux de la RSE, afin de répondre à des problèmes qu'ils rencontrent localement. Par suite, la multiplication des filiales de firmes multinationales étrangères modifie en soi le paysage de la RSE en Inde. A cela s'ajoutent des effets indirects de diffusion, mis en évidence dans le chapitre précédent : les entreprises s'observent les unes les autres, avec une attention particulière pour leurs concurrents, de sorte que des firmes indiennes sont susceptibles d'imiter les stratégies et pratiques RSE des filiales de firmes étrangères – et inversement. *Le cas de Lafarge India est emblématique de cet aspect du phénomène de la RSE en Inde. Il s'agit de la filiale indienne d'une importante firme multinationale occidentale, tournée vers les pays émergents, qui est réputée pour l'importance de ses politiques RSE et de développement durable*. Précisons.

Le Groupe Lafarge S.A., leader mondial dans l'industrie du ciment

Leader mondial dans le secteur des matériaux de construction, à savoir le ciment, les granulats & béton et le plâtre, le Groupe Lafarge figure parmi les plus grandes entreprises multinationales françaises du moment : il occupe la 30ème position dans l'index 2010 du Fortune Global 500, section française, et la 390ème position au niveau mondial[134]. Son histoire remonte à la création en 1833 de la société Chaux et Ciments de France à Teil (Ardèche) par

[134] http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/countries/France.html (sourcé le 26/07/2011)

le polytechnicien Léon Pavin de Lafarge. Dès ses débuts, l'entreprise se distingue par des politiques sociales d'avant-garde, qui reflètent l'éthos démocrate-chrétien de la famille Lafarge (Dubois, 1988), tout en s'inscrivant dans un contexte historique plus large de paternalisme, inspiré des idées de Frédéric Le Play (Segrestin, 1992).

Progressivement, Lafarge s'impose sur le marché français et développe des activités à l'étranger – essentiellement dans les colonies françaises, puis sur le continent Nord-américain. Dans les années 1980 et 1990, Lafarge réalise de nombreuses fusions-acquisitions. La direction mène en parallèle une politique de modernisation de l'appareil productif et de désinvestissement dans les actifs peu rentables. Les systèmes et les pratiques de management sont rationalisés dans le cadre d'une recherche d'efficience, notamment dans le domaine de la gestion des ressources humaines. La structure du capital et la gouvernance de Lafarge changent également à cette période : le petit actionnariat recule, et les investisseurs institutionnels (89,6% du capital fin 2008) gagnent en influence sur la direction du Groupe.

En 2001, le Groupe Lafarge rachète le cimentier britannique Blue Circle et devient le premier producteur mondial de ciment. Fin 2008, le Groupe Lafarge est implanté dans 79 pays, et compte plus de 84 000 employés, répartis dans environ 2000 usines. Il est majoritaire dans 1240 sociétés commerciales, et a des parts dans 230 sociétés réparties à travers le monde. Son chiffre d'affaire est de 19,033 milliards d'euros, dont 57% proviennent de sa branche ciment (45 500 employés, 126 cimenteries). Plus de 80% du chiffre d'affaire est réalisé à l'étranger. Les pays émergents, qui gagnent en importance stratégique et financière, représentent aujourd'hui plus de 50% du chiffre d'affaire de la branche ciment.

Cette stratégie d'expansion a fortement endetté le Groupe, qui frôle le surendettement en 2008, dans un contexte d'instabilité financière mondiale. Afin de ne pas être pris au piège de sa dette, Lafarge doit en permanence alimenter la confiance de ses investisseurs. Cela passe par l'annonce d'engagements sur les résultats financiers et de plans d'action pour atteindre ces objectifs. Ainsi, le Groupe présente en 2006 un « Plan Excellence 2008 », qui affirme la culture du résultat comme élément fédérateur de l'entreprise. Ce Plan prévoit notamment une réduction des coûts de 400 millions d'euros entre 2006 et 2008, la génération de 1,5 milliards supplémentaires de *cash flow* sur la même période, et un rendement de 10% sur les capitaux engagés. Les objectifs du Plan sont dépassés en 2008, et Lafarge répète l'exercice avec un Plan d'Excellence 2009-2011.

L'ampleur des politiques RSE du Groupe Lafarge

Peut-être la « culture d'entreprise » de Lafarge, marquée par une tradition d'action sociale à caractère paternaliste, a-t-elle favorisé la position actuelle du Groupe dans le champ transnational de la RSE[135]. En tout état de cause, Lafarge est réputé pour l'ampleur de ses politiques RSE et de développement durable (Aggeri *et al.*, 2005). La participation du PDG du Groupe au Sommet de la Terre à Rio en 1992 fait office d'élément déclencheur, dans un contexte où les firmes deviennent de plus en plus sensibles à la thématique du développement durable[136]. Un cadre dirigeant est mobilisé sur le dossier « Action publique et développement durable », qui débouche sur la création en 1995 d'une Direction du Développement Durable. La même année, Lafarge devient un des membres fondateurs du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD).

Au niveau de la maison-mère, les politiques RSE se déclinent en plusieurs volets. La RSE prend notamment la forme de déclarations de principe, telles que : **«** Lafarge ne conçoit pas la croissance de ses activités sans développement social, ni protection environnementale et respect des communautés locales. »[137]. Lafarge participe également à diverses initiatives internationales, telles que le *Global Compact* des Nations Unies, ou encore la *Cement Sustainability Initiative* du WBCSD. En 2008, des engagements ciblés sont formulés dans un plan *Ambitions développement durable 2012.* Des partenariats existent avec différentes organisations non-gouvernementales (ONG) multinationales, telles que CARE (programme VIH/sida en Afrique), ou encore le *World Wide Fund* (WWF) (réduction des émissions de CO2, programme de réhabilitation des carrières, actions de préservation de la biodiversité). A

[135] « *Au départ, c'est clairement un engagement religieux. La famille Lafarge a pris cette position sociale parce qu'elle était profondément catholique. Et quand on lit les textes, alors c'est plein de sirop, dans un style complètement… Mais ça montre bien cette préoccupation, l'idée qu'ils avaient une responsabilité vis-à-vis de leurs ouvriers. Responsabilité sur le bien-être matériel de leurs ouvriers, mais aussi sur le bien-être spirituel de leurs ouvriers. L'idée était qu'il fallait en faire de bons catholiques.* […] *Ensuite, les ressorts de la culture de responsabilité sociale dans l'entreprise, c'est aussi la culture de l'ingénieur français. L'ingénieur français, c'est un type de bonne fois, sérieux, qui croit au progrès, qui croit qu'on peut améliorer les choses sur le plan technique, mais aussi sur le plan humain.* » (un ancien PDG du Groupe Lafarge)

[136] « *Le Sommet de Rio a été pour moi le révélateur de l'existence des problèmes globaux, comme le CO2. Si je veux indiquer l'émergence de notre sens de la RSE, je dirais qu'en termes de problèmes locaux, le problème des carrières a été un déclencheur.* […] *Ça, c'était local. Avec Rio, on a eu la perception des problèmes globaux. Et avec la globalisation, le fait d'être dans plein de pays, on a réalisé les problèmes culturels, les défis propres aux pays, etc. C'est ça qui a rythmé notre engagement dans ce domaine-là.* » (un ancien PDG du Groupe Lafarge)

[137] http://www.lafarge.fr/wps/portal/2-Developpement_durable (sourcé le 10/02/2010).

l'embauche, chaque employé du Groupe Lafarge doit signer un code de conduite, ce qui l'engage formellement à respecter les lois des pays où Lafarge est implanté, d'éviter toute forme de corruption, ou encore, à contribuer à la réalisation des objectifs environnementaux du Groupe.

Ces politiques RSE font l'objet de divers dispositifs d'évaluation. Conformément aux exigences de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques, Lafarge produit depuis 2001 un rapport annuel « développement durable ». Si ce rapport est d'abord un outil de communication, il prétend également exposer les engagements de Lafarge au jugement du public. Depuis 2003, un panel composé de « parties prenantes » sélectionnées par Lafarge évalue le rapport, et depuis 2008, les rapports suivent les normes de la *Global Reporting Initiative*. Enfin, plusieurs cabinets d'audit et de conseil spécialisés (ex. Vigeo, Ernst&Young) auditent et évaluent les politiques et pratiques RSE du Groupe. Lafarge est également présent sur des indices boursiers « socialement responsables » (FTSE4Good[138] et DJSI STOXX[139]), qui exigent une conformité avec divers indicateurs environnement, social & gouvernance (ESG).

Lafarge en Inde

L'intérêt du Groupe Lafarge pour le marché indien remonte au milieu des années 1990, avec la création de plusieurs sociétés commerciales dans le cadre d'un projet transfrontalier de cimenterie[140], cofinancé par un consortium de banques de développement[141]. Ce projet comprend une carrière de calcaire, située dans les Khasi Hills (Etat indien du Meghalaya), qui est reliée à une cimenterie située à Chattak (Bangladesh) par une bande convoyeuse de 18km de long. Du fait d'oppositions de la part de communautés tribales à l'acquisition de leurs terres par Lafarge (voir encadré n°8.2), le projet prend du retard, et les activités de production ne commencent qu'en 2006.

[138] http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

[139] http://www.sustainability-index.com/07_htmle/data/djsistoxx.html

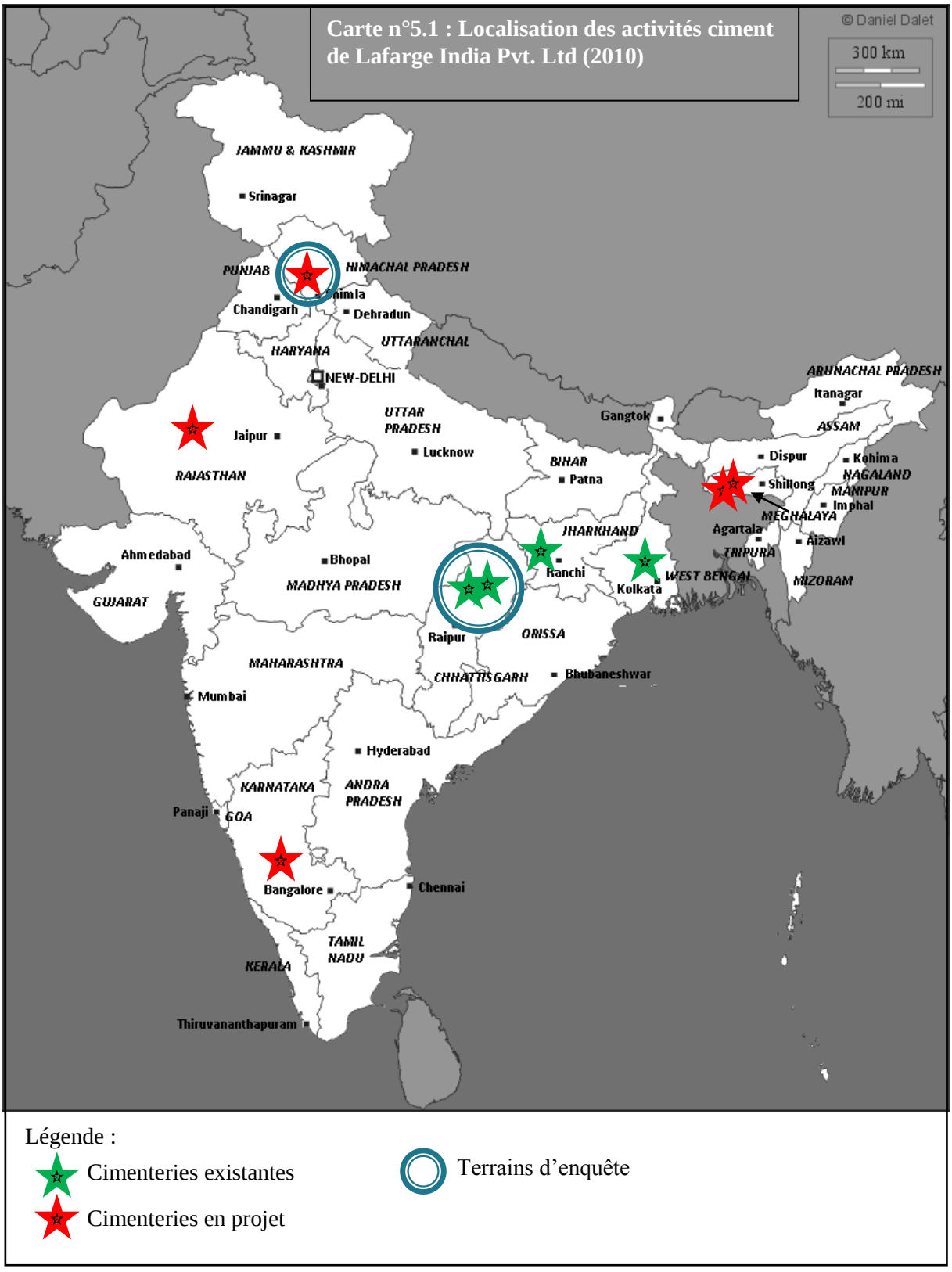
[140] Création de Lum Maushum Minerals Pvt. Ltd. (LLM) en Inde en 1994 ; création de Lafarge Surma Cement (LSC) au Bangladesh en 1997, une joint venture 51/49 entre le Groupe Lafarge et le Groupe espagnol Cementos Molinos ; création de Lafarge Umiam Minerals Pvt. Ltd. (LUM) en Inde en 1999. LSC détient 74% du capital de LLM, et 100% de sa filiale LUM.

[141] International Finance Corporation (Banque Mondiale), Asian Development Bank, German Development Bank, European Investment Bank et la Netherland Development Company.

La date retenue généralement pour marquer l'entrée effective de Lafarge dans l'industrie indienne du ciment est donc 1999, année où Lafarge se porte acquéreur de la branche ciment de Tata Steel. L'acquisition comprend l'usine de Sonadih, une cimenterie de taille moyenne (1,4mtpa [millions de tonne par an] de clinker ; 0,4mtpa de ciment) située dans l'Etat du Chhattisgarh, et l'usine de Jojobera, une cimenterie importante (3mtpa) située à proximité de la ville sidérurgique de Jamshedpur, dans l'Etat voisin du Jharkhand. En 2001, Lafarge renforce sa position sur le marché du quart Nord-est de l'Inde avec l'acquisition de l'usine d'Arasmeta, une grande cimenterie (3,2mtpa) également située au Chhattisgarh. Cette cimenterie est rachetée à Raymond Cement, une filiale d'un « vieux » conglomérat indien contrôlé par la famille industrielle Singhania. Avec ces trois usines, la filiale indienne de Lafarge représentait en 2004 18% du chiffre d'affaire du Groupe dans la zone Asie-Pacifique, et 2% de son chiffre d'affaire mondial.

Courant des années 2000, dans un contexte de forte croissance économique[142], la Direction de la Stratégie de Lafarge décide de renforcer sa présence en Inde en se positionnant sur les autres marchés régionaux du pays (Lafarge, 2006) (voir carte n°5.1). Sa filiale Lafarge India reçoit pour mission de prospecter dans différentes zones du territoire, afin d'identifier des possibilités d'investissement *greenfield*. En 2002, un projet de cimenterie est initié à Mejia (Bengale Occidental). En 2006, un second projet est initié à Tattapani (Himachal Pradesh), suivi en 2007 d'un troisième projet à Nimbahera (Rajasthan), et d'un quatrième à Ravoor (Karnataka) en 2009-10. En parallèle, Lafarge India poursuit ses efforts pour réaliser le projet transfrontalier du Meghalaya, qui fait l'objet de litiges à la Cour Suprême. Un second projet est lancé au Meghalaya, cette fois dans les Jaintia Hills, qui fait également l'objet de mobilisations sociales et de controverses (voir encadré n°8.2).

[142] Il faut savoir que la croissance du marché du ciment est fortement corrélée avec la croissance du PIB. A cela s'ajoute le développement du secteur de la construction et l'objectif du gouvernement indien de combler le déficit du pays en infrastructures dans les prochaines années, qui ouvrent des perspectives prometteuses pour l'industrie du ciment en pleine expansion (voir ci-dessous).



Dans le domaine de la RSE, le Groupe Lafarge se caractérise par un degré élevé d'autonomie de ses filiales étrangères. Celles-ci sont sensées respecter les politiques du Groupe. Toutefois, à part quelques programmes particuliers, tels que le recours aux mécanismes de développement propre (MDP) post-Kyoto pour co-financer la réduction des

émissions de CO2 du Groupe, les directions des filiales sont libres de déterminer leur stratégie RSE :

> « *Il y a un certain nombre d'indicateurs qui figurent dans le rapport développement durable. Mais ils sont loin de tout couvrir. Les problèmes de sécurité sont suivis, les émissions de poussière sont probablement suivies, les taux d'émission de CO2 sont suivis. En matière sociale, je ne sais pas bien ce qui est suivi en ce moment. C'est quand même très décentralisé.* […] *Je ne crois pas qu'il y ait d'audit développement durable global. Sur ce qui est plus social, je ne suis pas persuadé qu'on ait énormément d'indicateurs homogènes partout, qui soient suivis. Pour le sida, par exemple, il y a des politiques du Groupe. Et c'est surtout au niveau Afrique. Mais ce n'est pas tant dans une optique de contrôle que de partage des meilleures pratiques, pour faire en sorte que tout le monde bouge. Il y a des actions pour lesquelles il y a une politique Groupe, et dans ces cas, il y a un suivi Groupe. Mais ça ne couvre pas tout.* » (ancien PDG du Groupe Lafarge)

Le Directeur *Corporate Affairs* de la filiale indienne, qui supervise depuis 2007 la mise en place d'une stratégie RSE en Inde, va dans le même sens :

> « *Lafarge is like a family, you know. We have shared values. And everybody is doing CSR in its own way. As you know, Lafarge is doing a sustainable development report. You should have a look at it: everywhere in the world, CSR is done. It is a core value, like safety.* […] *The philosophy is the same, but you have to do what is required in each place. CSR is the same thing, but the form of CSR is changing from place to place.* » (Directeur *Corporate Affairs* de Lafarge India)

En l'occurrence, jusqu'en 2007, la RSE est restée relativement absente des préoccupations stratégiques de la direction de Lafarge India. Dans les usines acquises en 1999 et 2001, les directions locales se contentent de maintenir plus ou moins (plutôt moins que plus) les activités mises en place par leurs prédécesseurs respectifs (voir les chapitres 6 et 7). En 2007, cependant, la multiplication de nouveaux investissements *greenfield*, l'expérience de difficultés dans le projet transfrontalier du Meghalaya et la montée en puissance du phénomène de la RSE en Inde se combinent et incitent la direction de Lafarge India à introduire la RSE dans son agenda stratégique. A l'occasion d'une recomposition de la direction de la filiale, un nouveau Directeur *Corporate Affairs* est embauché, dont une des missions est de mettre en place une stratégie RSE nationale :

> « *First of all, we are talking about CSR itself, as a subject, and it just begins to mature. And CSR is also evolving. Between what people understood as CSR in any company at the time we started in India, and what they understand today, there is a world of differences. Constantly, there are new ideas coming up.*

[…]*You know, CSR is a hugely growing field. Within two years, it has changed quite dramatically. Society expectations are changing on sustainable development and CSR. Earlier, when a company had to acquire land, people would simply have asked for money in exchange of their land. Now, people are more conscious, they speak about their rights, they want to participate. Secondly, when we are investing in India, there will be displacements, but we know that employment generation will be limited. That's why we have employability programs for local people. You cannot just be an island of affluence. It is in your own interest that communities around you also improve their standards of living.*

[…] *We had CSR before. But every organization has its own stages of growth. At that point of time, it was focused on community development. It was a maintenance phase, and there was no need of doing more. But we did things. Now, we are in a massive growth period, we do a lot of important investments all over the country. So CSR requires a higher level of importance.* » (Directeur *Corporate Affairs* de Lafarge India)

Le secteur du ciment : une industrie emblématique des transformations du capitalisme industriel en Inde

Le caractère emblématique du cas de Lafarge India ne se restreint pas à son statut de filiale d'une entreprise multinationale impliquée dans le champ de la RSE. *L'implantation et le développement de Lafarge India dans les années 2000 est également emblématique des évolutions structurelles du capitalisme industriel en Inde.* Un bref survol historique[143] montre que l'industrie du ciment constitue un bon révélateur de ces évolutions, telles qu'elles sont décrites dans les chapitres 2 et 3.

L'émergence et la consolidation de l'industrie du ciment en Inde (1904-1979)

L'industrie du ciment apparaît en Inde en 1904, avec un premier projet de cimenterie initié à Madras (aujourd'hui Chennai – Tamil Nadu) par *South India Industrials Ltd*. A partir de 1914, dans un contexte de croissance de l'industrie manufacturière et des activités de construction, quelques *managing agencies* britanniques (ex. C. MacDonald & Co., Killick, Nixon & Co.) et conglomérats indiens (ex. Tata Sons, Dalmia Jain) investissent dans des cimenteries, notamment aux alentours de Mumbai.

[143] L'aperçu historique de l'industrie indienne du ciment s'appuie essentiellement sur les ouvrages et documents suivants : Bagshi (1972), Chakravarty (1989), Sarathy et Chakravarty (1998), Cement Manufacturers' Association (2003 ; 2007).

L'émergence de l'industrie du ciment se poursuit dans l'entre-deux guerres : la production annuelle passe de 945 tonnes en 1914 à 561 000 tonnes en 1929, pour atteindre 1,16mtpa en 1938. Or, l'importation de ciment britannique et la tendance des entrepreneurs à surestimer la demande conduit l'industrie du ciment à se retrouver en surcapacité. Dans ce contexte, les cimentiers se livrent une guerre des prix, qui grève les profits. L'administration ayant refusée d'accorder une régulation du prix aux cimentiers, ces derniers s'organisent et fondent en 1925 la *Indian Cement Manufacturers' Association*. La période est également marquée par un mouvement de consolidation, avec la création de la *Associated Cement Company Ldt.* (ACC), qui regroupe 10 des 12 cimentiers présents en Inde. En 1940, l'Inde entre dans l'effort de guerre sous l'impulsion de sa tutelle britannique, et le ciment est placé sous le contrôle du Ministère de la Défense.

L'accession de l'Inde à l'indépendance ouvre une nouvelle phase dans l'évolution de l'industrie du ciment. Dans le cadre de la politique interventionniste mise en place par Jawaharlal Nehru, en plus du système des licences encadrant les capacités de production[144], le gouvernement promulgue le *Cement Control Order* de 1956. Renouvelée à intervalles réguliers, cette mesure place les prix de vente et la distribution du ciment sous contrôle de l'Etat. Pour des raisons politiques, justifiées par la nécessité d'assurer un accès des ménages à bas revenu au ciment, et de favoriser la construction de logements à bas prix, les prix de vente du ciment sont maintenus à un niveau bas, au détriment des bénéfices des cimentiers. La période interventionniste est également marquée par le développement d'un marché noir important, qui bénéficie des pénuries régionales créées par un pilotage administratif déficient de la distribution.

Ce contexte décourage l'investissement du secteur privé dans l'industrie du ciment. Les investisseurs sont également découragés par l'état des relations industrielles. En effet, les syndicats de l'époque sont puissants, et l'Etat intervient directement dans les relations industrielles avec comme principe l'utilisation du droit du travail et des politiques salariales comme un instrument de l'Etat-providence. En 1958, des négociations tripartites aboutissent à la formulation d'un premier accord, le *First Cement Wage Board*. Cet accord affiche comme objectif la conciliation entre les besoins de l'industrie dans une économie en développement, et la promotion de la justice sociale. L'accord établit notamment l'égalité de traitement entre

[144] Le système des licences s'applique de 1951 jusqu'en 1966. Entre 1966 et 1970, le secteur est exempté du système des licences afin de stimuler l'investissement privé. Le système des licences est réintroduit en 1970, et de nombreux projets d'investissement sont refusés (92 sur 204 entre 1970 et 1977).

ouvriers permanents et ouvriers temporaires[145]. Deux ans plus tard, l'Etat définit une grille unifiée des salaires. En 1964, une deuxième négociation tripartite est organisée, mais les employeurs et les représentants syndicaux peinent à trouver un terrain d'entente. Le *Second Cement Wage Board*, signé en 1968, repose sur des bases fragiles. Durant la première moitié des années 1970, la crise du secteur (et plus largement de l'industrie indienne) combinée à la puissance des syndicats provoquent des luttes ouvrières historiques. L'Etat intervient directement dans les conflits entre cimentiers et syndicats Il prononce plusieurs arbitrages, qui tendent à favoriser les employés en imposant aux cimentiers plusieurs hausses consécutives des salaires. Les relations industrielles sont largement perturbées par la déclaration de l'état d'urgence en 1975, qui s'étend jusqu'en 1977, et qui suspend temporairement les droits syndicaux.

Ces différents éléments freinent l'investissement privé, ce qui provoque un déficit chronique entre les capacités de production prévues dans les plans quinquennaux et les capacités de production effectives. Dans ces conditions, l'Etat investit massivement dans le secteur à travers l'entreprise publique *Cement Corporation of India Ltd.* (CCI). Fondée en 1960, elle opère dix cimenteries réparties sur le territoire. La CCI représente à elle seule 44,4% de la croissance des capacités de production de ciment, qui passent de 5,02mtpa en 1955-56 à 22,58mtpa en 1978-79.

De la dérégulation partielle à la libéralisation de l'industrie du ciment (1980-1999)

Particulièrement affectée par la configuration institutionnelle et politique de la période interventionniste, l'industrie du ciment est également soumise à des changements importants suscités par la stratégie de développement contemporaine. Dès 1977, confronté au problème du déficit de production de ciment, le gouvernement central change son fusil d'épaule. Plutôt que de continuer à investir lui-même dans le secteur, il décide de stimuler l'investissement privé grâce à une garantie de rentabilité financière de 12%. En 1982, le gouvernement entame une dérégulation partielle du secteur (ex. flexibilité accrue des quotas, autorisation systématique des investissements productifs), qui aboutit en 1989 à une dérégulation des prix

[145] L'emploi de main d'œuvre précaire est aboli pour l'ensemble des postes liés au processus de production, extraction de calcaire incluse. Seules les activités de chargement/déchargement, d'emballage et de travaux de construction sur le site de l'usine sont laissées ouvertes aux travailleurs temporaires. Par ailleurs, l'accord stipule que les ouvriers temporaires devront avoir les mêmes horaires de travail, et recevoir la même rémunération, les mêmes congés, le même accès aux soins, et les mêmes bonus que les ouvriers permanents.

et de la distribution. En 1991, le démantèlement du système des licences et des quotas complète le processus de dérégulation de l'industrie du ciment.

Ces réformes provoquent des investissements massifs dans le secteur par les grandes entreprises indiennes : les capacités de production passent de 31,8mtpa en 1982 à 107,5mtpa en 1999. En 1987, l'industrie se retrouve de nouveau en surcapacité. Elle traverse ensuite une phase difficile de transition, durant laquelle les cimentiers tentent d'ajustent leur stratégie au nouveau contexte. En 1992-93, un deuxième coup dur frappe l'industrie du ciment. La souscription de l'Inde à une série de plans d'ajustement structurel du FMI provoque une baisse soudaine et drastique des dépenses publiques, qui se répercute sur la demande en ciment. Jusqu'au début des années 2000, l'industrie du ciment subit les effets du caractère instable de la croissance économique.

Alors que la dérégulation du secteur favorise l'essor des cimentiers privés, les années 1980 et 1990 sont marquées par la crise, puis l'agonie de la CCI. Entre 1996 et 1999, sept des dix usines de la CCI sont soit fermées, soit revendues au secteur privé. Ce déclin s'explique en partie par le fait que les usines de la CCI étaient dotées d'une technologie dépassée, et peu mécanisées, ce qui implique des coûts de main d'œuvre importants. Or, le déficit de compétitivité de la CCI n'est pas une donnée en soi. Il résulte des choix politiques du gouvernement qui, dans le cadre de sa stratégie de désinvestissement du secteur public, n'investit pas dans la modernisation des cimenteries publiques. Selon un cadre du Parti Communiste Indien, qui a suivi de près l'histoire industrielle du Chhattisgarh, il faut voir derrière l'agonie de la CCI l'influence du lobbying des cimentiers privés, qui auraient convaincu le gouvernement central de laisser dépérir le secteur public afin de reprendre les parts de marché de la CCI.

Ces transformations de l'industrie du ciment ont plusieurs répercussions sur l'emploi et les relations industrielles du secteur. Bien que les cimentiers embauchent également des ouvriers permanents pour opérer les nouvelles usines, la part de la main d'œuvre précaire s'accroît. Les grandes fédérations syndicales (notamment INTUC, BMS et HMS) étant encore centrées sur la main d'œuvre permanente, de nouveaux syndicats indépendants se positionnent dans le secteur et tentent d'y organiser les ouvriers contractuels. C'est par exemple le cas de *Chhattisgarh Mukti Morcha* (Front de Libération du Chhattisgarh, CMM), qui entame dès la fin des années 1980 un véritable bras de fer avec les cimentiers de la région. Il exige la régularisation du statut des ouvriers contractuels et le traitement égal entre ouvriers contractuels et ouvriers permanents, en accord avec les dispositions des accords du *Cement Wage Board* (CWB), reconduits en 1983 et applicables depuis (voir le chapitre 6). L'entrée de

CMM dans l'industrie du ciment est emblématique de la fragmentation du paysage syndical indien, décrite dans le chapitre 3. Plus généralement, malgré des négociations bipartites entre la *Cement Manufacturers' Association* et la *Cement Workers' Federation & Central Trade Unions* [146], les relations industrielles sont de plus en plus déterminées au niveau des usines. A ce niveau local, les mobilisations syndicales pâtissent des luttes inter-syndicales. Les directions des usines mettent ces rivalités à profit, ce qui était plus difficile lorsque les relations industrielles étaient négociées au niveau national pour l'ensemble du secteur.

L'intégration de l'industrie indienne du ciment dans l'économie mondiale (années 2000)

Au tournant des années 1990-2000, l'industrie du ciment en Inde connaît une phase de creux. Simultanément, les grandes multinationales occidentales du ciment opèrent sur des marchés arrivés à saturation, du fait d'une croissance économique et démographique mesurée. De leur point de vue, l'avenir est dans les marchés des pays émergents. Alors que la Chine est déjà entrée en phase de rattrapage économique, l'Inde apparaît progressivement comme le deuxième géant économique asiatique, et les plus grandes multinationales du ciment profitent du creux de la vague en Inde pour acquérir à bas prix des cimenteries indiennes. C'est le cas de Lafarge, évoqué plus haut, ainsi que de l'italien Italcementi. En 2005-06, dans un contexte de fort optimisme sur les potentiels de l'économie indienne, le secteur du ciment connaît une nouvelle vague d'investissements directs étrangers, avec l'allemand Heidelberg Zement, le japonais Indorama Cement, ainsi que le suisse Holcim (n°2 mondial). Holcim devient actionnaire majoritaire et prend le contrôle d'ACC et d'Ambuja Cement, devenant ainsi le premier producteur de ciment en Inde. En 2007, il détient plus de 20% des capacités de production du pays (voir tableau n°5.1). La même année, Holcim prévoit de multiplier ses investissements en Inde pour y porter ses capacités de production à 50mtpa (Business Today, 20/09/2007). En 2010, le mexicain Cemex (n°3 mondial) entre sur le marché.

[146]INTUC, AITUC, BMS, CITU et HMS.

Tableau n°5.1 : Répartition des capacités de production par cimentier (2007)		
Entreprises	***Capacités (mtpa)***	***Part des capacités totales (%)***
ACC Ltd.	19.91	11.9
UltraTech Cement Ltd.	17.00	10.2
Gujarat Ambuja Group	15.30	9.2
Grasim Industries	14.12	8.5
Jaypee Group	9.19	5.5
India Cements	8.81	5.3
J.K. Group	8.45	5.1
Century Textiles	6.30	3.8
Birla Corporation Ltd.	5.78	3.4
Madras Cements	5.47	3.3
Lafarge India Pvt. Ltd.	5.00	3.00
Autres entreprises	51.40	30.8
TOTAL	166.73	100%
Source : CMA (2007), *Cement Statistics*.		

L'entrée de firmes multinationales dans l'industrie du ciment produit un durcissement de la compétition entre les cimentiers. Comme le montrent les cas de Lafarge India et de Holcim, les nouveaux arrivants ont une stratégie de conquête de parts de marché, et ils disposent de moyens financiers, techniques et humains importants pour mettre cette stratégie en œuvre. Par ailleurs, les entreprises étrangères disposent d'une avance technologique : dans le cas de Lafarge India, son accès aux centres de R&D du Groupe à Lyon (France) et à Kuala Lumpur (Malaisie) constitue un atout. Au dire des professionnels du secteur interviewés, les cimentiers étrangers se distingueraient également par leur gestion, réputée pour être plus efficiente que celle des cimentiers indiens. Toutefois, la distinction entre les filiales des cimentiers étrangers et les cimentiers indiens doit être nuancée. Mesurée par le ratio profits bruts / chiffre d'affaire, leur performance est équivalente : elle se situe dans une même fourchette, entre 11% (ACC) et 33% (Gujarat Ambuja), la plupart des cimentiers étant concentrés dans une fourchette plus étroite entre 17% et 25% (CSE, 2005).

Dans un contexte où le marché du ciment bénéficie d'une croissance annuelle d'environ 10%, les cimentiers indiens et les filiales de cimentiers étrangers sont donc engagés dans un même effort d'amélioration de leurs performances, afin de rester dans la course :

> « *If we want to compete with the other companies, we will certainly have to improve the productivity. Otherwise, we will not remain in the market. The increase in productivity is a continual process. You are required to manage in a cost-effective manner, in order to remain in the market. If you are not competing with others, you will have to close your business. This is the major requirement of the day. That is the need of the time.* » (un cadre dirigeant de Lafarge India)

Les cimentiers (domestiques et étrangers) investissent dans une modernisation technologique des usines. Ces dernières sont plus mécanisées, plus productives, et moins coûteuses à opérer. L'énergie représentant le coût de production le plus important (env. 25% du chiffre d'affaire), les cimentiers multiplient également les investissements dans l'efficacité énergétique de leur production : implantation de centrales thermiques rattachées directement à leurs cimenteries, part croissante des ciments mixtes dans la production[147] et améliorations technologiques au fil du processus de production (CSE, 2005 ; CII, 2006). La gestion des ressources humaines est également adaptée aux nouvelles exigences de performance. Par suite de la mécanisation du processus de production, mais également par suite d'une externalisation croissante des activités « non-stratégiques »[148], le nombre d'ouvriers employés dans les usines décroît, et la part des ouvriers contractuels (employés de sous-traitants, intérimaires, etc.) dans la main d'œuvre totale augmente. Un haut responsable d'AITUC, qui participe aux négociations nationales bipartites dans l'industrie du ciment, commente :

> « *The problem is that multinational companies can bring high technology and other changes, which will affect the employment position.* […] *Cement industry, originally, was a labor-oriented industry. Handling, moving, packing… people were very involved. On account of automation and mechanization, the production increased and the employment went down.*
>
> […] *Lots of outsourcing and subcontracting of the work has been done. The number of contract and casual workers has increased, and they are employed in many places. The 2nd arbitration awards of the Cement Wage Board says that contract workers employed in cement plants and their packing plants must get wages equal to the permanent workers. But this is invariably violated by the cement employers. Wherever possible, they have introduced contract labor system, offloading lots of work. So the percentage of permanent workers is much less in the cement industry compared to the contract workers. Trade unions are affected also. But unfortunately, trade unions were not strong enough to fight it efficiently.* […] *AITUC made a study on the overall industry in India. In the 1960s, the contract workers were about 10%. In the 70s, it went to 20%. In the 80s, it went to 35%. In the 90s, it increased to 45%. So cost cutting means that fair wages are denied. I know about some industries where permanent workers get about 18 000 rupees per month, and contract workers around 3000 rupees for the very same job.* » (un responsable d'AITUC)

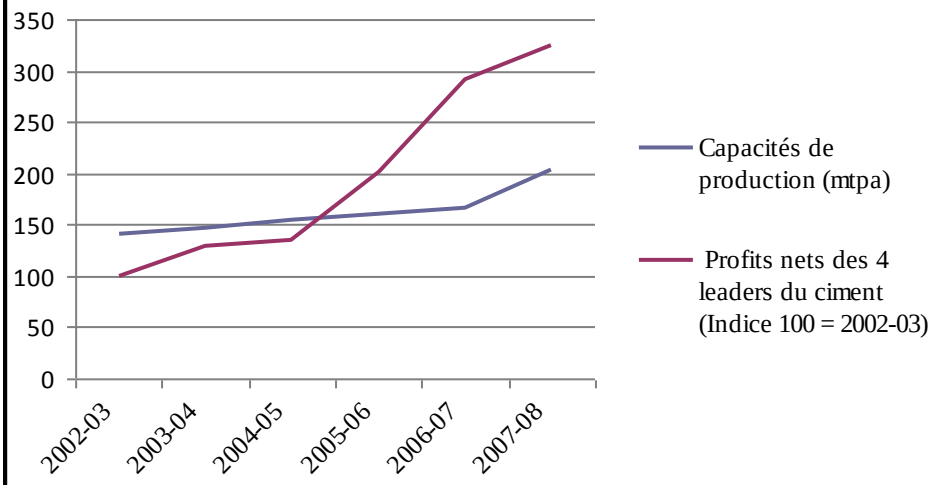
Ces évolutions permettent aux cimentiers opérant en Inde d'afficher des résultats financiers à la hausse (voir figure n°5.1). Un rapport du *Centre for Science and Environment* (CSE) résume :

[147] En introduisant du laitier de hauts fourneaux ou des cendres volantes générées par des centrales thermiques dans la composition du ciment, les ciments mixtes permettent de réduire la consommation de clinker (poudre de calcaire calcinée), dont la production est très coûteuse en énergie.

[148] Entre autres, extraction du calcaire dans les carrières, entretien des machines, travaux de manutention, transport, tâches peu qualifiées dans l'opération des machines…

« *The* [*cement*] *industry is not only growing in size, but it is growing profitably as well. It is also modernizing to insure a healthy bottom line. But the big question is, how far this growth and profitability will lead to prosperity for all. The sector is no longer creating formal jobs. In fact, the number of permanent jobs is decreasing rapidly. Half the people employed by the sector are either on contract or are daily wage earners. The most polluting operations are being outsourced by companies to contractors, resulting in more contract labour. This is not a sign of inclusive prosperity.* » (CSE, 2005: 9)

Figure n°5.1 : La profitabilité croissante de l'industrie du ciment



Source: données du BSE et de la CMA, compilées par l'auteur

L'industrie du ciment suscite des divergences entre l'intérêt économique privé des firmes et des intérêts collectifs mobilisateurs

Le fait que Lafarge India opère dans une industrie polluante, consommatrice en ressources naturelles et intensive en main d'œuvre peu qualifiée vient renforcer son caractère emblématique. *Ces propriétés du secteur sont sensibles au mouvement de désencastrement des firmes, elles suscitent des mobilisations sociales porteuses d'un contre-mouvement de réencastrement, et les cimentiers semblent réagir au couplage désencastrement / réencastrement par une mobilisation croissante des dispositifs issus du champ de la RSE*.

La production de ciment génère des effets sociaux et environnementaux significatifs

Malgré la mécanisation progressive des usines, l'industrie du ciment reste relativement intensive en main d'œuvre. D'après le *Centre for Science and Environment* (CSE, 2005), les grandes cimenteries emploient directement 135 000 personnes en Inde, soit une moyenne d'un peu plus de 1000 employés par cimenterie. Les effets problématiques du mouvement de désencastrement sur la main d'œuvre consistent essentiellement dans la précarisation de l'emploi évoquée plus haut. En moyenne, environ la moitié de la main d'œuvre employée dans le secteur n'a pas de statut permanent. Le cas de Lafarge India est comparable à cette moyenne nationale : 57% de la main d'œuvre de Lafarge India est employée à la journée ou sur la base de contrats précaires (CSE, 2005).

Le statut d'ouvrier précaire a plusieurs implications. Dans l'ensemble, les ouvriers contractuels sont moins bien payés que les ouvriers permanents pour un travail équivalent. Leur capacité à faire valoir leurs intérêts auprès de la direction est également plus limitée : non seulement l'employeur intermédiaire (*contractor*) et le donneur d'ordre sont susceptibles de se renvoyer la balle en cas de revendication de la part des ouvriers contractuels, mais du fait de la précarité de leur situation, ces derniers sont moins enclins à exprimer des revendications collectives. Par ailleurs, quand les ouvriers contractuels sont syndiqués, les syndicats ne sont pas reconnus par les directions, de sorte que le seul moyen dont ils disposent pour obtenir des avantages est l'organisation de grèves et les recours en justice. Or, dans l'ensemble, les ouvriers contractuels sont réticents à entamer des grèves, car ils ont peu de moyens économiques pour soutenir l'effort de grève, et ils sont plus exposés que les ouvriers permanents à une perte d'emploi consécutive à l'expression de revendications collectives. Enfin, dans un rapport du gouvernement sur les conditions de travail des ouvriers contractuels dans l'industrie du ciment (Labour Bureau, 2001), il est fait état de plusieurs pratiques propres au système de sous-traitance, telles que l'enregistrement par les *contractors* d'un nombre inférieur de jours de travail par rapport aux jours effectivement travaillés, ce qui leur permet de réduire les salaires versés aux ouvriers, la dénomination des postes différente de celle des postes d'ouvriers permanents, pour éviter de devoir payer un salaire égal pour un travail égal, la rétention extra-contractuelle d'une partie des salaires par certains *contractors,* ou encore, la falsification des livres de compte visant à empêcher certains ouvriers contractuels d'exercer leur droit à être employé comme permanents.

En matière de santé et de sécurité au travail, les Groupes étrangers tels que Lafarge et Holcim ont des politiques internes exigeantes. Ceci étant, d'après un ingénieur de Lafarge India ayant travaillé auparavant pour des cimentiers indiens, le renforcement des mesures de sécurité est un phénomène qui touche l'ensemble du secteur[149]. Il émane de motifs économiques. Du fait de la hausse des pressions à la productivité (i.e. moins d'ouvriers pour réaliser un même ensemble de tâches), les risques d'accidents du travail se sont accrus. Or, les accidents du travail coûtent cher à l'employeur : interruption éventuelle de la production, indemnisation aux victimes (à leur famille en cas de décès), risques de poursuites juridiques, baisse du moral des employés, mécontentement de la main d'œuvre et risques de mobilisations syndicales, etc. Le renforcement des dispositifs de sécurité bénéficie à l'ensemble de la main d'œuvre. Par contre, la production de ciment a des effets sur la santé des travailleurs, en particulier les ouvriers peu qualifiés. De nombreuses tâches sont particulièrement pénibles (ex. travaux physiques dans un environnement à environ 50°C) et usent les ouvriers. A cela s'ajoute l'exposition quotidienne aux poussières de ciment, qui provoque à terme des problèmes respiratoires (ex. bronchites chroniques, asthme) et des maladies de peau.

La production du ciment produit également des effets sociaux en dehors du périmètre de ses usines. Notamment, l'installation d'usines et l'exploitation de carrières de calcaire implique souvent de déplacer des communautés villageoises. Or, dans l'ensemble des cas dont nous avons connaissance, et selon le CSE (2005) les villageois déplacés se plaignent de ne pas avoir reçu les compensations promises, d'avoir fait l'objet d'intimidations par des hommes de main (*goons*) envoyés par des acteurs politiques locaux sur demande des cimentiers, ou encore, d'avoir été déplacés dans des zones dépourvues des infrastructures de base (accès à l'eau, école primaire, etc.).

Les populations vivant à proximité des cimenteries et des carrières sont également exposées à certains effets. Les habitants évoquent des problèmes respiratoires, provoqués par les poussières de ciment ; la perte d'emplois due à la baisse de l'activité agricole locale[150] ; la perte de terrains communaux (*common property land*) utilisés, entre autres, comme pâturages ; la baisse de la productivité des champs situés à proximité de l'usine et/ou des

[149] Le fait que 60% des 41 cimenteries couvertes par l'étude du CSE (2005) soient certifiées ou sur le point d'être certifiées OHSAS 18001 atteste ce phénomène.

[150] En général, ce sont les individus les mieux éduqués et/ou les mieux dotés en capital économique et social qui bénéficient d'emplois dans l'usine, les individus les moins bien dotés (ex. ouvriers agricoles journaliers) perdant leur emploi sans avoir la possibilité de travailler dans la cimenterie.

voies d'accès, autour desquelles les camions chargés de ciment répandent des poussières ; la baisse du niveau de l'eau dans les nappes phréatiques due à l'usage d'explosif dans les carrières, qui fissure les couches imperméables retenant les nappes phréatiques ; ainsi que l'apparition de fissures dans les murs de certaines maisons situées à proximité des carrières de calcaire.

A cela s'ajoutent les impacts de la cimenterie sur la vie sociale des communautés villageoises avoisinantes. A notre connaissance, aucune étude scientifique n'a été réalisée sur cette question. Les informations recueillies au cours de nos enquêtes de terrain, qui portent sur Lafarge India ou sur d'autres cimentiers, montrent la complexité de ces effets. Ce qui est vécu par certains villageois comme un problème peut être envisagé comme un effet positif par d'autres. Par exemple, certains villageois apprécient le désenclavement de leur village et la multiplication des échanges avec l'extérieur, alors que d'autres regrettent ce qu'ils perçoivent comme une déstructuration du tissu social traditionnel, et une perte de cohésion de la communauté. Au-delà de ces effets généraux, des problèmes plus spécifiques se posent, comme par exemple le sentiment d'insécurité exprimé par certaines villageoises, qui n'osent plus se déplacer hors du village le soir par crainte des chauffeurs de camions, souvent alcoolisés, qui rodent dans les environs.

Divers effets écologiques entrent également en ligne de compte, qui sont notamment mis en évidence par l'étude du CSE (2005). Au niveau de l'extraction des matières premières, l'industrie du ciment est un grand consommateur de calcaire, sachant qu'une tonne et demi de calcaire est nécessaire pour produire une tonne de clinker. Les cimenteries sont donc généralement situées à proximité de gisements de calcaire[151]. Ce dernier est extrait dans des carrières à ciel ouvert, qui ont divers impacts écologiques. D'une part, les carrières réduisent les zones forestières, les espaces agricoles et pastoraux, elles nuisent aux écosystèmes locaux et détériorent le paysage. D'autre part, 88% des carrières sont exploitées en utilisant des explosifs, cette technique étant la moins chère. En comparaison d'autres techniques existantes (ex. *surface scratching, primary rock breaking*), c'est aussi la plus polluante : pollution sonore, vibrations, émission de poussières et, selon le cas, détérioration des nappes phréatiques. Dans les régions montagneuses, telles que l'Himachal Pradesh, les carrières de calcaire ont d'autres effets. En détruisant la surface végétale, elles empêchent l'eau de pluie de s'infiltrer, réduisant le rechargement des eaux souterraines et provoquant parfois des

[151] Certaines cimenteries sont alimentées en clinker par d'autres cimenteries. C'est par exemple le cas de la cimenterie de Lafarge à Jojobera (Jharkhand), qui est alimentée en clinker par la cimenterie de Sonadih (Chhattisgarh).

coulées de boue ou des torrents. L'usage d'explosifs est également susceptible de provoquer des glissements de terrains. Une fois épuisées, les carrières de calcaire peuvent être réhabilitées. En Inde, 65% des carrières de calcaire sont réhabilitées en réservoirs d'eau. Un expert du CSE précise :

> « *When you finish the mining, how should you close the mine? Right now, the majority of companies leave the mine after exhausting it. They will say they have created water reservoirs. Of course, rain will fall and water will fill. But they do it even in arid areas where there is no water*. » (un membre du *Centre for Science and Environment*)

Les 35% restants font l'objet de plans de réhabilitation plus avancés, tels que la plantation d'arbres, ou encore la transformation de la carrière en zone de pâturage.

Après avoir été extraite, la roche de calcaire est transportée par camions à une station de concassage. Après avoir été concassé, le calcaire est généralement transporté par une bande convoyeuse à une station de broyage, qui le réduit en granulats et le mélange à de l'argile. Le mélange de granulats de calcaire et d'argile est ensuite préchauffé, avant d'être cuit à haute température (env.1500°C) dans un four rotatif généralement chauffé au fioul ou au charbon pulvérisé. La cuisson du granulat permet de le transformer en clinker. Après être refroidi, le clinker est broyé en fine poudre avec divers additifs, dont du gypse, ce qui permet d'obtenir le ciment. Ce dernier est stocké dans des silos, puis chargé directement dans des camions citernes ou convoyé vers un lieu d'emballage, où il est emballé dans des sacs avant d'être chargé sur des camions.

Des poussières de ciment sont émises à divers points de ce processus, de l'extraction des matières premières au transport du produit fini vers les points de distribution. D'après le CSE, les cimenteries indiennes émettent en moyenne 326g de poussière par tonne de ciment, contre 32g pour la cimenterie la moins émettrice de poussière au monde (cimenterie Taiheiyo, Japon). La fabrique de ciment est également une source importante de gaz à effets de serre (GES). Elle émet notamment du CO2 lors de la cuisson du clinker à travers la combustion de fioul/charbon et la calcination du calcaire. Du CO2 est également émis par les autres opérations de la cimenterie (ex. consommation d'électricité) et lors du transport de matières. Au niveau mondial, l'industrie du ciment représente environ 5% des émissions anthropogènes de CO2. En Inde, l'industrie du ciment est moins émettrice que la moyenne mondiale, notamment du fait de la production de ciments mixtes, qui réduit le volume de clinker utilisé, ainsi que de l'utilisation de technologies efficaces en énergie. Au CO2 s'ajoutent d'autres

émissions, notamment des gaz NOx et SOx, ainsi que des métaux lourds (mercure, plomb, cadmium). Le NOx est un GES contribuant également à la détérioration de la couche d'ozone, et provoquant des pluies acides. L'exposition chronique au NOx est également un facteur d'asthme. Quant au SOx, c'est un polluant local qui irrite les yeux et les membranes respiratoires, produit de l'asthme, et nuit aux espèces végétales exposées. Enfin, les métaux lourds sont présents dans la poussière de ciment. A l'heure actuelle, presque aucune cimenterie indienne ne mesure les émissions de NOx, de SOx ou de métaux lourds.

Enfin, la fabrication de ciment consomme de l'eau, à hauteur moyenne de 500 litres par tonne de ciment. Environ la moitié de l'eau est consommée durant le processus de production lui-même. Le reste est consommé par le personnel, par d'éventuelles centrales thermiques dédiées, et dans une petite mesure par l'entretien de plantations. Les cimenteries sont situées dans des zones calcaires, où les ressources hydrologiques sont généralement plus rares du fait de la porosité des sols. L'étude du CSE soulève un problème de surexploitation des nappes phréatiques, qui peut rendre l'accès à l'eau difficile pour les communautés villageoises et les paysans vivant à proximité de l'usine.

L'industrie du ciment est exposée au contre-mouvement de réencastrement des firmes

Ces multiples effets sociaux et environnementaux contribuent à expliquer l'existence de diverses mobilisations sociales, qui participent au contre-mouvement de réencastrement des firmes mis en évidence dans le chapitre 4. Au niveau des cimenteries, tout d'abord, les actions locales de protestation sont fréquentes :

> « *When the industry wants to set up a manufacturing plant or acquire land for mining, it makes all kinds of promises to the local people. Politicians too chip in with promises of development and jobs. However, it is now clear that the capacity of large-scale cement plants to provide formal employment is truly limited. In the cement industry, companies acquire large tracts of land for the production facility and for mining. In return, they promise jobs. When those promises are not satisfactorily fulfilled, conflict with local communities follows.* » (CSE, 2005: 116)

Dans le cadre de nos enquêtes de terrain, l'ensemble des cimenteries que nous avons étudiées ou sur lesquelles nous avons recueilli des informations a fait l'objet de mobilisations sociales locales, allant de pétitions adressées aux directions des usines et aux pouvoirs publics à des

confrontations violentes, lors desquelles des cadres locaux se font agresser par des villageois en colère et des leaders locaux de protestation se font agresser par les services de sécurité des cimentiers, en passant par diverses autres formes d'actions collectives telles que des manifestations, des '*sittings'*, ou encore le blocage des voies d'accès aux usines.

La réalisation de l'étude du CSE participe également aux actions des mouvements sociaux dirigées vers l'industrie du ciment. En effet, elle s'inscrit dans une série d'études, les *Green Rating Programmes*[152], qui évaluent les performances environnementales d'un panel d'entreprises de secteurs industriels polluants (industrie papetière, ciment, construction automobile, industrie du chlore et de la soude…). Ces études permettent au CSE d'instituer un système d'incitation, les entreprises les plus performantes étant récompensées par le *Green Leaf Award*. Ces études sont également l'occasion pour le CSE de plaider pour une régulation environnementale plus stricte auprès des pouvoirs publics :

> « *Civil society organizations are driving most of the environmental policies in this country today. Of course, they have to fight corporations for it. But… it is mainly driven by knowledge. Most of the work of civil society advocacy, as far as environment is concerned, is driven by knowledge. For instance, if I want to make sure that certain things change in the cement industry, I do research on cement industry. I will come out with white papers on cement industries, what is required in policy changes, and why it is required. We will publish a book on the issue, and increase awareness of people about it. We will engage policy makers, and we will tell them what is required.*
>
> […] *Even if industries are lobbying, my main job is to build public opinion. If public opinion is in our favor, and think that the policy must change, industries can hardly do much. But there is an overall trend, not only in India, but across the world. Interests of governments and industries match very very clearly. That's a social evolution. So most of the government people are much more inclined in listening to industries.*
>
> […] *Our job is to build public opinion, and to engage with everyone, including with industry. This project of "green rating" is about engaging with industry. But in a very very clear fashion: "this is a research project, we build public opinion, this is to tell you what is wrong and what is right."* » (un membre du *Centre for Science and Environment*)

L'industrie du ciment fait également l'objet de mobilisations sociales plus vindicatives. Des organisations de la société civile (OSC) s'efforcent de mobiliser les communautés villageoises proches de cimenteries, ou encore, elles déposent des *Public Interest Litigations* dans les tribunaux pour empêcher la réalisation de tel ou tel projet d'implantation d'usine. Par exemple, en Himachal Pradesh, un collectif de militants et d'OSC s'est formé pour dénoncer les risques environnementaux liés à la multiplication des cimenteries dans la région (voir le

[152] Pour plus d'informations, voir : http://www.cseindia.org/taxonomy/term/20082/menu (sourcé le 03/02/2011)

chapitre 8). Au Chhattisgarh également, un réseau plus ou moins stable relie des OSC, des militants autonomes, des leaders syndicaux d'extrême gauche et des acteurs politiques locaux. Ces acteurs établissent un lien entre, d'un côté, les conditions de travail et la précarisation de l'emploi dans les cimenteries de la région, et de l'autre, les problèmes d'acquisition des terres et les nuisances auxquelles les communautés villageoises proches des cimenteries sont exposées (voir les chapitres 6 et 7).

En dehors des actions concernant spécifiquement les ouvriers (ex. grèves, dépôts de plaintes), qui n'impliquent pas directement l'ensemble des acteurs du réseau, ce dernier a conduit des actions collectives ponctuelles dans plusieurs cimenteries de la région. Le gros des efforts s'est porté sur la cimenterie d'Ambuja (Holcim) à Baloda Bazar. Dans ce cadre, l'OSC *Tribal Welfare Society* a réalisé un rapport dénonçant les pratiques d'Holcim. En 2008, ce rapport a fait l'objet d'une présentation lors du contre-sommet de Davos, organisé par les OSC La Déclaration de Berne et Pro Natura. A cette occasion, le rapport a reçu la distinction du *Public Eye Swiss Award*. De tels évènements, qui illustrent les modalités d'insertion de militants indiens régionaux dans des réseaux transnationaux, enclenchent une mécanique risquée pour l'image des entreprises visées. En l'occurrence, la distinction du *Public Eye Swiss Award* a introduit les mobilisations locales autour de la cimenterie d'Ambuja/Holcim dans le radar des mouvements altermondialistes mondiaux. Des OSC occidentales, mieux dotées en ressources, sont désormais susceptibles de contacter les acteurs locaux afin d'organiser des campagnes de protestation de portée internationale[153].

Dans ces circonstances, la direction du Groupe Holcim a jugé bon d'accepter l'invitation des militants du collectif local à venir « constater » la situation en Inde. En 2008, un membre de la direction du Groupe s'est donc rendu à Baloda Bazar. Or, d'après plusieurs des militants impliqués, cette visite n'a eu aucune retombée concrète. Un responsable de CMM raconte :

> « *I am afraid their attitude was very bad.* [X] *came here. He is the Deputy Chairman, head of Corporate Communication. He sat there silently, the management made a very pretty PowerPoint program to show how wonderful they are. Then everybody said that no, this is all rubbish. They were saying: "Employees get this, employees get that". We said: "Who are the employees? Do you mean the permanent workers? They form 30% of your plant. The 70% contract workers don't figure in your schools, hospitals, and other wonderful things you just showed to us". The other question we asked was: "How much profit do you make? And how much do you give to peasants out of it?".*

[153] De tels contacts sont effectivement en train de se nouer entre des OSC françaises et (entre autres) les acteurs du réseau de protestation du Chhattisgarh.

> […] *We told them: "At least, try to implement common Indian law. Like when there is extra work, overtime should be paid with double wages. This is not implemented by Holcim. Similarly as in Lafarge, some workers are still not getting the minimum wages.". On this they agreed too verbally, but they never implemented it.*
>
> *In fact,* [X] *went back, and he wrote a very nasty letter. See, he came here because of this Public Eye Award, that* [X] *has done. There were two NGOs [Non-Governmental Organizations*] *involved in that, Pro Natura and something. Friends of the Earth, I think. He wrote to them and said: "Please check your figures and facts before making such allegations. We talked to the entire team, and it seems that the allegations are wrong". So basically, it was a public relations exercise, not an effort to address the problems. They just took some photographs to say: "We have gone to them, we have talked to them, we have negotiated with them". Basically, they say: "We have been investigating all this, and it is all right. So next time, before making such allegations, you should check the facts". Arrogant attitude!* » (un cadre de CMM)

Par ailleurs, en mars 2011, un des militants du réseau, également élu local, a été arrêté et emprisonné suite au dépôt d'une plainte par Ambuja (Holcim) pour agression physique contre un garde de l'usine. Les autres militants du réseau affirment qu'il s'agit d'une accusation infondée, instiguée par la direction de l'usine pour intimider le militant en question et tenter de mettre un terme aux mobilisations locales perturbant la cimenterie. Le cas de ce militant a notamment fait l'objet d'une pétition sur Internet.

De nombreuses autres mobilisations pourraient être évoquées. Parmi elles, l'action de l'OSC *Himparivesh*, en collaboration avec la *Community Environmental Monitoring Campaign*, est intéressante, car elle illustre les possibles combinaisons entre régulation publique et régulation civile. En 2010-2011, ces deux OSC ont réalisé plusieurs prélèvements à proximité de cimenteries d'Himachal Pradesh. Envoyés pour analyse à un laboratoire américain, les échantillons révèlent la présence de substances toxiques bien au-delà des limites autorisées (ex. présence de cadmium à hauteur de mille fois les standards américains). Ces substances présentent un danger pour la santé des employés des cimenteries et des communautés villageoises vivant à proximité des usines. L'objectif de cette action est non seulement de dénoncer les risques écologiques et de santé publique liés à l'industrie du ciment, mais également d'inciter le régulateur public, ici la *Himachal Pradesh Pollution Control Board,* et à plus haut niveau le *Ministry of Environment and Forests* (MoEF) et le *Bureau of Indian Standards*, à étendre les paramètres de contrôle environnemental des cimentiers, et à multiplier les inspections surprises plutôt que de se fier aux données fournies par les cimentiers.

Enfin, au titre des actions en provenance de mouvements sociaux visant l'industrie du ciment, il convient d'évoquer les nombreux articles publiés dans la presse quotidienne (ex.

The Hindu, *Business Standard*) et les magazines militants (ex. *Down to Earth*, *Civil Society*), qui se font l'écho des actions collectives de protestation et permettent aux militants d'exposer leurs démarches et leurs résultats dans l'espace public.

La montée en puissance du phénomène de la RSE dans l'industrie du ciment

L'entrée de firmes multinationales étrangères dans le secteur du ciment en Inde, dont les politiques RSE sont alignées sur les standards internationaux, l'ampleur des effets sociaux et environnementaux générés par l'activité productive des cimentiers, et enfin, les mobilisations sociales visant à réguler les pratiques des cimentiers au nom d'intérêts collectifs mis à mal par ces effets externes, sont propices au développement du phénomène de la RSE dans cette industrie.

Du fait de l'implantation des cimenteries dans des zones rurales, ainsi que de la concentration des principaux effets sociaux et environnementaux à proximité des usines, les stratégies et pratiques RSE des cimentiers restent dans une grande mesure alignés sur le modèle préexistant d'actions sociales :

> « *Most of our plants are located near limestone reserves, which are in extremely backward areas, with little access to civic amenities. ACC needed the services of local people including land acquisition and physical labor. This shaped ACC's CSR - to look after the communities around its plants, where ACC is likely to be the main provider. 90-95% of our CSR activities are focused there*. » (Directeur Ressources Humaines d'une cimenterie d'ACC)

Une revue des rapports et publications RSE des principaux producteurs de ciment en Inde indique que cette caractéristique vaut pour l'ensemble de l'industrie (voir tableau n°5.2). Ceci étant dit, l'industrie du ciment n'échappe pas aux évolutions du phénomène de la RSE. Elle y contribue activement : les cimentiers introduisent de nouveaux enjeux dans leurs activités RSE, de nouvelles pratiques se diffusent, et les modèles préexistants tels que les initiatives de développement local sont revisités.

Tableau n°5.2 : Exemples de pratiques RSE philanthropiques et de développement communautaire, déployées par les cimentiers en Inde	
Volet	***Exemples de pratiques affichées***
Développement économique	*Développement des infrastructures locales* : chemins cimentés, centres communautaires, murs d'enceinte, toilettes publiques, pompes à eau manuelles, etc.
	Activités génératrices de revenus : projets microfinance, conseil d'orientation, formations professionnelles, aide à la création de micro-entreprises, etc.
	Programmes agricoles : installation de systèmes d'irrigation, programmes de sensibilisation à l'usage raisonné des engrais et pesticides, coopératives laitières, camps de vaccination du cheptel, etc.
Education	*Locaux et équipements* : construction de salles de classe, distribution de matériel scolaire, etc.
	Aides aux élèves : programmes de réinsertion scolaire, bourses d'étude, etc.
	Formations : formations au développement personnel, interventions ponctuelles dans les écoles (ex. sur la sécurité routière), etc.
Santé	*Accès aux soins* : organisation de camps médicaux, dispensaires mobiles, mise à disposition de l'ambulance de l'usine en cas d'urgence, etc.
	Programmes de sensibilisation : sensibilisation aux risques du VIH/sida, planning familial, etc.
Donations	Cofinancement de rencontres sportives, subvention d'associations locales, donations au temple, subvention de festivals religieux, valorisation des savoirs-faires artisanaux traditionnels, etc.
Solidarité	En cas de catastrophes naturelles (ex. inondations, tremblements de terre, tsunami) : ouverture de camps d'accueil pour les réfugiés, distribution d'aide (ex. argent, vêtements, nourriture), etc.

Un nombre croissant de cimentiers intègrent dans leurs dispositifs RSE les enjeux soulevés par leurs impacts environnementaux. Ainsi, ACC a une politique de recyclage de l'eau dans ses usines, l'objectif étant de ne rejeter aucune eau vers l'extérieur. ACC a également organisé des campagnes de promotion des ciments mixtes, qui sont moins dommageables à l'environnement. Un nombre croissant de cimentiers font certifier leurs usines ISO 14001. Des visites régulières sur les sites Internet des cimentiers indiens donnent également l'impression que les enjeux environnementaux gagnent en importance dans leurs communications RSE. En pratique, toutefois, l'action pro-environnementale des cimentiers

tend à se limiter aux initiatives compatibles bénéficiant – ou *a minima* ne nuisant pas – à leurs intérêts économiques (CSE, 2005).

Au sein des thématiques environnementales, le changement climatique s'impose comme un nouvel enjeu dans les stratégies RSE des cimentiers. Ils y sont encouragés par la montée des prix de l'énergie, qui justifie des investissements dans l'efficacité énergétique des installations. Leur participation à des dispositifs internationaux (ex. Shree Cement et UltraTech participent à la *Cement Sustainability Initiative* du WBCSD) et nationaux (ex. mise en place d'une *Cement Sector Task Force* par le *Bureau of Energy Efficiency*, une agence gouvernementale indienne) contribue à ce phénomène. Ainsi, la part des ciments mixtes dans la production totale de ciment est passée de 48% en 2000 à 75% en 2009 (IGES, TERI, 2011). Par ailleurs, de nombreux cimentiers investissent dans des dispositifs techniques de récupération de chaleur, qui permettent de réutiliser cette énergie. Pour financer ces investissements, les cimentiers ont parfois recours aux MDP post-Kyoto : depuis la mise en place de ces mécanismes en 2000, 26 demandes ont été déposées par des cimentiers en Inde, soit près de 30% des demandes de l'industrie du ciment au niveau mondial (IGES, TERI, 2011). Précisons que si les communications écrites et orales formulées par les cimentiers présentent l'efficacité énergétique et les projets MDP comme une contribution à la lutte contre le changement climatique, qui s'intègre à leurs activités RSE, les pratiques déployées dans ce domaine obéissent à un calcul purement économique. Ainsi, la décision en 2009-2010 des opérateurs de centrales thermiques de facturer les cendres volantes aux cimentiers ont provoqué l'interruption immédiate des demandes de financement MDP (IGES, TERI, 2011).

Enfin, les cimentiers reprennent à leur compte les principes en vogue dans le discours des acteurs du développement (Banque Mondiale, bailleurs de fond, ONG…) A en croire les rapports et autres artefacts de communication RSE, de même que les responsables RSE de cimentiers que nous avons interviewés, il s'agit désormais de mettre en œuvre des approches *intégrées*, *participatives*, et *soutenables* de développement local. En clair,

i. les approches intégrées visent à promouvoir les synergies entre les projets mis en place, afin de prendre en compte les interdépendances propres aux enjeux de développement auxquels les bénéficiaires sont confrontés : rien ne sert d'aider un enfant travailleur à réintégrer l'école, si rien n'est fait pour sa santé fragile, cause d'absentéisme, ou pour ses parents, qui comptaient sur l'argent gagné par leur enfant et seront mis en difficulté par sa scolarisation. A y regarder de plus près, il semble

toutefois que les synergies esquissées dans les schémas des rapports RSE peinent à se traduire dans une réalité concrète.

ii. Les approches participatives visent formellement à faire émerger les besoins des bénéficiaires, plutôt que de définir ces besoins de façon *top-down*. L'implication des futurs « bénéficiaires », de la conception jusqu'à la réalisation des projets, est également valorisée. En pratique, la composante participative des projets RSE sur lesquels nous disposons d'information se résume généralement à une contribution financière symbolique des bénéficiaires au projet : cette contribution est supposée leur permettre de s'approprier le projet, plutôt que de le considérer comme un dû.

iii. Quant à la dimension soutenable, elle vise formellement à intégrer les enjeux du développement durable dans la conception des projets. En pratique, l'objectif de soutenabilité est généralement réduit à la dimension économique des projets : il s'agit de permettre au projet de générer progressivement ses propres ressources économiques, afin de ne pas créer de dépendance des bénéficiaires vis-à-vis de l'entreprise, la fondation ou l'ONG chargée de réaliser le projet.

B - L'étude du cas de Lafarge India : cadre d'analyse et procédé d'investigation

L'étude du cas de Lafarge India prolonge l'investigation macrosociologique du phénomène de la RSE à une autre échelle, celle des rapports entre une entreprise singulière et son environnement social. Ce changement d'échelle est également un changement d'objet. On passe de l'analyse d'un *système économique* (envisagé au niveau des firmes) et sa place dans une *société nationale* sur la *longue durée* (1860 à nos jours) à l'analyse d'une *organisation singulière* et son *environnement social* sur une *période courte* (si l'on prend comme point de référence l'installation de la première usine, celle d'Arasmeta : de 1979 à nos jours). Par conséquent, le cadre d'analyse polanyien présenté dans le chapitre 1 doit être lui-aussi prolongé par un deuxième volet, adapté à l'étude d'une organisation singulière.

L'encastrement et le désencastrement dans les rapports entre une entreprise singulière et son environnement social

La distinction organisation / environnement du point de vue de l'analyse stratégique des organisations

L'étude des rapports entre une firme et son environnement social nécessite quelques précisions élémentaires sur le cadre d'analyse retenu. Le rapport organisation / environnement a fait l'objet de nombreux développements théoriques en sociologie des organisations[154]. A ce stade de notre investigation, l'étude du cas de Lafarge India mobilise l'analyse stratégique des organisations (Crozier, Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993).

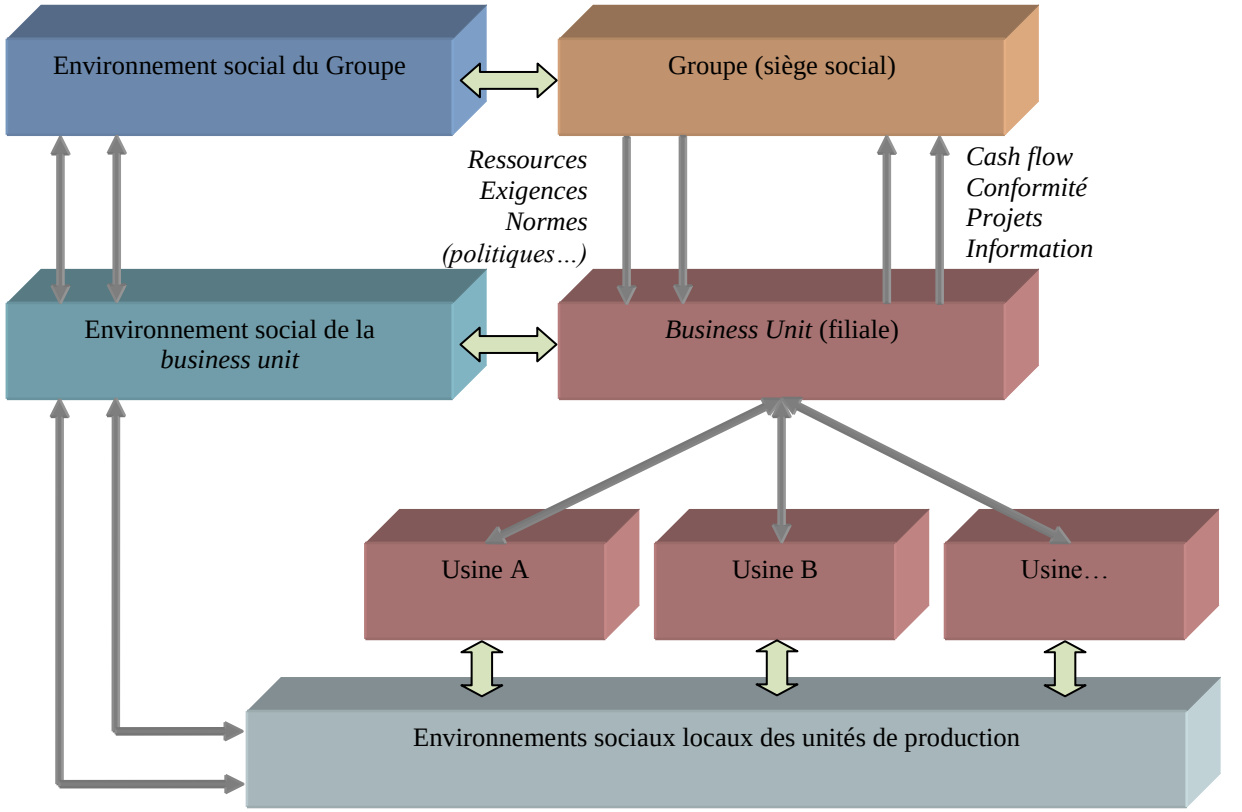
L'analyse stratégique des organisations permet l'investigation des échanges interpersonnels entre des membres d'une organisation, qui agissent au nom de celle-ci, et des acteurs extérieurs à l'organisation, qui agissent en leur nom propre ou au nom d'autres entités collectives. Les deux côtés de la distinction organisation / environnement sont mis sur un même plan : il s'agit d'appréhender les échanges et les modes de régulation prenant forme au sein de systèmes d'interaction traversant la frontière formelle entre l'organisation et son environnement. Ce qui est échangé, que ce soit des objets matériels (matières premières, biens, dispositifs techniques, monnaie…) ou des objets immatériels (informations, valeurs, normes, croyances collectives, comportements…), est envisagé comme autant de ressources et de contraintes, mobilisées par les acteurs de façon stratégique dans leurs interactions de part et d'autre de la frontière organisation / environnement. Dans l'analyse de ces interactions, une attention particulière est portée aux « porte-paroles », aussi qualifiés de « relais », qui bénéficient d'une position privilégiée d'intermédiaires entre l'organisation et son environnement[155].

[154] Pour ne citer qu'une sélection de classiques : école de la contingence (Burns, Stalker, 1961 ; Lawrence, Lorsch, 1967), écologie des populations d'organisations (Hannan, Freeman, 1977), théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer, Salancik, 1978), les travaux sur les « textures causales » d'Emery et Trist (1965), ou encore, ceux sur « l'enaction » de l'environnement par l'organisation (Weick, 1995).

[155] « Les membres des organisations n'interagissent pas avec un environnement abstrait, mais avec un nombre limité d'interlocuteurs concrets qui deviennent leurs correspondants privilégiés. Liés à l'organisation par des relations plus permanentes d'échange et de pouvoir, ceux-ci en viennent à personnifier complètement des segments entiers d'environnement qu'ils finissent par 'représenter' face à l'organisation, tout en constituant les 'relais' ou les 'porte-paroles' de celle-ci dans leur segment d'environnement. » (Friedberg, 1993 : 101)

Ces remarques montrent le caractère multiple et hétérogène des rapports entre une firme et son environnement social. Dans le cas de la filiale d'une firme multinationale, plusieurs niveaux peuvent être distingués. En l'occurrence, Lafarge India est intégrée dans une organisation plus large, le Groupe, et elle opère plusieurs unités de production réparties dans divers Etats de l'Union Indienne (figure n°5.2).

Figure n°5.2 : Les différents niveaux du rapport organisation / environnement de Lafarge India



Au niveau supérieur, Lafarge India entretient des relations étroites avec sa maison mère. Si celle-ci doit être considérée comme faisant partie de l'environnement de Lafarge India[156], elle ne constitue pas pour autant une organisation extérieure comme les autres :

[156] La localisation de la maison mère dans l'environnement de Lafarge India découle de la façon dont l'objet empirique de cette recherche a été construit : le cas mobilisé dans la présente thèse est bien celui de Lafarge India Pvt. Ltd., non celui du Groupe Lafarge. Par ailleurs, si une étude compréhensive du rapport entre Lafarge India et le Groupe Lafarge n'a pas pu être réalisée, d'autres travaux empiriques portant sur le rapport entre un Groupe multinational et ses filiales montrent qu'il s'agit d'un rapport de négociation entre deux entités distinctes : les filiales ne mettent pas les stratégies du Groupe en œuvre de façon mécanique, elles négocient leur conformité et leur degré d'autonomie avec la maison mère, afin de pouvoir poursuivre leur propre stratégie dans un cadre stratégique plus large, qui est nécessairement général afin de rester pertinent pour des filiales opérant dans des contextes différents (Kristensen, Zeitlin, 2005).

d'une part, elle est la propriétaire de Lafarge India, et d'autre part, les employés de Lafarge India sont insérés dans la ligne de commandement hiérarchique du Groupe. A ce titre, ils sont supposés respecter les politiques du Groupe et se conformer aux décisions prises au niveau de la maison mère. Le niveau d'intégration entre Lafarge India et le Groupe Lafarge est donc *a priori* plus élevé qu'entre Lafarge India et d'autres organisations avec lesquelles elle interagit (administration publique, fournisseurs, partenaires, syndicats…). Par suite, l'environnement social de la maison mère doit également être pris en compte. Non seulement l'environnement du Groupe Lafarge (i.e. France, Europe, économie mondiale) n'est pas isolé de celui de Lafarge India (i.e. Inde, Asie, économie mondiale) et le recoupe partiellement, l'environnement de la maison mère influence également la filiale indienne à travers les politiques et les décisions imposées depuis le siège social du Groupe à Paris.

Au niveau intermédiaire, la direction de la filiale opère à une échelle nationale. Sur le plan économique, les dirigeants de la filiale élaborent leur stratégie en fonction des évolutions du marché indien et des concurrents nationaux. La direction de la filiale est également préposée aux interactions avec les autres acteurs collectifs d'envergure nationale, comme par exemple les différents ministères du gouvernement central, la Cour Suprême, les responsables politiques nationaux (ex. députés, secrétaires généraux de partis politiques), les organisations patronales (ex. *Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry*, *Cement Manufacturers' Association*), ou encore les médias nationaux.

Enfin, au niveau local, chaque cimenterie est située dans un environnement social qui lui est propre. Ainsi, les cimenteries du Chhattisgarh, du Jharkhand et du Bengale Occidental, auxquelles s'ajoutent les projets du Meghalaya, sont dédiées au marché du centre de l'Inde et du quart Nord-est. Les projets de cimenteries d'Himachal Pradesh et du Rajasthan sont dédiés au marché du quart Nord-ouest, et le projet de cimenterie au Karnataka est dédié au marché du Sud de l'Inde. Par ailleurs, les directions de ces cimenteries et des projets de cimenteries sont les principaux interlocuteurs des acteurs infra-nationaux : gouvernements et administrations des Etats, membres des assemblées législatives des Etats, responsables politiques locaux, administration locale, responsables syndicaux locaux, médias régionaux, etc.

Les dynamiques d'encastrement / désencastrement au niveau des rapports entre une firme singulière et son environnement social

La première partie de la thèse a mis en évidence le rôle des configurations institutionnelles et politiques dans l'émergence de mouvements tendanciels d'encastrement et de désencastrement. A ce niveau macrosociologique, des institutions et des décisions politiques ponctuelles conduisent les firmes à intégrer des intérêts collectifs dans leurs opérations, selon des modalités plus ou moins contraignantes. Des attentes partagées, instituées par des normes religieuses plus ou moins codifiées, incitent les dirigeants à redistribuer une partie des bénéfices réalisés par les firmes sous forme d'actions philanthropiques. De façon plus contraignante, au nom de la préservation d'intérêts collectifs (condition sociale des employés, santé des consommateurs, préservation d'écosystèmes…) des lois et des réglementations imposent certaines restrictions aux opérations des firmes, en y associant des dispositifs de contrôle et de sanction.

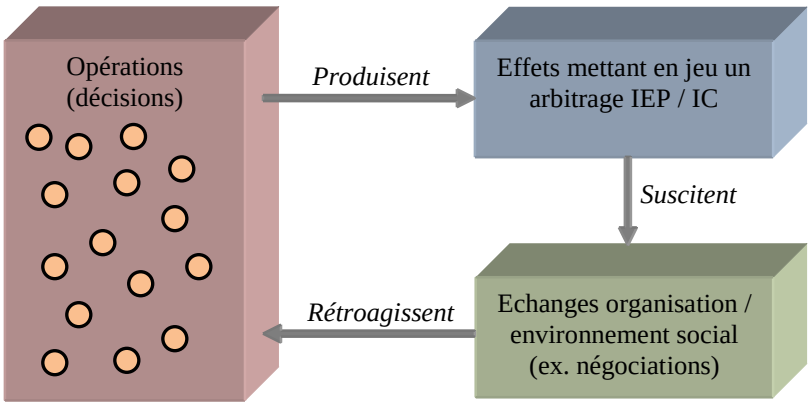
Les dynamiques d'encastrement et de désencastrement des firmes se jouent également à un niveau organisationnel, qui vient s'ajouter au niveau des contraintes institutionnelles et politiques. A ce niveau organisationnel, les firmes opèrent sur la base de décisions, prises au nom de l'organisation, qui se répercutent ensuite sous la forme d'actions plus ou moins conformes aux décisions initiales. Ces décisions produisent des effets intentionnels et non-intentionnels, qui affectent divers acteurs membres de l'organisation ou situés dans son environnement social. Le problème sous-jacent à l'encastrement / désencastrement des firmes se pose lorsque des situations de choix mettent en jeu un arbitrage entre l'intérêt économique privé de la firme (i.e. l'accumulation efficiente de capital) et un ou des intérêt(s) collectif(s) identifiés comme tel(s). Dans ces situations de choix problématiques, les firmes opèrent des arbitrages, qui résultent de processus complexes de prise de décision impliquant divers acteurs membres ou extérieurs à l'organisation.

A ce niveau organisationnel, le degré d'encastrement / désencastrement d'une firme varie en fonction de la propension de cette firme à prendre des intérêts collectifs en compte dans ses opérations. Par exemple, la décision de planter des arbres autour d'une usine, en réponse à la demande de paysans voulant protéger leurs champs des poussières de ciment émanant de cette usine, contribue à l'encastrement de la firme. A l'inverse, la décision de désactiver des filtres à poussière la nuit afin d'augmenter les rendements de l'usine, dans un calcul économique coût/avantage où le respect de la réglementation est envisagé sous l'angle

du risque économique d'une sanction éventuelle, est manifeste d'un désencastrement de la firme.

Les préférences des membres de l'organisation, qui combinent des dynamiques psychologiques et des dynamiques sociales, constituent une variable extérieure parmi d'autres des décisions produites par la firme, et donc de son degré d'encastrement / désencastrement. Par exemple, le fait qu'un membre de l'équipe dirigeante de Lafarge India, pour des raisons contingentes (ex. valeurs morales inculquées et/ou adoptées, sensibilités politiques), tente d'influencer telle décision dans un sens ou dans un autre, est une variable des dynamiques d'encastrement / désencastrement de la firme, au même titre que la capacité d'un leader syndical a peser sur telle ou telle autre décision. Autrement dit, au niveau organisationnel, l'encastrement / désencastrement d'une firme est un résultat émergent des décisions qu'elle produit, dans un contexte de relations d'interdépendance entre la firme et son environnement social. Dans la mesure où les échanges interpersonnels entre des membres décideurs de la firme et des acteurs de son environnement social constituent le lieu privilégié où se négocie l'encastrement / désencastrement de l'organisation, ces échanges méritent une attention particulière (voir la figure n°5.3).

Figure n°5.3 : Les enjeux d'encastrement/désencastrement au niveau organisationnel



Légende :

IEP = intérêt économique privé (de la firme)
IC = intérêts collectifs

Le procédé d'investigation du cas de Lafarge India : domaines d'observation et temporalités

L'étude du cas de Lafarge India a pour objectif (*i.*) d'appréhender la façon dont les configurations institutionnelles et politiques identifiées dans la première partie se manifestent concrètement au niveau local, y influencent les dynamiques d'encastrement / désencastrement des firmes, et conduisent éventuellement les firmes à mobiliser la RSE dans la gestion de leur environnement social, et (*ii.*) de saisir empiriquement la contribution des dynamiques locales aux processus de (re)production et/ou de transformation des configurations institutionnelles et politiques, et plus largement des mouvements d'encastrement, de désencastrement et d'émergence du phénomène de la RSE.

Ces objectifs appellent une démarche en deux temps. Premièrement, il convient d'étudier les opérations de Lafarge India ayant des effets sur son environnement social, qui mobilisent des acteurs au nom de la préservation des intérêts collectifs mis à mal. Deux champs d'observation ont été retenus, qui se distinguent par la présence de nombreuses divergences entre l'intérêt économique privé de Lafarge India et des intérêts collectifs activés par ses opérations : les effets environnementaux générés par la production de ciment, et les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Ces deux domaines s'inscrivent d'autant mieux dans le cadre d'analyse général de cette recherche que l'environnement naturel et le travail sont deux « marchandises fictives » (Polanyi, 1983 [1944]), au cœur de l'analyse polanyienne des mouvements d'encastrement et de désencastrement du système économique[157].

Deuxièmement, il convient d'observer la façon dont les effets produits par Lafarge India affectent les rapports d'interdépendance et les échanges entre l'organisation et son environnement social, dans la mesure où ces effets posent un problème d'arbitrage entre l'intérêt économique privé de la firme et des intérêts collectifs mobilisés comme tels. Ces observations permettent d'appréhender les processus sous-jacents à l'encastrement / désencastrement de Lafarge India. Ces observations permettent également d'appréhender les conditions dans lesquelles Lafarge India mobilise la RSE, en réponse aux problèmes

[157] Cet aspect du cadre d'analyse polanyien est développé dans le chapitre 1. A titre de rappel, Polanyi qualifie la nature, le travail et la monnaie de « marchandises fictives » dans le sens où ces entités n'ont pas été fabriquées par l'homme en vue d'être vendues. Leur mise sur le marché, qui nécessite des dispositifs institutionnels complexes permettant leur « *commodification* », permet le désencastrement du système économique, caractéristique de l'économie de marché autorégulée.

éventuels que lui pose le couplage désencastrement / réencastrement identifié dans la première partie.

En pratique, trois sites industriels de Lafarge India ont été sélectionnés pour cette étude : les cimenteries d'Arasmeta et de Sonadih, situées au Chhattisgarh, et le projet de cimenterie de Tattapani, situé en Himachal Pradesh (voir la carte n°5.1). Chacun de ces sites fait l'objet d'une monographie (chapitres 6, 7 et 8). Le matériau empirique mobilisé dans le cadre de cette étude est détaillé en annexe[158]. Le choix de ces trois sites parmi les diverses unités de production de Lafarge India présente de multiples avantages :

i. *L'étude des cimenteries d'Arasmeta et de Sonadih permet d'observer les effets de leur acquisition par Lafarge India sur les rapports entre ces usines et leur environnement social local*. L'acquisition de ces usines est emblématique d'un phénomène plus large d'intégration progressive de l'industrie du ciment – et de l'économie indienne en général – dans l'économie mondiale. Malgré une certaine dissymétrie entre les données recueillies sur la période où Raymond Cement et Tata Steel opéraient les deux usines, et la période post-acquisition[159], des comparaisons diachroniques éclairent à une échelle locale un certain nombre de changements provoqués par cette évolution structurelle du capitalisme industriel en Inde.

ii. *La localisation des usines d'Arasmeta et de Sonadih dans une même région d'Inde facilite les comparaisons entre ces deux cimenteries*. Elle permet en effet de neutraliser des variables propres au contexte institutionnel et politique du Chhattisgarh, identiques dans les deux cas[160]. Cela facilite l'observation du jeu d'autres variables, qu'il est intéressant de pouvoir comparer. Ainsi, la comparaison des deux cimenteries permet de renforcer la robustesse empirique de certains arguments, dans la mesure où des constats font l'objet d'une double validation empirique, qui augmente les possibilités de remontée en généralité. La comparaison permet

[158] En bref : L'étude des trois sites industriels est complétée par des observations réalisées au niveau du siège de Lafarge India à Mumbai et de la maison-mère à Paris. Au total, 117 entretiens qualitatifs ont été réalisés sur le cas de Lafarge India, sur une période allant de janvier 2008 à janvier 2011. A ces entretiens qualitatifs s'ajoutent des observations *in situ*, ainsi que des sources documentaires internes ou externes à Lafarge India.

[159] Les témoignages recueillis sur les périodes pré-acquisition sont susceptibles d'être biaisés en faveur du passé. Toutefois, des moyens existent pour contrôler ce biais : la confrontation des témoignages entre eux, leur confrontation a des données factuelles établies, et la cohérence de l'analyse permettant de rendre compte des observations empiriques. Quant aux témoignages effectivement biaisés, ils constituent une donnée précieuse sur l'état actuel des relations entre les acteurs (Haynes, 1999).

[160] Quelques différences micro-locales existent d'une cimenterie à l'autre, notamment à cause du fait qu'Arasmeta et Sonadih ne sont pas situées dans le même district, ni *a fortiori* dans la même circonscription. Ces différences sont bien sûr prises en compte dans l'analyse.

également d'affiner l'analyse, en montrant le rôle des contingences propres à chacune des deux usines.

iii. *Le cas du projet de cimenterie à Tattapani apporte un complément essentiel à l'étude des deux usines du Chhattisgarh.* Premièrement, ce projet industriel n'est pas marqué par un héritage étranger à Lafarge, comme c'est le cas des cimenteries rachetées à des firmes indiennes. Si les usines acquises révèlent des éléments sur Lafarge India par contraste avec les opérateurs précédents, le projet de Tattapani révèle des éléments sur Lafarge India quand ce dernier opère en étant libre de contraintes héritées d'un passé qui ne lui appartient pas. Deuxièmement, entre 2007 et 2009, le projet de Tattapani a servi de « laboratoire » aux dirigeants de Lafarge India pour élaborer une stratégie RSE. Nos enquêtes ont permis d'observer les conditions d'élaboration de cette stratégie en direct. Enfin, le projet de Tattapani étant situé en Himachal Pradesh, des comparaisons entre ce projet et les cimenteries du Chhattisgarh éclairent le rôle que peuvent jouer des contextes institutionnels et politiques infranationaux différents.

Chapitre 6 – Le cas de la cimenterie d'Arasmeta

L'usine d'Arasmeta a été construite à la fin des années 1970 par Raymond, un conglomérat indien typique. Etabli en 1925 près de Bombay par la famille industrielle Singhania, membre de la communauté marchande *Marwari*, Raymond débute dans le secteur du filage et du tissage de la laine. Raymond se développe ensuite dans le secteur textile, notamment dans la fabrication de textiles synthétiques, puis dans la fabrication et la vente de prêt-à-porter. En 1949, Raymond investit dans le secteur de l'engineering, produisant des outils et des machines-outils, puis son activité est élargie à la production de composants automobiles, au ciment, et en 1996 à l'aviation civile. La temporalité de l'investissement de Raymond dans l'industrie du ciment n'est pas anodine. A cette époque, le gouvernement décide de répondre aux pénuries chroniques de ciment par des mesures incitatives, visant à encourager les investissements privés dans ce secteur. Outre des démarches administratives (ex. obtention de licences) facilitées par un appui politique, les investisseurs bénéficient d'une garantie de rentabilité de 12%. Les Singhania saisissent l'opportunité et investissent dans la construction d'une cimenterie à Arasmeta, au Chhattisgarh – à l'époque intégré à l'Etat du Madhya Pradesh.

L'étude de la cimenterie d'Arasmeta est structurée en trois temps. Une première section présente les effets à caractère environnemental de l'usine, ainsi que leurs répercussions sur divers acteurs et groupes sociaux. Une deuxième section est dédiée au domaine du travail et des relations industrielles. Dans une troisième section, l'analyse des implications de ces effets dans les rapports entre la cimenterie et les acteurs de son environnement social montre les dynamiques sous-jacentes à l'encastrement et au désencastrement local de la firme opérant l'usine. Chacune de ces trois sections met le cas de Lafarge India en perspective avec la situation prévalant à l'époque de Raymond Cement.

A - Les enjeux environnementaux dans les rapports entre la cimenterie et son environnement social

Les tensions autour de l'accès et de l'usage de ressources naturelles par Raymond Cement

L'implantation de l'usine et l'enjeu des terres

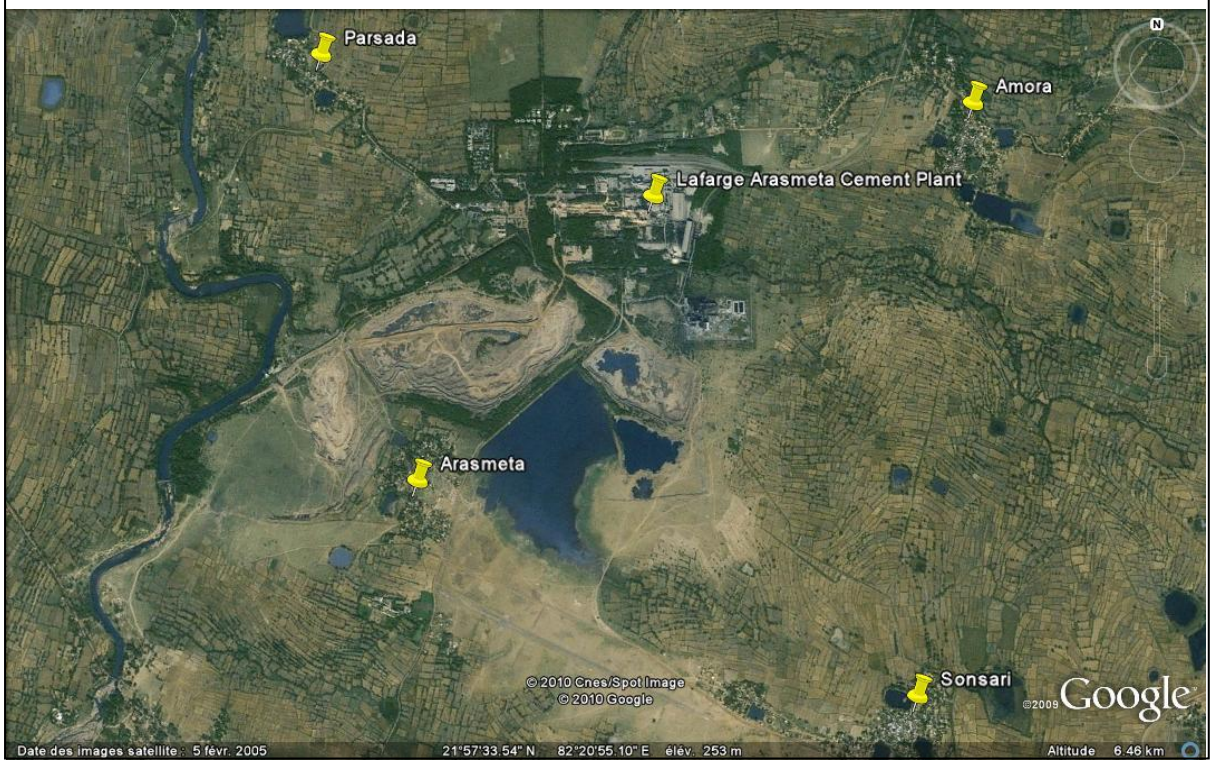
Le site de l'usine identifié lors des négociations entre Raymond Cement et le gouvernement du Madhya Pradesh est situé dans le district de Janjgir Champa, sur le *tehsil* (canton) d'Akaltara. Comme souvent dans l'industrie du ciment, où les sites d'implantation sont localisés à proximité des gisements de calcaire, l'usine de Raymond Cement est implantée dans une zone particulièrement reculée. Comme le raconte un président de village avoisinant l'usine, « *at that time, there was nothing here. Just a few villages and fields* ». Les villages directement touchés par l'implantation de l'usine sont au nombre de quatre : Arasmeta, Sonsari, Parsada et Amora (voir l'illustration n°6.1).

Une fois le site identifié et la concession minière obtenue, Raymond Cement entame le processus d'acquisition des terres. Ce processus est crucial dans la construction de la relation entre l'entreprise et les communautés villageoises avoisinantes. D'une part, c'est au moment de l'acquisition des terres que se noue le premier contact entre l'entreprise et les villageois, cette rencontre ayant donc un effet structurant sur la nature et la qualité de leurs relations. D'autre part, l'usine étant située dans une zone rurale, les communautés villageoises dépendent de la terre pour assurer leur subsistance. Plus précisément, à l'époque où Raymond Cement implante son usine, l'agriculture est au centre de l'organisation économique et sociale des communautés villageoises.

Dans chaque communauté, quelques familles de haute caste (*brahmins, kshatriyas*) possèdent plusieurs dizaines d'hectares de terres agricoles, qu'elles font cultiver par des métayers et/ou des ouvriers agricoles du village. D'évidence, ces familles sont dominantes à tous les égards : en termes de statut social de par leur caste, en termes économiques de par leur patrimoine foncier, et en termes politiques car le chef traditionnel du village puis le

président élu du Conseil du village (*Gram Panchayat*)[161], est généralement un membre d'une des familles dominantes. Aux côtés des propriétaires terriens, certaines familles possèdent une petite parcelle de terre, qui permet d'assurer leur subsistance, les familles avec ou sans lopin de terre tirant également un revenu du travail comme ouvriers agricoles pour les *landlords*. Chaque village compte également quelques artisans et pourvoyeurs de services, tels que le menuisier, le tailleur, ou encore le barbier et le lavandier, qui sont principalement rétribués en produits agricoles.

Illustration n°6.1 : Image satellite de la cimenterie d'Arasmeta (Google Earth, 2005)



Quand Raymond implante son usine, les terres sont d'autant plus centrales dans l'économie des villages que la zone fait partie des régions les plus reculées et les plus pauvres d'Inde[162]. En effet, les services politiques et administratifs de l'Etat du Madhya Pradesh sont

[161] En 1992, le 73ème amendement de la Constitution indienne entérine et étend la politique de décentralisation entamée plus tôt par divers gouvernements. Elle comprend l'élection d'un président de *Gram Panchayat*, appelé *Sahr Panch* ou *Panchayat Pradhan* suivant les régions, ainsi que la dévolution de certains pouvoirs au *Gram Panchayat*, notamment dans le domaine du développement économique, de la justice sociale et du prélèvement de certaines taxes locales.

[162] D'après les données du recensement de 1981, le Madhya Pradesh arrive 14ème sur les 15 Etats dont l'indice de développement humain a été mesuré (UNDP, 2001 : 25). De par sa situation reculée, la zone d'Akaltara est donc une des régions les moins développées d'un des Etats les moins développés d'Inde.

situés dans la capitale Bhopal, à plus de 650km. Cet éloignement se traduit par une relative absence d'infrastructures (routes, canaux d'irrigation, etc.), et une grande part des fonds alloués aux programmes sociaux de lutte contre la pauvreté sont grignotés aux différentes échelles administratives avant d'atteindre les villages, de sorte que les villageois ont peu d'alternatives à la terre comme source de revenus. En dehors des saisons dédiées à l'agriculture (ex. moissons), ou lorsque des sécheresses ou des inondations frappent la région, une partie des villageois quitte temporairement le village pour trouver un revenu ailleurs comme travailleurs migrants.

Les villageois étant économiquement dépendants des terres agricoles, l'acquisition de terres pour implanter l'usine et exploiter le calcaire pose d'abord un problème de compensation de la perte du moyen de subsistance principal (*livelihood*). A l'époque, l'acquisition de terres et la compensation des propriétaires fonciers sont encadrées par le seul *Land Acquisition Act* de 1894. Héritée de la période coloniale, cette loi autorise le gouvernement à exproprier des particuliers pour toute raison « d'utilité publique » (*public purpose*), ce qui inclut l'implantation d'usines privées[163]. La procédure d'acquisition est initiée par l'entreprise, qui dépose une demande auprès du *Revenue Department*, le service administratif en charge des questions foncières[164]. Après un certain nombre d'allers-retours entre l'entreprise et l'administration, visant à clarifier les différents points du dossier (ex. utilisation prévue des terres ; délimitation des surfaces), le gouvernement publie une notification dans le journal officiel et dans la presse locale. Les propriétaires concernés ont alors 30 jours pour exprimer des objections, après quoi l'administration étudie ces objections et publie une notification définitive dans le journal officiel. Cette notification fige la délimitation des terres concernées par l'acquisition.

Le dossier passe alors au niveau du *District Commissioner* (DC – équivalent d'un préfet à l'échelle du district[165]), qui préside une commission d'évaluation visant à établir le

[163] Dans le texte de loi, le champ auquel s'applique la notion d'utilité publique n'est pas délimité. Dans le contexte post-indépendance de promotion et d'orchestration de l'industrie par l'Etat, l'implantation d'une usine a été juridiquement interprétée comme relevant de l'utilité publique, au sens où l'industrie contribue au développement socioéconomique du pays. Cette interprétation est encore dominante aujourd'hui, bien qu'elle soit fortement remise en cause par de nombreuses OSC (voir par exemple : Down To Earth, 15/11/2007).

[164] L'administration en charge du foncier a gardé son nom « *Revenue Department* » de l'époque coloniale, où elle avait pour principale charge de collecter le *lagaan*, un impôt prélevé sur la production agricole.

[165] Le découpage administratif du territoire comprend six niveaux : l'Union indienne, gérée par le gouvernement central, l'Etat fédéré, géré par le gouvernement d'Etat, le district (équivalent d'une région), géré par le DC, la division (équivalent du département), gérée par le *Subdivisional Magistrate* (SDM), le *tehsil* (équivalent du canton), géré par le *Tehsil Dar* et quelques agents administratifs locaux (ex. *Block Development Officer*), et enfin

montant et la répartition des compensations, selon divers paramètres prévus par la loi. Une fois les montants des compensations établis, l'entreprise verse la somme correspondante au DC, qui est alors chargé de verser les compensations aux personnes expropriées. En cas de litige, la compensation des plaignants est retenue au Trésor Public jusqu'à ce que le cas soit réglé par les tribunaux – ce qui peut prendre plus de 10 ans.

Dans le cas de Raymond Cement, les chiffres officiels[166] indiquent que le nombre de familles concernées par les vagues successives d'acquisition s'élève à 1569, pour environ 430ha répartis entre 11 villages, dont les quatre mentionnés plus haut sont dans un rayon de 5km autour de l'usine. Contrairement aux discours ambiants dans les milieux militants et la presse indienne engagée, qui donnent de l'acquisition de terres pour des projets industriels une version manichéenne où les villageois sont présentés comme des victimes démunies face à des entreprises prédatrices, le cas de Raymond Cement laisse entrevoir un processus caractérisé par des jeux plus complexes et opaques entre les acteurs, lors desquels les communautés villageoises ne peuvent être considérées comme des collectifs homogènes.

Dans ces jeux, l'entreprise prend en compte le prix de la terre à l'hectare, ainsi que la rapidité du processus d'acquisition. Ainsi, Raymond Cement commence par envoyer des agents dans les villages, dont la tâche est de négocier directement la vente de leurs terres avec les propriétaires – acquérir les terres par le marché foncier étant plus rapide que par la procédure d'acquisition administrative évoquée plus haut. Or, la négociation ne porte pas seulement sur le prix de la terre. L'entreprise est susceptible d'offrir des opportunités d'emploi dans la future cimenterie. En l'occurrence, Raymond Cement promet un emploi à chaque famille qui lui vendra des terres, introduisant ainsi dans la transaction l'espoir d'obtenir ultérieurement un bénéfice conséquent. Dans le cas de villageois récalcitrants, les agents de Raymond Cement évoquent la menace de l'expropriation par le *Land Acquisition Act*, l'argument étant qu'il vaut mieux vendre ses terres à un prix négocié, avec une opportunité d'emploi dans l'usine, car sinon, les terre seront de toute façon acquises pour une

---

les communes, gérées par les *Sahr Panchs* qui, à la différence des échelons supérieurs, ont un statut d'élus locaux et non d'agents administratifs.

[166] Ces données proviennent d'une photocopie d'un extrait du contrat de vente entre Raymond et Lafarge, qui nous a été remise lors de l'enquête de terrain, où Raymond certifie le transfert des actifs immobiliers à Lafarge et leur valeur. Or, les chiffres concernant la surface acquise sont nettement moins élevés que les chiffres recueillis auprès des villageois. Ils sont donc à prendre avec prudence, les données officielles ayant peut-être fait l'objet de manipulations frauduleuses, qui sont la règle plus que l'exception lors d'acquisitions de terres en Inde : « *Those companies who acquire the land, they are very rich companies. Generally, they purchase the Ministers of concern. This I can say very easily, very clearly. When they have to give employment to the farmers and villagers, they take very losses. When they give some money to the Minister, they make a lot of profits.* » (un *patwari*).

compensation incertaine. Si la plupart des villageois semblent relativement démunis face aux promesses des agents de Raymond Cement, les familles dominantes sont mieux dotées en ressources pour négocier. Ainsi, un villageois de Sonsari raconte comment la nouvelle du projet d'usine a donné l'idée à un groupe de villageois de Parsada de racheter les terres d'un grand propriétaire terrien ne vivant pas dans le village, puis de se coordonner lors des négociations avec Raymond Cement pour faire monter les prix.

Après avoir acquis une partie des terres en passant par le marché du foncier, Raymond Cement dépose une demande auprès du *Revenue Department*. Les propriétaires intéressés à vendre ayant déjà cédé leurs terres à ce stade, l'acquisition par le *Land Acquisition Act* renvoie en fait à une procédure d'expropriation, par essence plus propice aux conflits. Effectivement, quelques cas de conflits nous ont été relatés. Par exemple, un vieil homme (77 ans) de Sonsari, dont la famille (famille hindoue indivise) a perdu 43ha, s'oppose à l'acquisition de sa part de la propriété, soit 16ha, refusant par conséquent de collecter l'argent de la compensation au Trésor Public. D'après lui, Raymond Cement tente de négocier durant des années, allant jusqu'à lui proposer la somme de 600 000 roupies (env. 9300 euros). A ce stade, le vieil homme demande que l'argent soit utilisé par l'entreprise pour construire un institut d'enseignement supérieur dans le village, expliquant qu'il n'a pas d'héritiers et qu'il voudrait permettre aux jeunes du village de faire des études – le fait que le frère de cet homme soit gandhien et professeur de droit à l'université contribue sans doute à expliquer son état d'esprit. La direction de Raymond Cement – puis celle de Lafarge India – ayant refusé d'accéder à cette demande, le litige n'est toujours pas résolu.

Mis à part ces quelques cas particuliers, l'acquisition des terres n'est tout d'abord pas source de tensions ou de conflits majeurs, les propriétaires terriens ayant suffisamment de terres et de ressources de négociation pour en tirer un bon prix, et les familles possédant une petite parcelle pensant que la vente ou l'expropriation leur permettra d'obtenir un emploi dans la future usine. De plus, en 1979, une sécheresse particulièrement sévère frappe l'Inde du Nord. Mis en détresse par la perte des récoltes, les villageois accueillent avec soulagement la possibilité de gagner quelques roupies comme ouvriers journaliers dans le cadre de la construction de la cimenterie. Ainsi, l'implantation de l'usine est dans l'ensemble bien accueillie par les communautés villageoises avoisinantes.

Par contre, si l'on considère l'impact de l'acquisition et des modalités de compensation à plus long terme sur la situation socio-économique des villageois, le scénario est plus compliqué. Dans l'ensemble, l'usine de Raymond Cement fournit de nombreux

emplois aux habitants des quatre villages voisins – vraisemblablement autour de 1000-1500 emplois, pour une main d'œuvre totale d'environ 2000 ouvriers[167] – avec une préférence donnée aux familles ayant perdu des terres. Les villageois n'offrant pas une réserve de main d'œuvre aux qualifications suffisantes, en plus de faire venir des ouvriers qualifiés d'autres localités, Raymond Cement finance également une formation à de nombreux jeunes des villages à l'*Industrial Training Institute* de Koni, situé à quelques dizaines de kilomètres du site[168]. Cependant, l'impact de l'acquisition et du système de compensations sur les villageois est très différencié, que ce soit au sein des villages ou entre chaque communauté villageoise. Plusieurs mécanismes sont à l'origine de ces différences.

Au sein des communautés villageoises, la plupart des familles de *landlords* semblent bénéficier d'un ou de plusieurs emploi(s) comme ouvriers permanents, et les familles qui réinvestissent l'argent de la vente/compensation peuvent s'installer en ville ou encore établir un petit commerce. Cependant, puisque la propriété des terres est familiale, Raymond Cement ne donne généralement qu'un emploi par famille. Or, une famille comprenant plusieurs ménages, des conflits éclatent au sein des familles et/ou entre certains membres des familles et Raymond Cement, des ménages ayant perdu des terres sans obtenir d'emploi en compensation. Pour les familles ayant vendu ou perdu une petite parcelle, dans l'ensemble, la situation économique s'améliore pour peu que ces familles reçoivent un emploi : ce dernier apporte une source de revenus plus stable que les revenus issus de l'activité agricole de subsistance. C'est pour les villageois non-propriétaires (métayers, ouvriers agricoles, artisans, etc.) que l'implantation de l'usine est la plus problématique, la vente des terres agricoles ayant significativement réduit l'activité agricole locale, faisant disparaître leur source de revenus[169].

[167] Le chiffre de 2000 ouvriers correspond aux chiffres du syndicat CITU, qui a compilé dans un tableau la taille de la main d'œuvre et le ratio permanents/contractuels dans chaque cimenterie du Chhattisgarh. Le chiffre de 1000-1500 est une estimation basée sur des témoignages de villageois.

[168] Nous ne sommes pas en mesure de chiffrer le nombre de personnes ayant bénéficié de cette formation. Au vu des données recueillies lors d'une enquête par questionnaire – qui n'a pas été mobilisée dans cette thèse –, mises en perspective par les besoins en main d'œuvre de l'usine, on peut estimer ce chiffre à quelques centaines. Autrement dit, il ne s'agit pas d'individus isolés. D'ailleurs, presque tous les villageois ayant été interviewés mentionnent cette formation dans la description des activités sociales de Raymond Cement.

[169] Sur ce point, un agent du *Revenue Department* explique : « *The main problem is that the farmers, the villagers who are staying there, they are facing lots of problems. Some of them have been living in the village for a long time, but they have no land in their name. They are staying there, they have a house, but they have not any land on the land record. They will be agricultural labor, or barber. Or they will do partnership agriculture, or pay-and-loose agriculture. Other communities like barbers, in the culture of India, they are taking grain from a farmer household, and they will give service for a period of time. Washmen communities also, in India, they have no rights for land. Before Independence, they had even no legal right to take ownership of any land. Now, they have legal rights, but they are very poor, so anyway, they cannot afford. Those people will get no any compensation, because they have no land, no certificate proving that they are losing or not.* ».

Si certains trouvent un emploi à Raymond Cement, souvent comme ouvriers contractuels ou journaliers, d'autres doivent partir chercher du travail hors du village.

Pour la majorité des villageois, obtenir un emploi dans l'usine est donc crucial. Un *patwari* (agent local du *Revenue Department*) posté dans un canton voisin explique :

> « *Suppose someone has 4 acre of land, the government will acquire his land and give compensation. But the person, who is a farmer, was using his land as his profession. He was supporting his whole family with this profession. When he receives the compensation money, he will face many problems. Suppose the farmer gets 4 lakhs* [env. 6000 euros] *as compensation, when he invests this amount in any type of investment, this money will not be able to support his family as well as the earnings he had from agriculture.*
>
> *Another problem is that the social systems of the land losers will also be disturbed. Their relatives are there, their family is there, culture, everything will be heavily affected socially, economically, politically, culturally. The government gives them only a monetary compensation, only for land. But the other losses cannot be compensated by the government. Generally, these kinds of beneficiaries, like these types of farmers, they will try to get a job in this company.* » (un *patwari*)

La distinction entre ces différents cas de figure éclaire les dynamiques de la relation entre Raymond Cement et les villageois, suivant les villages considérés. A Sonsari, par exemple, le village compte quelques dizaines de familles de haute caste (env. 200 individus *brahmines* ou *kshatriyas* sur 1824 inscrits sur les listes électorales), propriétaires d'importantes parcelles, une majorité d'OBC[170] (généralement des métayers ou petits propriétaires), et quelques dizaines de familles SC (généralement des ouvriers agricoles). Cette diversité des situations explique la dissonance entre les discours tenus par les habitants de Sonsari. Lors d'un entretien collectif, le *Sahr Panch* explique :

> « *Against the land, employment has been created, so the people are happy, because employment has been given. About 35 to 40 people have got permanent jobs. The land has mostly been acquired from people from Sonsari, because we had a lot of land where they put the plant and a little bit in the mining area also.*
>
> And did some people get other types of employment?
>
> *The grades and positions vary. Me, I am the only one who has been employed in the staff* [cadre]. *The other ones are working in the factory. Also, about 150 villagers have been employed as contract workers, and 15 to 20 as badli workers* [ouvriers remplaçants]. *The*

[170] Il est fait référence ici aux typologies administratives, et de fait sociales, mises en place par l'Etat postcolonial dans le cadre de ses politiques de discrimination positive (réservation de places dans les universités, etc.) afin d'identifier les bénéficiaires de politiques sociales. Cette typologie comprend les *Scheduled Casts* (SC – castes répertoriées), les *Scheduled Tribes* (ST – tribus répertoriées), et au-dessus dans la hiérarchie économique et sociale mais toujours dans la large base de la pyramide, les *Other Backward Classes* (OBC – autres classes arriérées).

sale of land was done willingly. Many people got employment. And many people did not get employment also. » (*Sahr Panch* de Sonsari)

En situation d'entretien, cette affirmation provoque une vive réaction chez certains villageois présents, l'un d'entre eux nous glissant qu'il ne faut pas croire le *Sahr Panch*, qu'il dit cela parce qu'il a eu un bon poste. Et d'ajouter que les villageois ne sont pas contents, qu'ils ont été floués par Raymond Cement. D'autres prennent la parole :

« *I am not happy with Raymond. I went several times to the company to present my case, but nobody listen.* » (un villageois de Sonsari)

« *I lost 3,08 acres. The land went to Raymond, but I didn't receive any job.* » (un villageois de Sonsari)

« *Before the plant came, we were all doing agriculture, and there were no big differences in the village. After Raymond came, the one in the village who got employment were happy. And the one who didn't get employment, they were not happy, because they had no choice but to migrate.* » (un villageois de Sonsari)

Dans le cas d'Arasmeta, qui est un village plus pauvre que Sonsari, il n'y a pas à notre connaissance de famille de haute caste, le village étant composé d'OBC et de ST, et la plupart des familles vivant – avant l'arrivée de la cimenterie – de la culture d'une petite parcelle de terre, ou comme ouvriers agricoles journaliers. Pour les familles n'ayant perdu que de petites parcelles, il semble que Raymond Cement n'offre pas d'emplois comme ouvriers permanents, mais comme ouvriers remplaçants, dont le statut est plus précaire (voir ci-dessous), certaines familles ayant également perdu des terres sans obtenir d'emploi en compensation :

« *In 1982, I lost 2 acres of land. And again in 1991, I lost some land.*

How did it happen? How did the acquisition go?

In 1982, some brokers from the company came in direct contact with the villagers, and they promised good rates, 7000 rupees per hectare, and permanent employment against land. Most of the villagers have lost such land for the plant. But a permanent job was not given till date. In 1982, the land was for constructing the plant. In 1991, the land was purchased for 35 000 rupees per hectare.

In 1982, you say the promises of permanent employment were not fulfilled by the company. How come the villagers sold their land in 1991?

In 1991, the land was not good for agriculture purpose. It was not fertile land. My land was acquired in 1982, but some land was purchased starting from 1978.

I see. In 1982, did you sell your land because of the price, or because of the promise of a permanent job?

Both: rate was good, and job promise was good.

If the company would have not promised the job, would you have sold your land?

Certainly not. I agreed only because there was the permanent job. This was the overall scenario in the village. » (un villageois d'Arasmeta)

Un autre villageois va dans le même sens :

« *Before Lafarge and Raymond, villagers had a lot of land for agriculture purpose. We were happy at this time. Before the factory, we were very happy. Now, we are suffering. We had more wealth before the factory came.*

What were the number of households and the average size of land per family at that time?

There are about 1400 villagers, and 150 households… one to five hectares per family, with very good agricultural land. Very fertile.

And now, you say you are suffering…

Yes, now we are just badli worker. We depend on the company. We have only money for 8 to 10 days. Workers are getting about 3000 rupees per month, with 105 workers working in the company in Arasmeta. » (un villageois d'Arasmeta)

Après avoir discuté avec un garçon du village, notre interprète résume la discussion, qui illustre l'impact socioéconomique de la perte de terres sans compensations :

« *I was just talking to a small child, studying in class seven. His father is a truck driver, who was a land owner. Now he is working as a driver in Raigarh* [grande ville industrielle, à environ 350km d'Arasmeta]. *The company didn't give him a job, and since he has to support his wife and his five children, he was forced to migrate to another place. He is earning around 4000 to 5000 rupees a month. Many times, there was a shortage of money, and they had to go to the private moneylender. When they had agricultural land, he says this was not the scenario.* »

Les villages de Parsada et d'Amora, sont moins concernés par l'acquisition de terres : d'après les données officielles, 9,7ha son acquis à Parsada, et 11,3ha à Amora, contre 153,7ha à Sonsari et 168,7ha à Arasmeta. Plus riches en moyenne et plus proches de l'usine que les habitants de Sonsari et d'Arasmeta, les habitants de Parsada et d'Amora bénéficient également de plus d'emplois. Ainsi, d'après les estimations du *Sahr Panch* d'Amora, la moitié des ménages du village comptent à l'époque au moins un membre travaillant pour Raymond Cement. D'après le *Sahr Panch* de Parsada, une à deux personnes dans presque chaque famille du village travaille pour Raymond Cement, ou dans de petites boutiques à l'entrée de l'usine (atelier mécanique pour les camions, petit restaurant, petite épicerie, etc.).

A la question de savoir quel est d'après lui le sentiment général des villageois envers la cimenterie, il répond :

> « *They are rather happy, because before the company came, nobody knew where Parsada is. People were living the traditional agricultural life. With the plant, they gained more exposure. Style has changed. So from this point of view, it is good.* » (*Sahr Panch* de Parsada)

Les éléments présentés jusque là montrent que l'impact de Raymond Cement sur les communautés villageoises *via* l'acquisition des terres est différencié suivant les villages et la situation des ménages. Dans l'ensemble, ce ne sont pas les plus affectés qui obtiennent le plus d'avantages, mais ceux qui sont les mieux dotés en ressources pour négocier un emploi dans l'usine. Ainsi, les habitants d'Amora et de Parsada perdent peu de terres mais obtiennent comparativement beaucoup d'emplois. Sonsari fait figure de cas intermédiaire, avec certains ménages qui bénéficient de la vente des terres et obtiennent un emploi, d'autres qui affirment s'être faits flouer. Les habitants d'Arasmeta sont ceux qui perdent le plus au change, la perte de terres agricoles étant dans le meilleur des cas compensée par un poste d'ouvrier remplaçant.

Utilisation et détérioration des ressources naturelles locales

Avec le lancement de la production de ciment en 1981, les impacts de l'usine sur l'environnement local se multiplient et complexifient les relations entre Raymond Cement et les communautés villageoises avoisinantes.

Premièrement, la production de ciment génère des poussières à presque tous les niveaux de la chaîne de production. Comme l'explique un candidat aux élections législatives de 2008, qui cherche alors à mobiliser les villageois contre Lafarge India (voir ci-dessous), il est difficile pour les villageois d'appréhender le problème des poussières :

> « *We don't know much about air pollution, because we have not checked the SPMs* [*suspended particulate matter*] *and all this. We don't have the technical competencies to do it. Air pollution must be there, but we don't have the technical competencies to check. And it depends also on wind directions. You can feel it only sometimes.* » (le futur MLA de la circonscription)

Cependant, les poussières sont bien ressenties comme un problème par les villageois. D'une part, la plupart des villageois – et non seulement ceux qui travaillent dans les carrières ou dans l'usine – souffrent de problèmes respiratoires. Un médecin qui intervient dans la zone pour le compte de Lafarge India confirme ce problème : la plupart des villageois venant le consulter ont des problèmes de toux et de bronchite chronique. D'autre part, la poussière vient se déposer sur la surface des étangs des villages, utilisés notamment pour les ablutions et le lavage des vêtements, ainsi que sur les champs situés à proximité de l'usine, des carrières et de la route reliant l'usine à la route nationale. D'après plusieurs villageois, cette poussière réduit la productivité des champs, ainsi que la qualité des récoltes.

Un deuxième problème se pose aux villageois concernant l'accès à l'eau. En effet, au fur et à mesure que les carrières sont creusées, les explosions se rapprochent du niveau des nappes phréatiques supérieures, provoquant des brèches dans les couches imperméables qui retiennent l'eau. Les villageois d'Arasmeta et de Sonsari y voient la cause de la baisse du niveau d'eau dans les puits du village. Ceci oblige les villageois à creuser des puits plus profonds, et constitue un sujet d'inquiétude sur l'accès futur à l'eau potable. La baisse du niveau d'eau affecte également les étangs du village :

> « I heard yesterday that because of the mining, there is less water available in the village…
> *Yes, it is true. We had more water in the pond and at the hand pump before they started mining the area. We had a lot of water, now the level is low. This is a big problem.* » (un villageois d'Arasmeta)

> « *The water table has gone done. But till now, the hand pump is working, so we have no big water problems. It is more for bathing, because the public water bodies are polluted, and the level has gone down. There is one pond in the village, and it has gone down.* » (le *Sahr Panch* de Sonsari)

Mis à part la poussière et la baisse des nappes phréatiques, l'extraction de calcaire à l'explosif génère également une pollution sonore, ainsi que des vibrations qui lézardent les murs de certaines maisons dans les villages (voir l'illustration n°6.2). Dans le village d'Arasmeta, il arrive également que des pierres volantes projetées par les explosions tombent dans le village, notamment dans l'étang où les villageois font leurs ablutions. D'après un villageois, plusieurs personnes ont été blessées par ces pierres. Si le problème a disparu

depuis (voir ci-dessous), c'est un des premiers éléments que les villageois racontent au sujet des éventuels problèmes liés à la présence de la cimenterie.

Illustration n°6.2 : Mur fissuré d'une maison d'Amora

D'autres problèmes, plus particuliers parce que liés à la situation géographique de certains villages par rapport à l'usine, se posent également. Dans le village d'Amora, par exemple, suite à une inondation provoquée par une mousson particulièrement importante, Raymond Cement détourne en 1997 une rivière aménagée en canal d'irrigation (*nala*) sans autorisation des pouvoirs publics. Cette opération perturbe la culture d'aubergines, qui constitue alors une des principales sources de revenu pour le village, et elle continue aujourd'hui d'affecter l'agriculture locale :

> « *This stream was the main source of irrigation for Amora, where we used to cultivate brinjals* [aubergines]. *Brinjal was the main source of livelihood for the people of Amora. After the diversion, the land which used to be irrigated lost the irrigation facility. During the rainy season, also, when there is an overflow of this stream, the backwater enters the land we are still cultivating. The existing crop gets spoiled, because of excess of water. Right now, we are not able to cultivate anything on this land.* » (un villageois d'Amora)

A Arasmeta, un autre problème lié aux carrières se pose par rapport à l'obtention par Raymond Cement d'une extension de la concession minière, très probablement vers la fin des années 1990. En effet, cette nouvelle concession inclut des terres cultivées et trois lots habités par des villageois d'Arasmeta. Concernant les lots habités, il s'agit de terres publiques (*government land*), dont le droit d'usage avait été attribué à 16 familles au titre des compensations lors d'une précédente vague d'acquisitions en 1989. Les 16 familles refusant d'être de nouveau expulsées, Raymond Cement dépose une plainte au tribunal des affaires foncières (*Revenue Court*), l'affaire en étant restée là au moment du rachat de l'usine par Lafarge India.

Enfin, l'extension des carrières par Raymond Cement nécessite de relocaliser une piste d'atterrissage, qui permet à un petit avion ou un hélicoptère de se poser à proximité de l'usine. La nouvelle piste est localisée sur les terres communes de pâturage de Sonsari, qui sont un bien collectif traditionnel (*common grazing land*). Par suite, la zone de pâturage est déplacée à proximité des carrières, ce qui produit des problèmes :

> « *What is happening is that the cattle graze there, and they get frightened by the blasting sound. Sometimes after the blasting, the cattle start running. And this is on an everyday basis.* » (un villageois de Sonsari)

Le rachat de l'usine par Lafarge India et ses implications sur les enjeux à caractère environnemental

Vers la fin des années 1990, le Groupe Lafarge décide d'accroître ses investissements en Inde. De façon concomitante, le Groupe Raymond connaît des difficultés financières, avec une dette d'environ 7 milliards de roupies (env. 100 millions d'euros), trop de ses activités étant peu rentables voir déficitaires. La direction de Raymond décide alors de se recentrer sur le cœur d'activité de l'entreprise – la production et la vente de produits textiles. L'usine d'Arasmeta, qui constitue à elle seule la branche ciment du Groupe, est dans le collimateur. Après plusieurs tentatives de vente, notamment avec le cimentier britannique Blue Circle, qui échouent parce que Raymond demande un prix trop élevé, ce dernier baisse son prix et un contrat est conclu avec Lafarge India en avril 2000, pour un montant *all-cash* de 7,85 milliards de roupies (env. 120 millions d'euros).

Pour Lafarge, l'objectif est de consolider sa présence sur le marché du Centre-Est, afin d'y acquérir une position dominante sur laquelle s'appuyer pour développer sa position dans d'autres régions de l'Inde. Une fois l'usine prise en main, en janvier 2001, Lafarge s'emploie à en augmenter la productivité et le volume de production[171], ainsi qu'à améliorer la qualité du ciment produit afin de se démarquer de la concurrence. Ces objectifs économiques se traduisent par une série de changements dans l'usine, qui affectent les effets de l'usine sur son environnement naturel immédiat.

La persistance de tensions autour de l'usage des ressources foncières et hydrologiques

Au titre des effets de l'usine sur les ressources naturelles locales, Lafarge India entame une extension de ses carrières, réclamant l'usage de la nouvelle concession minière que Raymond Cement avait obtenue et qui faisait l'objet d'un litige. Outre le fait que l'exploitation de nouvelles carrières participe du développement naturel de toute cimenterie, l'extension reflète également l'objectif d'amélioration de la qualité du produit, Lafarge étant plus sélectif pour n'utiliser que le calcaire ayant un degré de pureté élevé :

> « *There is a difference in the mining attitude. When Raymond was there, they were going for mining from one corner to another, by doing complete mining, even if the material was below the standards of quality. After Lafarge, they are going for selective mining, and in the areas where quality is below standards, or the mining is difficult, they leave the place and mine another. So they don't go from one corner to another. Lafarge has nothing to lose, because they don't pay royalties on the limestone they leave. But it is a loss for the general public* » (un ouvrier permanent)

L'extension des carrières pose surtout problème aux habitants d'Arasmeta :

> « *During Raymond, the mining area was far. But with Lafarge, the mining is coming nearer and nearer to the village. So the impacts have increased. Now, there is mining 150m next to the houses. But the legal parameter should be at least 500m, so they are not fulfilling the government rules.* » (*Sahr Panch* d'Arasmeta)

[171] La production de clinker et de ciment passent respectivement de 1,401 et 0,824mtpa en 2002-03 à 1,638 et 1,503mtpa en 2007-08 (statistiques fournies par le bureau de Bilaspur des *Indian Railways* lors du terrain d'enquête).

Par ailleurs, la décision prise par la direction de revendiquer l'usage de la parcelle controversée envenime le conflit mentionné plus haut. En effet, Lafarge réclame l'usage des trois parcelles controversées – soit 46 ha selon le *Sahr Panch* d'Arasmeta. Concernant la partie constituée de terres agricoles, les villageois refusent le transfert de propriété et y plantent du riz. La direction de l'usine réagit en détruisant les récoltes au bulldozer, ce qui provoque la colère des villageois. Quant à la parcelle qui est habitée par les 16 familles, plusieurs villageois évoquent des actions d'intimidation provenant des employés en charge de l'acquisition des terres : d'après les témoignages, les employés de Lafarge India auraient averti les villageois en cause que s'ils n'acceptent pas de libérer les parcelles, leurs maisons seront rasées la nuit pendant le sommeil de leurs familles. La tension est d'autant plus forte que Lafarge India fait appel contre la décision de la *Revenue Court*, qui était favorable aux villageois, et obtient en 2008 de la *High Court* un jugement en sa faveur. Traduisant de façon résumée les propos d'un des villageois concernés, l'interprète explique :

> « *He is having his house in the new mining lease. Similarly, he was also asked by Lafarge to vacate, saying that this land belongs to them. He is staying in this house since more than 30 years, and prior to that, his ancestors were living in this village. He is a farmer, but he earns his livelihood through daily wages. Farming is not possible anymore, because there is not enough agriculture.*
>
> *When he didn't vacate the house, Lafarge filed a case against him… Raymond had filed a case, which has been followed by Lafarge. A few days back, the Lafarge management informed him that he had lost the case and should vacate the house… His lawyer has confirmed that he has lost the case, and that he will have to go to appeal. He says that he has no money to go to appeal. He says : 'I don't know what to do'.* »

Ayant remporté le litige, la direction de Lafarge India planifie la démolition des maisons. Mais celle-ci ne peut aboutir : quand les bulldozers s'approchent du village, les villageois se rassemblent pour leur bloquer la route, et le *Sahr Panch* menace d'attaquer les chauffeurs des bulldozers s'ils détruisent les maisons des parcelles contestées. Face à une telle opposition, la direction de l'usine semble avoir abandonné ses prétentions à inclure cette zone dans sa carrière.

En 2006, Lafarge se dote également d'une centrale thermique dédiée de 43 mégawatts, située du côté du village de Sonsari en bordure de la zone de l'usine. La centrale est opérée par *Arasmeta Captive Power Company* (ACPC), située sur des terres dont Lafarge India est propriétaire, qui est détenue à 49% par Lafarge India et à 51% par *KSK Energy Ventures Ltd.* De tels projets industriels nécessitant l'obtention préalable d'une autorisation

environnementale (voir le chapitre 3), en mars 2008, le *Chhattisgarh Environment Conservation Board* (CECB) organise une réunion publique à Akaltara, où la population locale est invitée à venir discuter du projet – et déposer d'éventuelles objections – avec le management d'ACPC et le représentant du CECB. Une copie du rapport de la réunion publique fait état de 250 à 300 participants. Ce rapport est particulièrement intéressant, car il documente de façon limpide la mise en relation par les villageois des problèmes environnementaux et de l'emploi. En effet, si l'on suit les différents points mis en avant par les villageois ayant pris la parole lors de la réunion[172], un discours en trois temps prend forme :

1. Il existe des problèmes environnementaux dans des projets similaires, et celui-ci risque d'affecter les ressources naturelles locales, notamment l'accès à l'eau pour l'irrigation des champs et les usages quotidiens. ACPC devrait être transparent sur tous les paramètres de pollution locale.
2. Les habitants des villages affectés (ex. acquisition de terres, pollutions) devraient obtenir un emploi permanent dans l'usine, qui devrait prendre en charge la formation technique des jeunes et des demandeurs d'emploi. Le recours à une main d'œuvre extérieure (*outsiders*) devrait nécessiter l'autorisation du *District Collector*. L'implantation de la centrale est souhaitée, mais à condition que le droit du travail y soit respecté. Si l'entreprise n'est pas en position d'embaucher directement, elle devrait fournir des opportunités d'emploi indirect (ex. transport de matériaux, boutiques pour les ouvriers de l'usine), et mettre un système de prêts financiers à disposition des villageois.
3. En tous les cas, ACPC devrait fournir un développement complet aux villages affectés, notamment des camps médicaux et des facilités d'éducation.

Ces observations faites par les villageois expriment des insatisfactions enracinées dans une relation existante – la centrale étant déjà opérationnelle avant la tenue de la réunion publique. Ainsi, l'allusion à d'autres projets de centrale thermique et leur impact sur l'accès à

[172] Dans le rapport de la réunion publique, les remarques des villageois ont été retranscrites comme si la centrale thermique n'existait pas encore, et qu'ils exprimaient leur avis sur sa possible implantation. Or, on sait que la centrale a été construite en 2006, ce qui donne à toute la procédure un caractère de mise en scène.

l'eau est à traduire comme un problème d'eau existant. De même, la question de l'emploi est un problème existant :

> « *I had 2,5 acres of land. I lost them 2 years back for the power plant, at the rate of 25 000 rupees per hectare. An oral promise was made by an officer, Mr.* [X] [alors DRH de l'usine], *for a permanent job. The land was transferred, but the job was not given to me. I approached* [X] [assistant RH] *in the company. He told me that for now, there is no recruitment, but when they will recruit, they will take my son first. Now, I think that if I would not have sold the land, I would have been much happier.*
>
> How many people have lost their land for the power plant?
>
> *25-26 families.*
>
> And how many got employment?
>
> *Nobody got a real employment. But we all got employed by a contractor, for 102 rupees a day*. » (un villageois de Sonsari)

L'amélioration des performances environnementales de l'usine : un effet collatéral d'opérations à visée économique

Si les problèmes de consommation de ressources naturelles, notamment l'eau et le foncier, perdurent après l'acquisition, Lafarge India introduit plusieurs modifications technologiques au niveau de l'usine et des carrières, qui réduisent des nuisances à caractère environnemental :

> « *Some years back, the cement industry was in a bad condition. Market was not there, plantation and other things were not there, pollution was high, and nobody was controlling this. Now, with the dry process, it is a very good process. When you visit a modern cement plant, it is like a cloth factory. It is very neat and clean, with no pollution*. […] *Raymond was a very old plant. Machinery was very old. Lafarge is replacing all this one by one.*
>
> Is Lafarge changing the machinery because of the requests of the CECB, or because it is more productive?
>
> *It is more productive, more efficient. Not because of the government. But good productivity, efficiency, this is why we are doing it.* » (un cadre de Lafarge India, bureau du Chhattisgarh)

Au niveau des carrières, le problème des pierres qui volaient dans le village d'Arasmeta cesse depuis que Lafarge change de système d'explosif pour l'extraction du calcaire. Ce point figure d'ailleurs dans le rapport PowerPoint réalisé par le nouveau responsable RSE de la

cimenterie, qui mentionne la pratique « d'extraction contrôlée » (*controlled blasting*) au titre des performances environnementales de l'usine. Le responsable RSE précise :

> « *Now, Lafarge is using bottom ignition lightning, rather than detonating fuses, so as to mitigate the ground vibrations. Blast geometry is designed in such a way to blast holes individually, so that charge delays are reduced. This is reducing ground vibrations to a minimum, so buildings are not damaged. Ground vibrations of Lafarge's mines are well within the legal limits. To limit the noise, Novel shock tubes are used on the surface and connectors, instead of the conventional Cord Relays.* » (le responsable RSE)

Or, la visée pro-environnementale mise en avant par le responsable RSE, dont le travail consiste notamment à promouvoir l'image de Lafarge India, et qui est étranger aux décisions d'ordre technologique, est à nuancée. Ce type de choix technologique semble en fait procéder d'une rationalité économique de calcul :

> « *We drill holes, but we put the detonator at the bottom of the hole, so the noise is less, the vibrations are less, and the taking of rocks is improved. If we would use electric detonators, they would have to be on the top of the hole, and a bigger part of the energy would be released into the atmosphere. The non-electric detonators cost about 200 rupees each, against 6 rupees for electric detonators. But the cost is largely compensated by the better fragmentation.* » (un ingénieur de Lafarge India)

Au titre des améliorations environnementales, Lafarge introduit également des modifications technologiques dans l'usine pour pouvoir y produire du *Portland Pozzolanic Cement* (PPC), un ciment dans lequel environ 30% du clinker est remplacé par des cendres volantes provenant de centrales thermiques au charbon. Sur le plan environnemental, l'addition de cendres volantes présente plusieurs avantages : consommation réduite de calcaire (ressource naturelle finie), recyclage des cendres volantes (déchet industriel) et réduction des émissions de CO2 (gaz à effet de serre). Sur la base de ces arguments, Lafarge India sollicite en 2005 l'inscription de cet investissement dans les Mécanismes de Développement Propre (MDP). Au total, Lafarge India prévoit une réduction de ses émissions de l'ordre de 70 000 tonnes de CO2 par an grâce à la production de PPC dans ses usines[173]. Les bénéfices environnementaux de cette stratégie sont fortement mis en avant par le Groupe,

[173] Rapport de validation du projet, disponible sur le Web : http://cdm.unfccc.int/Projects/DB/DNV-CUK1162198677.65 (sourcé le 15/09/2010).

que ce soit dans ses communications officielles[174] ou lors d'entretiens avec des cadres dirigeants. Il faut cependant souligner que, là aussi, la visée première du projet est économique, la réduction des coûts relatifs à l'extraction du calcaire et à la facture énergétique permettant de rentabiliser les investissements réalisés. La rentabilité du projet a d'ailleurs contribué à motiver le refus du projet par la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques – l'agence en charge de la gestion des MDP[175].

Enfin, Lafarge participe au « *Green Chhattisgarh* », un programme de plantation d'arbres le long des routes, initié par Raman Singh, le *Chief Minister* du Chhattisgarh. En 2007, ce dernier demande en effet à tous les producteurs de ciment de la région de planter des arbres le long de portions de routes identifiées et allouées par le gouvernement. Un cadre local de Lafarge India raconte :

> « *On the road side, we planted trees on 25km. We got the smallest track. Other companies had to plant 50km, 100km. So all cement industries have to do 25km of plantation. It is a request coming directly from the Chief Minister. We have done it. Our plantation department has done the job. Then, there were some inspections, to see if we have done it or not on the track which was allotted to us. So we cannot bluff: 'We will do, we will see'. No. There was a meeting, to see what had been done.* » (un cadre de Lafarge India, bureau du Chhattisgarh)

Le responsable RSE de l'usine d'Arasmeta met la plantation de ces arbres sur le compte des efforts déployés par Lafarge India pour préserver l'environnement. Or, de même que pour les actions à caractère environnemental évoquées plus haut, la plantation des arbres obéit d'abord à un calcul économique : vu les pouvoirs détenus par le *Chief Minister* et le rapport d'interdépendance qui relie Lafarge India et le gouvernement (voir ci-dessous), les dirigeants de Lafarge India estiment qu'il leur serait plus coûteux de ne pas suivre l'injonction du *Chief Minister* que de planter les arbres. La faiblesse du motif écologique est également attestée par la façon dont Lafarge India gère les zones boisées du site de la cimenterie :

---

[174] Lafarge, *Lafarge's strategy in growing markets : the example of India and Banglandesh*, Press Book 2006 (sourcé sur le site Internet de Lafarge en 2007, retiré du site depuis lors); Lafarge, *From waste to resource: creating a sustainable industrial system*, Press Kit, 2008 (http://www.lafarge.fr/06122008-press_themabook-industrial_ecology-uk.pdf); Lafarge, *Lafarge atteint son premier objectif de réduction de ses émissions de CO2*, Communiqué de presse, 26/03/2009 (http://www.lafarge.fr/wps/portal/6_2_2-TCDet?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Lafarge.com/AllPR/2009/PR090325/MainFR); Site Internet de Lafarge, rubrique Développement durable – changement climatique (http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_3_1-Changement_climatique) (documents sourcés le 15/09/2010).

[175] Les documents relatifs à l'évaluation du projet sont disponibles en ligne : http://cdm.unfccc.int/Projects/DB/DNV-CUK1161269975.84/history (sourcé le 15/09/2010).

« *If we compare Raymond and Lafarge, the situation is worth with Lafarge on the environmental front. During Raymond, they were doing very good social afforestation*[176]*. Now, Lafarge is cutting the tree plantations, and they are selling the wood. During Raymond, the firewood was for the villagers. Now, they sell for their own profit.* » (un villageois de Sonsari – plusieurs autres villageois interviewés vont dans le même sens)

B - Travail et relations industrielles

Eléments de contexte : les relations industrielles dans l'industrie du ciment au Chhattisgarh

Jusqu'au tournant des années 1980-90, soit la moitié de la période durant laquelle l'usine d'Arasmeta est opérée par Raymond Cement, la gestion des ressources humaines dans l'industrie du ciment est fortement encadrée par les pouvoirs publics et les organisations syndicales. Un bref détour par la présentation des relations industrielles au Chhattisgarh facilitera la compréhension des enjeux du travail et des relations industrielles dans l'usine d'Arasmeta.

Au niveau national, les relations industrielles propres à l'industrie du ciment durant l'ère interventionniste ont été évoquées dans le chapitre précédent. En un mot, elles sont caractérisées par le poids des négociations nationales tripartites, réalisées au sein du *Cement Wage Board* (CWB). Les fédérations syndicales se distinguent par leur pouvoir d'influence, et où le gouvernement tend à favoriser les employés au nom de sa mission d'Etat-providence et de la justice sociale. Au niveau du Chhattisgarh, l'histoire des relations industrielles et des négociations collectives dans le secteur du ciment est un objet en soi. Le Chhattisgarh est un cas spécifique à plusieurs égards. D'une part, c'est une des régions en Inde où l'on trouve une forte concentration de cimenteries : au total, le Chhattisgarh représente 15% de la production nationale de ciment[177]. Aux petites cimenteries s'ajoutent deux cimenteries de la CII[178] et sept

[176] La notion de *social afforestation*, qui tire son origine de programmes gouvernementaux, fait référence à la plantation d'arbres dans des zones non-boisées, à proximité de zones habitées, dont l'objectif est de compenser le déboisement historique dû à l'activité humaine, de soulager les pressions sur les forêts existantes, et de pourvoir aux besoins des habitants en bois (bois de chauffage, crémations, etc.). Dans la plupart des cas, les habitants sont mobilisés pour réaliser et entretenir les plantations, ce qui créé une source additionnelle de revenu.

[177] http://www.indiainbusiness.nic.in/know-india/states/chhattisgarh.htm (sourcé le 16/09/2010).

cimenteries du secteur privé[179]. D'autre part, à l'instar du Maharashtra et du Gujarat, le Madhya Pradesh (pour rappel : dont le Chhattisgarh faisait partie jusqu'en 2000) est doté d'un cadre législatif et institutionnel spécifique en matière de droit du travail, qui s'ajoute au droit national et sur certains points le remplace. Enfin, le paysage syndical du Chhattisgarh comporte des acteurs influents, qui ont profondément marqué l'histoire régionale du syndicalisme.

Jusqu'à la fin des années 1980, la syndicalisation des ouvriers du secteur du ciment s'inscrit dans le mouvement national évoqué plus haut. Les travailleurs permanents sont syndiqués chez les grandes fédérations, notamment AITUC et INTUC, qui mobilisent les ouvriers en soutien aux négociations nationales. Dans les usines, les syndicats se différencient par leur position plus ou moins coopérative ou conflictuelle vis-à-vis des directions. Ainsi, alors que les leaders syndicaux d'INTUC (affilié au Congrès) s'inscrivent généralement dans une démarche de négociation par le dialogue, les représentants d'AITUC (affilié au Parti Communiste Indien) sont plus contestataires – l'objectif officiel d'AITUC étant toujours de contribuer à l'instauration du socialisme en Inde par la révolution. Les antennes syndicales locales s'alignent sur les positions des fédérations nationales, qui pratiquent la « *need-based cooperation* »[180]. Ainsi, leurs revendications reflètent en grande partie celles des fédérations syndicales, autour des salaires et des conditions de travail, mais également autour de l'abolition du recours aux ouvriers contractuels – qui sont alors perçus par les ouvriers permanents comme une main d'œuvre concurrente, moins chère et plus flexible. Un leader syndical d'AITUC, qui est le premier à avoir organisé les ouvriers du secteur du ciment au Chhattisgarh au début des années 1960, raconte :

> « *It was agreed by all parties that there should be no contractual labor in the industry. It was signed by the cement industry recommendations of the wage board.* […] *At that time, there was a serious involvement of workers in strikes and other things, here in Chhattisgarh. ACC Cement had a 150 days strike in 1971. Century Cement had a 65 days complete strike in 1980. And in 1985, 45 days complete strike. In Raymond Cement, in 1993, 45 days complete strike. And in Modi Cement* [aujourd'hui Ambuja Cement] *also, 45 days complete strike. Still, we have not succeeded to abolish the contract labor. Now,*

[178] CCI Mandhar, installée en 1970 et ne produisant plus depuis 1996, ainsi que CCI Akaltara, installée en 1981 et ne produisant plus depuis 1996.

[179] Aujourd'hui, le secteur est en pleine expansion : **entre 2001 et 2009, cinq des sept cimenteries existantes investissaient dans l'extension de leurs capacités de production, et 29 projets de nouvelles cimenteries ont fait l'objet d'une demande de *Memorandum of Understanding* (MoU) avec le gouvernement du Chhattisgarh**.

[180] Selon les propos du Secrétaire Général Adjoint d'AITUC, négociateur national pour le secteur du ciment.

cases are going on in the Industrial Court, Labor Court, High Court, and Supreme Court. But the companies, they are fighting tightly. » (un leader syndical d'AITUC)

Vers la fin des années 1980, le paysage syndical entre dans une phase de changements, qui viennent fragiliser la domination des grandes fédérations. Les témoignages de plusieurs anciens leaders syndicaux actifs dans les années 1980-90 évoquent la perte de confiance progressive des ouvriers en leurs représentants syndicaux, ces derniers apparaissant trop politisés et, pour beaucoup, suspects de compromission avec les employeurs :

« *Prior to the 1980s, people used to run after the trade union leaders, and whatever the trade union leaders would say, the workers would trust them. In the 1980s, there was a new awareness among workers that blew very fast: they saw the possibility of trade union leaders making some double-game compromises with the management, and the workers started analyzing these things more seriously than earlier. They stopped running after the leader. Before that, everybody was lining behind the leaders, trusting them. That lining up stopped, and workers started thinking more independently about their benefits and things like that. At the same time, they could distinguish between good leaders and bad leaders.* » (un leader syndical aujourd'hui indépendant)

Un autre leader syndical va dans le même sens :

« *Previously, the private sector managers had a very rigid attitude. So to show their strength, workers started agitation. After that, private owners have understood that if workers start agitation like this, there will be a loss of profits. So they changed their attitude. They said: 'We must sit together and find solutions'. They have treated trade union leaders as one of their family members. Some trade union leaders are very close to the management. They are treated as employees of the factory. Management is paying some money to the trade union leaders. Due to this, trade union leaders are very soft. They are losing their credibility. There is a lot of such type of trade union leaders. They became professional leaders, and they told good bye to Marxism and Leninism.* » (un leader syndical d'AITUC)

Affaiblies par le décalage entre leurs cadres idéologiques de référence et le caractère dominant du modèle capitaliste de développement, ainsi que par la corruption rampante des responsables syndicaux dans les usines, les grandes fédérations perdent du terrain face à des organisations syndicales indépendantes. A ce titre, depuis la fin des années 1980, un nouveau mouvement syndical et politique marque l'industrie du ciment au Chhattisgarh. Il s'agit de *Chhattisgarh Mukti Morcha* (CMM), qui se développe dès 1977 dans la région sous le leadership du légendaire Shankar Guha Niyogi (voir l'encadré n°6.1).

Encadré n°6.1 : Les actions de Chhattisgarh Mukti Morcha dans l'industrie du ciment

- Chhattisgarh Mukti Morcha

Shankar Guha Niyogi est un personnage peu commun. Ouvrier dans l'usine sidérurgique publique de Bhilai (Bhilai Steel Plant), qui comptait alors plus de 55 000 ouvriers et reste une des plus grandes usines sidérurgiques d'Asie, il s'implique politiquement dans le CPI(ML) – branche marxiste-léniniste des partis communistes indiens. Licencié par suite de ses activités politiques, il passe plusieurs années à vagabonder au Chhattisgarh, changeant souvent de métier (ex. ouvrier agricole) et s'impliquant dans de nombreuses luttes sociales locales.

En 1975, Niyogi se fait embaucher dans les mines de Dahni Tola, où ses efforts d'organisation des ouvriers lui valent 13 mois de prison ferme durant l'état d'urgence. A sa sortie de prison, il vient travailler dans les mines de Dalli-Rajhera, qui alimentent la Bhilai Steel Plant en minerai de fer. Lassé du conformisme syndical d'AITUC, qui est très implanté dans ces mines, il y développe un nouveau syndicat, le *Chhattisgarh Mines Shramik Sangh* (CMSS - syndicat des ouvriers miniers du Chhattisgarh). En quelques années, les ouvriers quittent les rangs d'AITUC et viennent rejoindre CMSS, dont la vocation est d'aider les ouvriers à tous les niveaux : actions collectives classiques (grèves, freinage, grèves de la faim…), mais aussi campagnes anti-alcool, création de dispensaires autogérés, animations culturelles par et pour les ouvriers et leurs familles, revendications auprès des municipalités pour améliorer l'accès des ouvriers aux services urbains, etc.

Régulièrement emprisonné puis relâché faute de charges, Shankar Guha Niyogi continue de développer ses activités politiques et syndicales. En 1982, il crée notamment le parti politique *Chhattisgarh Mukti Morcha* (littéralement : Front de Libération du Chhattisgarh), autour duquel gravitent diverses organisations affiliées, dont le syndicat *Pragatisheel Cement Shramik Sangh*. En 1990-91, fort d'un appui important dans les milieux ouvriers, CMM organise des grèves et protestations mobilisant plusieurs centaines de milliers de personnes dans la ville industrielle de Bhilai, certaines de ces manifestations étant réprimées par la police à l'arme à feu.

En septembre 1991, Niyogi est assassiné. Le jour de sa mort, la quasi-totalité des ouvriers du Chhattisgarh cessent toute activité et se réunissent pour lui rendre hommage. Lors du procès, qui remonte à la Cour Suprême, quatre dirigeants d'entreprises sont suspectés d'avoir comploté son assassinat. Ils sont acquittés pour vice de procédure, seul l'homme de main ayant tiré sur Niyogi étant condamné à perpétuité.

D'après plusieurs membres de CMM que nous avons interviewés, la mort de Niyogi a entraîné un éclatement progressif de l'organisation en diverses factions, du fait de luttes internes pour le leadership et de différends idéologiques entre les responsables. Aujourd'hui, CMM compte cinq factions plus ou moins rivales, et ses activités politiques et syndicales n'ont plus la même portée qu'autrefois. A titre d'exemple, CMM a présenté huit candidats aux élections législatives de 2003, dont aucun n'a été élu.

- L'implantation de CMM dans l'industrie du ciment

ACC, Jamul (Bhilai)

CMM entre dans le secteur du ciment en 1989, lorsque les ouvriers contractuels de chargement/déchargement font appel à Shankar Guha Niyogi, qui accepte de les organiser. Après 56 jours de grève et une grève de la faim de Niyogi, ACC accepte de payer le salaire du *Cement Wage Board* aux ouvriers du chargement/déchargement. Rapidement, d'autres ouvriers contractuels de

l'usine se joignent à CMM, et Niyogi créé le syndicat *Pragatisheel Cement Shramik Sang*. CMM entre alors dans une longue phase de conflit avec les entreprises dans lesquelles il est présent, dont ACC, demandant l'abolition du système contractuel et le respect des accords de branche. Grèves, manifestations et grèves de la faim s'enchaînent et culminent avec une manifestation inter-entreprise où la police ouvre le feu sur les manifestants. 17 ouvriers sont tués, dont trois d'ACC Jamul.

Sur fond de ces mouvements de protestation, CMM obtient par jugement de la *High Court* qu'ACC réembauche plus de 160 ouvriers contractuels licenciés lors des conflits sociaux. En 2006, l'*Industrial Relations Court* tranche en faveur de CMM, et demande à ACC Jamul de régulariser les 573 ouvriers contractuels de l'usine. A travers la *Chhattisgarh Cement Manufacturers' Association*, les divers cimentiers de la région, tous concernés par des plaintes similaires, font appel devant la *High Court* qui annule le jugement de l'*Industrial Relations Court*. L'affaire est aujourd'hui en cours d'instruction à la *High Court*.

UltraTech, Hirmi

CMM entre dans la cimenterie d'UltraTech à Hirmi au début des années 2000. Après un long travail d'organisation des ouvriers contractuels, en 2004, CMM lance une série de grèves lors desquelles la production est arrêtée. Les revendications sont le paiement du salaire minimum, l'accès à la cantine, le versement d'un salaire double pour les heures supplémentaires, mais également la contribution d'UltraTech au développement rural dans les villages alentours. Le leader de CMM à UltraTech raconte :

> « *We used to block the gate for four hours, and then withdraw. The goal was to boost the morale of other workers. One time, about 200 policemen came and marched into the 4 villages near the plant. Police was coming from Raipur. When the police went back to Raipur, we again blocked the gate for four hours. So why four hours? Because the police needs four hours to come from Raipur to the plant. So by the time the police comes, we disperse. This resulted in the police not coming to the scene anymore, as they have repeatedly failed.*
>
> *In 2006, about 100 policemen came. The closure had lasted for 2 days. The police instructor put a false blame that the workers had damaged the conveyor belt. We protested, saying that the workers could not damage the machinery which gives them bread and butter. I asked the instructor to show me the damaged belt. Not a single belt was damaged. Then I told him that like this, false accusations are made just to break the protest. This is an example of how false stories are created to harass us.* » (un responsable local de CMM)

Ambuja Cement, Baloda Bazar

Dans l'usine d'Ambuja, opérée par Modi Cement jusqu'en 1998 et contrôlée par le géant suisse Holcim depuis 2007, la présence de CMM remonte au début des années 1990, quand Niranjan Yadaw, alors ouvrier et représentant syndical d'AITUC, quitte AITUC qu'il juge compromis avec la direction et se joint à CMM. De nombreuses grèves sont organisées, mais quelques années après l'assassinat de Niyogi en 1991, CMM se divise progressivement en plusieurs factions rivales. Suite à une longue grève accompagnée d'une grève de la faim en 1993, Yadaw et plusieurs autres leaders syndicaux sont licenciés par Modi Cement. Après avoir porté plainte, alors que les autres leaders syndicaux passent un accord à l'amiable avec Modi Cement, Yadaw continue de revendiquer ses droits. Ecarté par CMM, il quitte la région. Après six décisions en sa faveur, contre lesquelles Modi puis Ambuja Cement ont fait appel, son cas est aujourd'hui en cours d'instruction à la Cour Suprême. Son départ affaiblit la présence de CMM dans l'usine.

En 1997, un jeune villageois ayant été emprisonné pour avoir battu le directeur des ressources humaines qui refusait de fournir l'emploi promis en compensation de terres acquises par l'usine émerge comme nouveau leader. Elu politique dans un village avoisinant l'usine, il s'associe avec *Pragatisheel Cement Shramik Sangh* et réorganise les ouvriers contractuels sous la bannière de CMM. A l'instar des autres cimenteries de la région, de nombreuses plaintes sont déposées par des

ouvriers contractuels sous l'égide de CMM, demandant l'application de l'accord du CWB de 1983. Par ailleurs, alliant les villageois ayant perdu des terres et les ouvriers contractuels, et après avoir réalisé un rapport avec *Tribal Welfare Society* (TWS) ayant obtenu le *Public Eye Award* en 2008, CMM obtient en 2008 l'organisation d'une réunion publique avec le top-management de Holcim, venu de Suisse pour l'occasion (voir le chapitre 5).

Lafarge India, Arasmeta et Sonadih

Ces dernières années, CMM se rapproche de leaders syndicaux d'ouvriers contractuels dans les deux usines de Lafarge India au Chhattisgarh. Encore marginaux dans les deux usines, ils sont cependant considérés comme un risque sérieux par la direction locale de Lafarge India (voir le chapitre 7).

Alors qu'initialement, Shankar Guha Niyogi avait étendu son influence et développé les organisations de CMM au détriment d'AITUC, les deux mouvements se sont rapprochés depuis. L'éclatement de CMM en diverses factions suite à l'assassinat de Niyogi joue un rôle dans ce rapprochement, CMM n'ayant plus l'influence suffisante pour se développer contre les syndicats traditionnels. Plus fondamentalement, le recours croissant des cimentiers à une main d'œuvre contractuelle pousse les grandes fédérations syndicales d'extrême gauche, AITUC et le *Center of Indian Trade Unions* (CITU), à s'ouvrir aux ouvriers contractuels.

Le rapprochement entre CMM, AITUC, et dans une certaine mesure CITU[181], opère à plusieurs niveaux. En termes de revendications, tout d'abord, les organisations se rejoignent pour demander la mise en application des termes de l'accord du CWB, que ce soit dans leurs tracts, lors de manifestations communes (ex. rassemblement de plusieurs centaines d'ouvriers du secteur dans la capitale du Chhattisgarh Raipur en octobre 2008), ou encore dans le cadre de procédures judiciaires engagées dans les divers tribunaux compétents – *Labor Court*, *Industrial Relations Court* et *High Court*. AITUC, CITU et CMM ont également formé une organisation transversale, le *Chhattisgarh Cement Shramik Vikas Manch* (CCSVM – littéralement : front pour le développement des ouvriers du ciment du Chhattisgarh), à travers laquelle ils organisent des actions communes (ex. manifestation à Raipur pour la fête du travail les 1er mai de chaque année). Enfin, dans la cimenterie d'Ambuja Cement (sous contrôle d'Holcim) et celle d'Arasmeta, AITUC et CMM travaillent pour partie ensemble – même si leurs rapports sont ambigus, faits de coopération et de concurrence[182].

[181] Au Chhattisgarh, CITU est entré dans le secteur du ciment dans l'usine de Sonadih milieu des années 1990, où il a organisé les ouvriers contractuels. Sa sphère d'influence est limitée à cette usine.

[182] Sur le cas d'Ambuja Cement, un leader d'AITUC explique : « *We have our union there. But there is a conflict between the local union leader and AITUC. Now, we have expelled him from the party: this leader has a close contact with the management. We are fighting… inside.* - I heard CMM is quite active in this plant… - *No, CMM is not active. CMM is trying, because if there is discontent in AITUC, they try to use that. In the cement sector, it*

Les politiques d'emploi mises en œuvre par Raymond Cement

1980-1990 : une gestion des ressources humaines très encadrée par les accords-cadres nationaux

Jusqu'au début des années 1990, le poids des régulations nationales sur le rapport employeurs/employés laisse des marges de manœuvre limitées à la direction de Raymond Cement en matière de gestion des ressources humaines. Cependant, de nombreux choix de gestion restent déterminants dans la nature et la qualité des relations entre la direction de l'usine et les ouvriers.

Tout d'abord, la direction de Raymond Cement est en position de choisir le nombre d'employés dans l'usine. Ce choix renvoie directement aux exigences de productivité, qui constituent un point de friction classique opposant l'intérêt économique de l'entreprise aux intérêts collectifs des travailleurs. Or, dans un premier temps, les exigences de productivité formulées par la direction ne posent pas de problèmes particuliers. Le recours de Raymond Cement à la main d'œuvre locale – environ 1000-1500 emplois directs sont alloués à des villageois – contribue à la qualité des relations industrielles de l'époque. En effet, non seulement les ouvriers-villageois voient leur situation économique s'améliorer et sont, le cas échéant, reconnaissants pour la formation technique que Raymond Cement leur a financée, mais ils manquent également de références sur les enjeux de la condition ouvrière pour formuler des revendications : tant que les conditions d'emploi leur paraissent acceptables, rien ne les incite à entrer en conflit avec leur employeur.

La nature des emplois entre également en ligne de compte. Dans le cas de Raymond Cement, environ 1200 ouvriers sont des employés permanents. Protégés notamment par le *Industrial Disputes Act* de 1947, leur licenciement est très difficile (nécessité d'une autorisation du gouvernement) et très coûteux (risques importants de recours en justice) pour l'entreprise. Leur niveau de rémunération est fixé par les accords tripartites évoqués plus hauts, ainsi que par diverses lois telles que le *Employees Provident Fund and Miscellaneous Provisions Act* de 1952, en vertu duquel 12% du salaire des ouvriers est versé à un fond de retraite, ou encore le *Payment of Bonus Act* de 1965.

---

is going like this only. But CMM doesn't know working class organization and politics. Only the agitation aspect will not cover the trade union movement. CMM is lacking trade union activities. Sometimes, they go and agitate people. After that, they can't continue. »

A cette main d'œuvre permanente viennent s'ajouter les ouvriers contractuels. Certains d'entre eux sont employés par des sous-traitants, qui gèrent pour Raymond Cement un ensemble défini de tâches – manutention, emballage, ou encore entretien des locaux. Mais la majorité des ouvriers contractuels sont des intérimaires : employés par des intermédiaires, qui se rémunèrent en prélevant une part du salaire des ouvriers, ils travaillent aux côtés des ouvriers permanents et sont placés sous les ordres directs du donneur d'ordre. Ainsi, à l'instar de ses concurrents, Raymond Cement ne semble pas avoir respecté les accords du CWB. Notamment, les ouvriers contractuels n'ont pas le même salaire que les ouvriers permanents – sans parler des avantages en nature tels que l'accès au logement et aux soins, ou encore l'éducation des enfants. Cependant, jusqu'à la mobilisation des ouvriers contractuels par AITUC au début des années 1990, cela ne porte pas atteinte aux relations industrielles dans l'usine. En plus de l'effet apaisant de la présence de villageois dans la main d'œuvre, la part d'ouvriers contractuels dans la main d'œuvre de l'usine reste limitée à quelques centaines tout au plus, le nombre de sous-traitants étant limité à deux ou trois.

Enfin, dans le cadre de la compensation à l'acquisition de leurs terres, Raymond Cement emploi 135 ouvriers remplaçants, qui participent au système des *badli* (voir le chapitre 2). Chaque jour, ces derniers viennent se présenter aux portes de l'usine, où on leur indique s'il y a quelqu'un à remplacer pour la journée. Payés à la journée un salaire négocié au niveau national, la précarité de leur statut est compensée par une rémunération journalière supérieure à celle des ouvriers contractuels. Par ailleurs, ils ont une relation d'emploi formelle, l'employeur devant les déclarer au *Labor Department*. Jusqu'à l'acquisition de l'usine par Lafarge India, les ouvriers remplaçants de Raymond Cement bénéficient d'une garantie de 13 jours de travail par mois, et ils obtiennent généralement plus de jours de travail que le minimum.

Le caractère paisible des relations industrielles caractérisant les années 1980 est renforcé par le caractère paternaliste du modèle de gestion mis en œuvre par Raymond Cement. En effet, les ouvriers permanents bénéficient d'un logement fourni par l'entreprise, sous la forme d'un petit appartement dans des immeubles situés dans l'enceinte de l'usine (*township*), et leurs enfants sont scolarisés gratuitement jusqu'à la 12ème classe dans l'école de l'usine, qui a une bonne réputation. Si un ouvrier ou quelqu'un de sa famille a un problème de santé, Raymond Cement fournit également des soins dans le dispensaire de l'usine, et donne si besoin une avance sur salaire pour que la personne malade puisse aller à l'hôpital. Par

ailleurs, les ouvriers bénéficient d'une épicerie gérée par une coopérative d'ouvriers, qui leur permet de se fournir à des prix subventionnés par l'entreprise.

1990-2001 : la dégradation des relations industrielles

Au début des années 1990, les rapports entre la direction de Raymond Cement et sa main d'œuvre se tendent sous l'effet d'une conjonction de facteurs. Au niveau de l'industrie prise dans son ensemble, le secteur du ciment traverse une crise de surproduction, aggravée par la baisse soudaine des commandes publiques suite aux plans d'ajustement structurel du Fond Monétaire International. A cela s'ajoute une libéralisation des prix du ciment, autrefois contrôlés par l'Etat, qui déstabilise le marché et provoque une série de fluctuations incontrôlées. Les difficultés économiques auxquelles les cimentiers sont confrontés provoquent un durcissement des relations industrielles : le patronat utilise la masse salariale comme variable d'ajustement, et les syndicats ont intérêt à se mobiliser pour limiter les impacts de la crise sectorielle sur les salaires et les conditions de travail. A cela s'ajoute l'entrée de CMM dans le secteur du ciment *via* les ouvriers contractuels, qui incite les autres syndicats contestataires à durcir leurs positions afin de préserver leur légitimité.

Dans ce contexte, un leader régional d'AITUC entame un travail d'organisation des ouvriers travaillant pour Raymond Cement. Ce travail aboutit à une grève historique en 1993, qui dure près de 3 mois, durant lesquels ouvriers permanents, ouvriers contractuels et ouvriers remplaçants s'unissent pour demander une hausse de la rémunération, notamment du bonus. Un ouvrier contractuel, devenu leader d'AITUC dans l'usine en 2006, raconte :

> « *Before the strike, contract workers had no bonus and no leave. So for the strike, all workers came together: contract workers, badli workers, and permanent workers. The strike lasted above 2 month. If the strike lasts more than 90 days, the government can seize the factory. So the management accepted some compromise before the 90 days limit.*
>
> *After that, about 200 contract workers were kicked out of the factory. Also, permanent workers and contract workers got divided. The problem is that the trade union leaders, who had promised to speak for the contract workers, could not speak for the contract workers to the management. So the compromise had no benefits for them. The management said: "Start the work again, and we will look after your problems". So the work started again, but no benefits came. Also, there was no written agreement.* […] *Contract workers had no any information and literacy for accessing legal aid and*

understand their rights. So they did not go to the labour court at that time. » (un ouvrier contractuel et leader syndical local)

Alors qu'auparavant, le recours massif à la main d'œuvre locale avait permis à Raymond Cement d'avoir des ouvriers dans l'ensemble dociles, ainsi que de bons rapports avec les communautés villageoises, cette imbrication entre villageois et employés joue contre Raymond Cement durant la grève, les villageois apportant un soutien économique et logistique aux grévistes. Suite à ce renversement, Raymond Cement multiplie les projets pour les villageois (voir ci-dessous). Quant aux relations industrielles, le calme revient après la grève, bien que seuls les ouvriers permanents en aient retiré un bénéfice.

Les effets de l'acquisition par Lafarge India sur le travail et les relations industrielles

Une politique RH centrée sur la recherche de productivité

Quand Lafarge India prend le contrôle de la cimenterie d'Arasmeta, la priorité de la direction est d'améliorer la productivité de l'usine. En effet, non seulement cette dernière est en-dessous des standards du Groupe, mais le marché du ciment connaît également un durcissement des pressions à la compétitivité, avec comme on l'a vu 26 projets de nouvelles cimenteries qui s'annoncent rien qu'au Chhattisgarh. Pour Lafarge India, cela implique un durcissement des exigences de performance :

« *Now, competition is more. Even in Chhattisgarh, for the last 3-4 years, competition has increased, because lots of new plants are coming. We are also doubling our capacities, other companies are expanding. So a lot of cement will flow in the market, and we have to be ready.* » (un cadre de Lafarge India, bureau du Chhattisgarh)

Au niveau des ressources humaines, la recherche de productivité se déploie à travers plusieurs stratégies, dont la mise en œuvre se répercute sur le travail des ouvriers et les relations industrielles de l'usine.

Tout d'abord, Lafarge entame une restructuration de ses activités, en externalisant les activités non-stratégiques à des sous-traitants :

« *Lots of work has been uploaded to contractors - mostly the non-core activities. The core activities are the operational and maintenance activities. Those we would not like to outsource, because it would obviously impact the quality of the product. This we want to keep with us. We also have sufficient experienced people, who know how to work on that material, because they have been here since the commissioning. They know all the ins and outs of the plant. We would not like to lose them and send them to other plants, which could take advantage and are obviously our competitors for that matter.*

What we have offloaded are mostly the non-core activities, like housekeeping, canteen services, basically mostly the service parts: the hiding factors, as you call it. That relates to the guest house, transports, housekeeping, packaging, logistics… All those things have been offloaded, also because it is a demand of the time. Every other company is doing the same, and you can't survive without that. You can't have so much liability with you, which you cannot take care of. » (un cadre du département Ressources Humaines)

En externalisant les activités non-stratégiques, Lafarge India réduit les coûts de coordination internes. Comme l'explique un autre membre de la direction de l'usine que nous avons interviewé, il est difficile et coûteux pour la direction de Lafarge India de devoir gérer l'ensemble de la main d'œuvre opérant dans et autour de l'usine. Au contraire, le recours à des sous-traitants permet de gagner en efficacité et en flexibilité :

« *Contractors can better control the people. So we need only to control the contractors, in terms of timing, productivity. We set contracts defining the means and limits of the work that should be executed by a contractor. We negotiate with the contractor for the cost, for the manpower, for the timeline. He has to complete a certain amount of tasks within a particular timeline, and if he doesn't do that, we can penalize him.*

There are clauses in the work order, saying that we can deduct his amount, we can stop awarding him other contracts if he is not efficient or proficient. So we have that sort of flexibility with us. We can obviously keep on changing contractors, and if we don't like one, we can take another one. In case of a permanent liability, or a permanent employment, you can't do so. If a company doesn't like me, they cannot just kick me out. There would be a lot of formalities in that. » (un cadre du département Ressources Humaines)

Deuxièmement, Lafarge réduit progressivement le nombre d'employés permanents. Afin d'échapper aux procédures de licenciement lourdes et coûteuses du *Industrial Disputes Act* de 1947, qui s'appliquent à tout ouvrier permanent travaillant dans une usine de plus de 100 employés, la direction de l'usine a recours aux plans de licenciement volontaire. Ce procédé présente plusieurs avantages. D'une part, il permet de réduire la main d'œuvre au compte-goutte, ce qui réduit les risques de protestations collectives. D'autre part, il permet de cibler les éléments les moins productifs, en exerçant sur eux diverses pressions pour qu'ils acceptent de renoncer à leur poste. Par exemple, la direction des Ressources Humaines peut assigner des tâches particulièrement ingrates à un ouvrier, ou encore, lui glisser que s'il

n'accepte pas de partir avec un chèque, il sera licencié pour faute professionnelle à la première occasion.

Enfin, l'utilisation de plans de départ « volontaire » fonctionne comme une incitation coercitive (Etzioni, 1961) pour les ouvriers restant, qui ont intérêt à se plier aux exigences de productivité de la direction s'ils ne veulent pas risquer d'être, eux aussi, soumis à des pressions pour accepter un départ. Au total, d'après les chiffres avancés par un membre de l'administration locale, le nombre d'employés permanents serait passé de 1200 avant l'acquisition à environ 400 aujourd'hui[183], la majeure partie de cette réduction provenant de plans de départ « volontaire ». Comme les ouvriers permanents qui partent ne sont pas toujours remplacés par des ouvriers contractuels, les pressions à la productivité augmentent :

> « *The working pressure was less under Raymond. Since Lafarge has taken over the plant, over 1000 people have been retrenched. And the production has increased. Before, a staff of 10 people had to carry out a certain work. Now, the work is more, but the staff has been reduced to 3.* » (un ouvrier permanent)

Par ailleurs, autour de 2004-2005, Lafarge India introduit des indicateurs de performance (*key performance indicators*), que les cadres intermédiaires doivent renseigner et en fonction desquels l'ensemble des employés de l'usine – cadres et main d'œuvre – sont évalués par la Direction des Ressources Humaines de Lafarge India à Mumbai. Ces indicateurs contribuent à renforcer la pression à la productivité, d'une part parce qu'ils permettent d'objectiver les attentes tout au long de la chaîne hiérarchique, ainsi que de justifier les primes et les sanctions sur la base d'une variable chiffrée, et d'autre part, parce que l'introduction d'une mesure renforce la prise en compte de ce qui est mesuré par les acteurs.

En contrepartie de ces pressions accrues, les ouvriers permanents sont mieux payés par Lafarge India qu'ils ne l'étaient par Raymond Cement. Variant suivant les catégories de poste, les salaires mensuels nominaux doublent, passant d'une fourchette de 3500-7000 roupies avant l'acquisition à une fourchette de 7000-14 000 roupies en 2009[184]. Corrigée par l'inflation, cette augmentation équivaut à une hausse d'environ 40% des salaires réels en 10 ans. Par ailleurs, les conditions de travail des ouvriers permanents s'améliorent. A ce titre,

[183] Un ouvrier avance le chiffre de 300. Malheureusement, nous n'avons pas eu l'opportunité de demander une confirmation de ces chiffres auprès de la Direction des Ressources Humaines de l'usine.

[184] Basés sur les réponses fournies par les ouvriers interviewés, les chiffres avancés sont une approximation. Ne prenant pas en compte le caractère progressif des variations des rémunérations (le doublement des salaires ne s'est pas fait du jour au lendemain), ils donnent cependant un ordre de grandeur du phénomène en question.

Lafarge India investit dans la sécurité au travail, qui est évoquée à tous bouts de champs par les employés de Lafarge comme étant une « *core value* », une valeur fondamentale de l'entreprise. Constituant une des priorités stratégiques du Groupe, la sécurité fait l'objet d'une communication importante en interne, que ce soit sur des affiches accrochées sur les murs, ou encore dans les propos des cadres :

> « *If you look at the Indian context, in Indian companies, they do feel concerned about safety and other related issues. But there are always priorities. And in Lafarge, they have made this safety priority as a core value. Safety is not a priority here, it is a core value. A priority can be compromised. Like with a market recession, the priorities may change. When it is a core value, it cannot change. It is something more near to the human touch, because people don't come here only for bread & butter. They come here for dignity, to work in a safe environment. They are assured that in the evening, they can go back home.* » (un cadre local de Lafarge India)

Outre les systèmes techniques de sécurité mis en place, la politique de sécurité se traduit concrètement par l'interdiction formelle d'entrer dans le périmètre de l'usine ou dans les carrières sans équipement de sécurité (casque, chaussures de chantier, éventuellement gants et lunettes protectrices). L'équipement de sécurité est d'ailleurs fourni par Lafarge India. Cette règle tranche avec les pratiques du temps de Raymond Cement, où il était courant que des ouvriers viennent travailler en sandales. Dans les entretiens que nous avons mené parmi les ouvriers, cette politique est dans l'ensemble très appréciée – certains ouvriers apportent cependant des nuances quant à la mise en œuvre de cette politique de sécurité au travail.

Si la politique de réduction de la main d'œuvre concerne également les ouvriers contractuels, ces derniers sont moins touchés. En effet, l'externalisation des activités conduit pour partie au remplacement d'ouvriers permanents par des ouvriers contractuels, qui coûtent moins cher à Lafarge India – ils sont payés le salaire minimum, soit 102 roupies par jour travaillé en 2008 – et plus facilement licenciables. En pratique, le nombre de sous-traitants passe de deux ou trois à l'époque de Raymond Cement à une dizaine lors de l'enquête de terrain. Et pour cause :

> « *If we talk in financial terms, people are assets, they are assets as well as they can be liabilities. In the downturn, they can be liabilities for us, because they are fixed costs.*
>
> […] *As you must know, there are two categories. One is the unionized category, which comprises all the non-managerial posts, who are working on the field, who are the workers. The second is the officers' category. They are not unionized. The unionized category is protected by the labor law, and that law contains many acts. There are more*

than 73 acts protecting these people. There is an act for industrial disputes, one for compensations, one for maternity benefits, one for provident fund, one for accident investigations…

Whenever there is an industrial dispute, a misunderstanding or a difference in opinion between these people and us, we are the representation of the management. So if there is a dispute, there are different levels where the dispute is being heard and answered. There are tribunals: there are courts, industrial courts, civil courts, High Courts, Supreme Court. We have a hierarchy here. The dispute is going from one court to another.

So to avoid those confusions in the long go, on the long term, we are trying to reduce the liabilities in a manner which will be also beneficial for us, and for those people also. Because not everybody in the unionized category is against the management for a particular say. But if a majority or a chunk of them are opposing us for a particular matter, the others will have to come with them. I am speaking about permanent employees. And for that, contract workers have their own unions, which are also registered, so they can appeal against anybody.

So we have those things, and the intensity of a particular problem is louder if they are permanent employees, since contract workers are a floating population, they keep changing and coming. Say if you award a contract to a person for a period of one year, even during this one year, it is not necessary that the contractor employs the same people. » (un cadre du département des Ressources Humaines)

En plus des ouvriers contractuels travaillant dans l'usine sur une base pérenne, Lafarge India fait régulièrement appel à une main d'œuvre temporaire, qui lui permet d'ajuster ses ressources humaines aux besoins du moment :

« *India is mostly an agricultural country, so most of the people at the level of workers and contract labors are coming from those places which are mostly agriculture-dominant. These guys have agriculture as the main source of livelihood. It depends on the season, the climate. They will yield one crop, then they will work as laborer for the next six months, and when they go back to their fields, people from another region, where the crop has already been harvested, they will come in as laborers.*

A contractor is also not only working for Lafarge. He will work for 10 other industries, in different places. So contractors will also keep floating, according to the demand, if it increases or if it decreases. Or during our shut down and maintenance activities, we have a high demand, so we will employ 1000 people for two months. For the 10 remaining months, we will not require more than 400 people altogether every day in the plant. It depends on the activity. Sometime there is a break down, so we need additional people, so contractors get more people. It is a demand and supply thing. » (un cadre dirigeant de l'usine)

Les 135 ouvriers remplaçants (*badli*), qui avaient obtenu leur position au titre de compensation pour la perte de terres, constituent une troisième variable d'ajustement. Comme nous l'avons évoqué plus haut, ils ont un contrat leur donnant droit à venir travailler au minimum 13 jours par mois comme ouvrier remplaçant s'il y a un remplacement à effectuer. Payés 350 roupies à la journée travaillée, soit plus de trois fois le salaire d'un ouvrier

contractuel, ils sont opérationnels pour réaliser des tâches peu qualifiées, comme assistant au conducteur dans un camion, par exemple. Or, quand ils ne se présentent pas aux portes de l'usine chaque matin, ils sont comptés comme absents. Ainsi, rompant avec les pratiques de Raymond Cement, la direction de l'usine licencie 20 de ces ouvriers remplaçants pour cause d'absentéisme. Dans le cadre de la réduction de la main d'œuvre, la direction de Lafarge India réduit également l'emploi effectif d'ouvriers remplaçants : d'après l'un d'entre eux, alors qu'ils obtenaient plus de 14 jours de travail par mois à l'époque de Raymond Cement, Lafarge India ne leur offre plus que 8-10 jours de travail.

Des relations industrielles tendues

D'après la direction de l'usine, les changements introduits par Lafarge India après l'acquisition constituent une amélioration non seulement du point de vue de l'employeur, mais également pour les employés :

> « *As far as the takeover is concerned, you would not find so much of a negative impact of the takeover here, because it has now come to more of a positive side compared to the situation in the past, under Raymond: as far as safety is concerned, as far as productivity is concerned, as far as payments and compensations are concerned.* » (un cadre du département des Ressources Humaines)

Les divers entretiens réalisés avec des ouvriers, qu'ils soient permanents, contractuels ou remplaçants, apportent un autre éclairage.

Du point de vue des **ouvriers permanents**, l'utilisation parfois coercitive des plans de départ « volontaire » pose problème. En effet, elle créé un climat d'insécurité et de méfiance vis-à-vis des contremaîtres et de la direction, car chacun appréhende de se retrouver sur la liste des employés auxquels la direction va « suggérer » d'accepter un départ. C'est donc un instrument puissant de discipline. Couplé avec une amélioration des rémunérations, il incite les ouvriers permanents à accepter les exigences de productivité définies par la direction – bien qu'ils les considèrent comme illégitimes – sans organiser d'actions collectives : les ouvriers en poste ont à la fois plus à perdre. Ainsi, les plans de départ « volontaire » apparaissent fréquemment en première position dans les insatisfactions que les ouvriers expriment lors des entretiens. A titre d'exemple, lors d'un entretien collectif réalisé dans un

village, un ouvrier évoque avec un certain désespoir l'insécurité de l'emploi qui règne dans l'usine :

> « *They are hundreds of problems, but nobody listens. There is a lack of support from within, from the management. Nobody is happy to work here! The workers Lafarge wants to dismiss, they do it as per their own will.* » (un ouvrier permanent)

De la même façon, les ouvriers permanents voient d'un mauvais œil l'externalisation des tâches et le recours croissant de la direction aux ouvriers contractuels, cette stratégie constituant d'évidence un risque pour leur emploi. Critiquant cette stratégie, un ouvrier avance des arguments qui reflètent le problème que leur pose cette mise en concurrence interne :

> « *One problem is that contractors are favored by Lafarge. Lafarge offers jobs to contractors at a higher rate than what workers of the company could do at a lower rate. Favoritism of contractors… the work which can be done by employees of Lafarge is handed over to contractors. A work which can be done by an employee at 50 rupees is given to a contractor at 400 rupees. Only the management knows for which reasons it takes this decision.*
>
> *For example, one dumper is equivalent to two trucks. It could easily transport the material to the final dumping place. But the management asks the dumper drivers to dump the material at an intermediate place, where it is taken by trucks, owned by a contractor, to be dumped at the final place. This is unnecessary payment, which is not required. This example shows the nexus between officers and contractors. It cannot be denied.* » (un ouvrier permanent)

A cela s'ajoute, du moins chez des ouvriers, un sentiment de déséquilibre entre les contributions que la direction exige des ouvriers et les rétributions qu'ils reçoivent :

> « *Lafarge is in India since a long time, but now, the situation is very bad. This year, the productivity is very high in this plant. This increase in productivity is due to the work of the entire team, management plus the workers. The input is now about 24 000 cubic meters of limestone, so it means that they do good profit.*
>
> *The managers get more increment of their salaries, but nothing is given to the workers. While giving the performance awards, the officers are paid between 50 000 and 200 000 rupees. But the workers, who are responsible for getting the production to this level, they are ignored. We are struggling to receive even bonus at par with our counterparts in Sonadih and Jamshedpur. In Sonadih, the bonus is about 17 000 to 25 000 rupees. Here, it is only 8000 rupees maximum.*
>
> […] *There is a measure taken by the company, which is called KPI* [*key performance indicators*]. *The full meaning of KPI I don't know. It is linked with the productivity. It came 3-4 years ago. They ask to increase the KPI level. It means the company wants more material and better quality for less costs. This is going on since three-for years. It is*

done by the workers only. The productivity will increase only by workers, on the worker's expenses. But the company's management doesn't recognize the extra efforts put by the workers. Not a single penny is given for this extra effort. » (un ouvrier permanent, s'exprimant lors d'un entretien collectif où les autres ouvriers présents expriment leur assentiment aux propos tenus)

Par ailleurs, des ouvriers permanents se plaignent du manque de dialogue avec la direction, qui ne serait disposée à dialoguer avec les ouvriers que lorsqu'elle a besoin d'eux pour régler un problème. Par exemple :

« *The management has to talk to the workers, there should be a dialogue, but they never talk. There is no dialogue. Workers are only consulted when the company wants their help in solving critical problems.Before one week, the plant was on the verge of closing down, because there was not enough limestone. The management awoke and asked the workers how to solve the problem. The stock of limestone was empty. Workers were consulted. Workers suggested that operation of the plant should be slowed down, and activity of the mines should be speeded up.*

So workers were working double shift, 16 hours a day, with outside temperatures around 45-46 °C. The mine is running continuously. The extra hours are paid double wage, but the allowances remain the same. The wages are about 350 rupees a day, plus 100 rupees allowances. With the double shift, it is not so profitable for me, because with the income tax, a big part is going to the tax payment.

[…] *The limestone stock emptied because of a planning fault from the management size. The plant was running too fast, so it is the management's fault. But workers had to solve the problem by working double shift.* » (un ouvrier permanent)

Autre sujet de tension, des ouvriers désapprouvent le passage d'une gestion paternaliste et relativement peu formalisée des ouvriers, telle que la pratiquait Raymond Cement, à une gestion formalisée par des systèmes rationalisés. Par exemple, à l'époque de Raymond Cement, quand un ouvrier ou un membre de sa famille avait un problème de santé ne pouvant être traité dans le dispensaire de l'usine, il pouvait solliciter l'aide de la direction. D'après les témoignages, la direction de Raymond Cement acceptait presque systématiquement d'avancer l'argent nécessaire pour financer les soins. Après avoir pris le contrôle de l'usine, Lafarge India a remplacé ce système informel par la mise en place d'une couverture maladie, le *Mediclaim*, qui peut poser problème

« *In Lafarge, when the cash is required for treatment, the expenses will be partly compensated by Mediclaim later on, but when we need immediate cash for the treatment, Lafarge replies: "As per the rules, Mediclaim will reimburse you. So you do whatever you want, but no money will be paid to you in advance". The problem is that if we come to the*

hospital with a Mediclaim paper, nobody will accept. Doctors will ask for money. » (un ouvrier permanent)

Enfin, concernant les mesures adoptées par Lafarge afin d'assurer la sécurité au travail, si les efforts sont dans l'ensemble appréciés, plusieurs ouvriers critiquent la distribution en 2008 de nouveaux gilets, dont le port est obligatoire sous peine de sanctions allant de la réprimande jusqu'à un potentiel licenciement. En effet, ces nouveaux gilets sont dotés de bandes réfléchissantes. Durant la saison chaude, quand la température monte à plus de 45°C à l'ombre et peut approcher les 50°C à proximité des machines, ces bandes réfléchissantes deviennent brûlantes et sont difficilement supportable :

« *This may be good for European companies, where the temperature is different. But here, in the extremely hot conditions in which we have to work, those radium gears create problems. It creates skin allergies, and the temperatures become unbearable with this equipment, but still we have to work. We have protested at the company, explaining that it is not suitable. But nobody listens.*

It results in accidents also. Recently, this month, the jacket of a dumper driver got stuck into a hook while getting down of the dumper. Luckily, nothing happened, only the jacket was torn apart. But this indicates that it could lead to more serious accidents. I know that most of the workers hate to wear it, because of the heat. […] *Another issue is the conveyor belt system, where the chances that the jacket gets stuck in the belt are very high. This could lead to some serious accidents.* » (un ouvrier permanent)

Un autre ouvrier met en cause les inégalités de traitement, qui seraient contraires au principe de la sécurité comme valeur fondamentale :

« *For Lafarge, they keep saying "safety first". Lafarge keeps talking about safety. Everything has to be about safety. But while implementing… For example, when they don't give the rain shoes during monsoon, how will the workers work eight hours continuously? Because in the mines, as for the contract workers, we don't get rain shoes. The management is talking big about safety, so why is there a difference between different segments of people working within the company?* » (un ouvrier permanent)

Du côté des **ouvriers contractuels**, les entretiens que nous avons réalisés révèlent là aussi un rapport tendu avec la direction suite à l'acquisition de l'usine par Lafarge India, fondé sur un sentiment de déséquilibre entre contributions et rétributions. Ce sentiment n'est pas nouveau. Déjà lors de la grève de 1993, seuls les ouvriers permanents avaient obtenu une hausse de leur rémunération, cet état de fait générant une frustration auprès des ouvriers contractuels. Cependant, les entretiens réalisés font état d'un aggravement du mécontentement

et d'un renforcement consécutif des tensions, qui se traduit notamment par une nouvelle grève et plusieurs recours aux tribunaux.

Ainsi, en 2002, un groupe d'ouvriers contractuels décide de recourir aux services d'un syndicat, afin d'exiger des rémunérations équivalentes à celles des ouvriers permanents, ainsi que des bénéfices connexes tels que des congés payés. Tout d'abord, les ouvriers prennent langue avec l'antenne locale d'INTUC, qui représente les ouvriers permanents. Or, les leaders d'INTUC refusent d'intervenir, sans doute pour ne pas contrarier les ouvriers permanents qui, on l'a vu, perçoivent les ouvriers contractuels comme des concurrents internes. Les ouvriers contractuels se tournent alors vers Sambal Chakraborty, un des leaders régionaux d'AITUC, qui avait dirigé la grève de 1993. Sambal Chakraborty ayant accepté, environ 600 ouvriers contractuels se rallient à AITUC sous le nom de *Cement Workers Union*.

A partir de là, Sambal Chakraborty et le représentant des ouvriers contractuels de l'usine entament des négociations tripartites avec la direction de l'usine et le *Labor Commissioner*[185]. Le *Labor Commissioner* soutient les revendications des ouvriers, demandant à Lafarge India d'assurer qu'un bonus de 20% leur soit versé. Or, la direction de Lafarge India fait appel contre cette décision à l'*Industrial Relations Court*, obtenant l'annulation de la décision. En février 2004, les ouvriers contractuels entament alors une grève de trois mois et demi, toujours sous le leadership de Sambal Chakraborty, avec comme revendication un traitement égal à celui des ouvriers permanents : « *same work, same wage, same bonus* ». A cette occasion, le leader syndical local demande leur soutien aux *Sahr Panchs* des quatre villages « adoptés » par Lafarge India, mais ces derniers refusent :

> « *I don't trust any of the four Sahr Panchs. I went there in 2004, asking them for help. They refused. The Sonsari Sahr Panch warned me: "You do not do any mess in our village, or I will shoot at sight and call the police". I think the Sahr Panchs are playing a double game with Lafarge… Villagers did not help us for the strike in 2004. We decided we will never take any help, so we remain independent.* » (un ouvrier contractuel et leader syndical local)

[185] Pour rappel (voir le chapitre 3), le *Labor Commissioner* dirige le *Labor Department* de l'administration de l'Etat fédéré, sous la direction du Ministre en charge des questions d'emploi. Il a notamment pour fonction de définir les conditions d'emploi et de rémunération des ouvriers contractuels dans l'Etat, que les intermédiaires (*contractors*) et le principal employeur (en l'occurrence Lafarge) doivent respecter. En cas de litige, il intervient comme médiateur et doit faciliter la recherche d'une solution amiable. Si les négociations échouent, le litige est transféré à la *Labor Court* pour des litiges impliquant un employé, et à l'*Industrial Relations Court* si le litige implique un collectif d'employés.

Au terme de cette grève, un accord est établi avec la direction de Lafarge India, qui accepte de verser un bonus de 8,33%. Mais les ouvriers contractuels se déclarent insatisfaits : s'ils sont prêts à ne pas exiger d'arriérés sur les bonus n'ayant pas été reçus précédemment, ils exigent un bonus identique à celui des ouvriers permanents. En 2005, ils déposent une plainte en ce sens auprès de l'*Industrial Relations Court*. Cette fois, l'*Industrial Relations Court* statue en faveur des ouvriers, mais Lafarge India fait appel, et le litige est actuellement traité au niveau de la *High Court* du Chhattisgarh.

En parallèle, une autre plainte est déposée en 2006 par la *Cement Workers Union* à la *Labor Court*, demandant que l'accord de branche du CWB soit respecté, c'est-à-dire que les ouvriers contractuels reçoivent une rémunération identique à celle des ouvriers permanents pour un travail équivalent. Sur la base de documents juridiques tirés du dossier, l'on peut résumer les objections de Lafarge India à cette plainte autour des arguments suivants :

- Lafarge India ne peut être considéré comme le principal employeur des ouvriers contractuels au nom desquels la plainte a été déposée, ce qui rend l'objet de la plainte nul. Ces ouvriers sont employés par des *contractors*, qui en tant qu'employeurs directs sont les seuls responsables du paiement des salaires et des bonus de leurs employés.
- La *Labor Court* du Chhattisgarh n'est pas compétente pour juger d'une plainte contre Lafarge India, car les relations industrielles dans le secteur du ciment relèvent du gouvernement central, or ce dernier n'a pas transféré de compétences à la *Labor Court* du Chhattisgarh en la matière.
- La question des droits des ouvriers contractuels fait déjà l'objet d'un litige devant la *High Court*. La présente plainte à la *Labor Court* ne peut donc pas être maintenue.
- Lafarge India refuse formellement les affirmations de la *Cement Workers Union*, selon lesquelles a) les ouvriers contractuels sont en fait employés par Lafarge India, les *contractors* n'étant que des prête-noms, b) les ouvriers contractuels font le même travail que les ouvriers permanents, c) les ouvriers contractuels ont donc droit à un salaire équivalent à celui des ouvriers employés directement par Lafarge India.

De leur côté, les ouvriers que nous avons interviewés vont dans le sens des affirmations du syndicat. Un des ouvriers contractuels, par exemple, affirme que de nombreux ouvriers contractuels, également membres de communautés villageoises avoisinantes, travaillent depuis plus de 25 ans dans l'usine, sans être jamais parvenus à obtenir un statut

d'ouvrier permanent – bien que la loi proscrive l'emploi pérenne d'ouvriers contractuels. Un autre employé contractuel raconte :

> « *I am working for Jaypee contractor, for housekeeping. I am paid 102 rupees a day, with no allowances. I work 25 days a month. Even when I am ill, and I want a leave, I am not allowed to do so. And forget about the paid holidays. I am just paid for my 25-26 days of work. If I work more than 240 days in a year, with 90 days continuous, Sunday off, I get entitled for a permanent job in the company. But this doesn't happen.* »
> (un employé contractuel)

D'après un membre de *Tribal Welfare Society*, qui a tenté d'organiser les villageois contre Lafarge India (voir ci-dessous), les *contractors* tiendraient une double comptabilité de leurs employés, l'une officielle en cas d'inspection du travail, et l'autre officieuse utilisée pour la gestion de leur entreprise. Ainsi, les ouvriers contractuels ne pourraient exiger d'être régularisés, puisque d'après la comptabilité officielle, ils ne rempliraient pas les conditions nécessaires[186]. Par ailleurs, plusieurs ouvriers contractuels affirment que les tâches réalisées par des ouvriers permanents et celles réalisées par des ouvriers contractuels se recoupent largement.

Plus généralement, lors d'un entretien collectif, les ouvriers présents affirment que les *contractors* ne sont que des prête-noms, dont la seule fonction est de gérer la partie administrative du rapport salarial et de faire écran entre Lafarge India et les responsabilités juridiques de l'employeur définies par le droit du travail. Comme cela ressort dans l'argumentaire juridique de Lafarge évoqué plus haut, il s'agit d'un enjeu crucial pour les ouvriers contractuels, l'identification de l'employeur principal déterminant qui, entre Lafarge India et les *contractors*, est juridiquement responsable quand leurs droits sont mis en cause.

A l'instar des ouvriers permanents, les ouvriers contractuels subissent également la hausse des pressions à la productivité. Dans l'unité d'emballage du ciment, par exemple, à l'époque de Raymond Cement, les ouvriers avaient le droit à une pause de 15 minutes le matin pour prendre un petit déjeuner. Suite à l'acquisition de l'usine par Lafarge India, le *contractor* a demandé aux ouvriers de prendre leur collation sans interrompre le travail :

> « *The contractor said: "I will not give you any rest at all, you take your breakfast while working continuously, near the machine itself". Since the workers still wanted their break, I mean, all the workers from the packing plant, three of the workers refused to obey. That was the dispute.*

[186] Difficile à démontrer, cette affirmation doit être prise avec précaution. Vu le fait que la tenue de doubles comptabilités est une pratique répandue en Inde, et que les témoignages de nombreux ouvriers contractuels interviewés vont dans ce sens, elle est cependant plausible.

They were retrenched by the contractor on this ground. The three workers filed a case and after two months, two of them were taken back in the company, while entering in a compromised deal. No orders, nothing. And one fellow was not taken. Both the workers had to give a written undertaking that they will not stop the machine to take their tea, their meals, or anything. They had to recognize their mistake in a written undertaking.

The other part of the deal was that the company pressurized them to leave their union. They were taken back because they left the union. This resulted in about 250 workers leaving the contract workers' union. Before, the union had 600 members. After this event, 250 left the union. There was a threat of the company that they may also be dismissed in the future. »
(un ouvrier contractuel et leader syndical local)

Autre exemple, une altercation a lieu en décembre 2007 entre un groupe de quatre ouvriers contractuels travaillant pour M.G. Construction, un *contractor* chargé de la pose d'une voie ferrée reliant l'usine au réseau des chemins de fer, et leur contremaître. Cet événement mérite d'être brièvement restitué ici[187], car il montre à l'aune d'un cas concret comment les exigences de productivité formulées par la direction de l'usine se traduisent au niveau opérationnel par des tensions allant jusqu'au conflit ouvert. Arrivé entre 11h30 et midi sur le site de pose des rails avec un groupe d'une dizaine d'ouvriers, le contremaître demande aux ouvriers de travailler par paires, et il attribue à chaque paire une section de 32 mètres sur laquelle poser les rails. Or, quatre ouvriers prennent la parole, faisant valoir que 32 mètres correspondent à une journée de travail, et qu'il n'est donc pas raisonnable de leur demander de faire ce travail en une demi-journée. De fil en aiguille, le ton monte, et deux des ouvriers poussent le contremaître sur les rails. Ce dernier, blessé à une main, porte plainte contre les quatre ouvriers, qui sont arrêtés par la police le lendemain puis relâchés sous caution.

Bien entendu, les versions des parties restituées dans le rapport de l'inspecteur diffèrent. Les quatre ouvriers affirment que le contremaître aurait saisi une barre de fer, et que c'est face à cette menace qu'ils en seraient venus aux mains. A l'inverse, un témoin produit par le *contractor* affirme que les quatre ouvriers ont attaqué le contremaître lorsqu'il leur a dit que s'ils ne faisaient pas le travail demandé, ils seraient marqués absents. Après confrontation des témoignages, le rapport conclut sur la culpabilité de l'ouvrier ayant poussé le contremaître, au titre de « désobéissance délibérée à une loi ou un ordre raisonnable provenant d'un supérieur, impliquant la sécurité de biens ou de personnes ou ayant un effet négatif sur le travail ou les salaires d'autres employés » (notre traduction), ainsi que pour « comportement séditieux ou désordonné durant le temps de travail dans l'entreprise ou conduite mettant en danger la vie ou la sécurité de toute personne, intimidation physique, ou acte de subversion à

[187] La présente restitution du conflit se base sur le rapport d'enquête réalisé par l'inspecteur du travail, ainsi que divers témoignages.

la discipline » (notre traduction). Quant au leader syndical de l'usine, qui nous a fait part de cet incident, il défend les ouvriers impliqués de la façon suivante :

> « *Before the workers joined the union, there was no problem. After they joined the union, the contractor filed a case for "goondaism". What to do? We are forcefully accused. Here is the document. The enquiry officer is just a puppet of the management.* »

Enfin, les entretiens réalisés font état d'une insatisfaction des ouvriers contractuels concernant leurs conditions de travail. Concernant l'équipement de sécurité, par exemple, Lafarge India ne fournit pas aux ouvriers contractuels le même matériel qu'aux ouvriers permanents :

> « *During Raymond, there were no rules: everybody could enter the company, even with chappals* [sandales]. *Now, without safety boots, you cannot enter the company. The difference between the permanent employees and the contract workers is that during monsoon, permanent employees are given rain shoes. But contract workers are not getting rain shoes. Once the rain is there and the boots get wet, it is difficult for us to work.* » (un ouvrier contractuel)

L'enjeu des conditions de travail est également soulevé à propos de la centrale thermique dédiée, installée en 2006 du côté du village de Sonsari. Mis à part les cadres, la main d'œuvre opérant la centrale thermique (environ 250 personnes) est constituée entièrement d'ouvriers contractuels, dont plusieurs dizaines sont des résidents du village de Sonsari ayant obtenu cet emploi comme élément de compensation pour l'expropriation de terres agricoles. Lors d'un entretien collectif, plusieurs d'entre eux font part de leur insatisfaction :

> « *In the last two years, I got one pair of safety shoes, but they didn't last for even two months. Also, there is no canteen and no drinking water in the power plant. We have to go to the river to drink. The river water comes to the power plant for cooling, and we take the water there. There is no canteen, and when we take food in our lunch box, the food becomes bad, because it is too hot there.* […] *We would like to be made permanent. This is our first demand. Safety gears should be given in line with the permanent employees. Also, medical treatment should be provided in line with the permanent employees, and made available for our families.* […] *There is no union. We would like to form a union. But we don't know how to do.* » (un ouvrier contractuel)

> « *Mr.* [X] *is an officer. We have presented our claims three to four times. But every time, the answer was the same: that we will talk about it later. He doesn't want to listen. We*

are not happy with the working conditions, but what to do? It is our destiny. We have no choice except to work. […] *We work in eight hours shifts. The overtime is paid single salary. And they don't provide any food for those who stay for overtime. When we do overtime, we work 16 hours continuously. We asked for the food to the company, but they don't want to provide.* […] *To go on strike, we can only do collectively. If some of us stop the work, the contractor will just increase the number of workers and get the job done. No work, no pay.* » (un ouvrier contractuel)

« Do you have any written contract?

Ouvrier A: *No, no written contract, only our names in the list of attendance. It is daily wages. There are three contractors. But they hardly come to the company. They are basically worker suppliers, who work under the management of the company.*

Ouvrier B: *Raju contractor is not good. Once, I complained, and he told me "You get out. There is no more work for you".*

Ouvrier C: *And if we have something to do at home, and we don't go to work, we are not allowed to work for a period of seven working days.*

Ouvrier A: *We are working for the last two years, but we don't get proper bonus. The first year, we asked for bonus, and we got 8,33% on a six month basis. After that, nothing. We got nothing.* »

Interrogé sur les éventuelles démarches qu'ils ont entreprises face à leur situation, un des ouvriers répond :

« *No, we never talked with the labor officer. We didn't talk to anyone. Also, no labor officer visited our plant, or if yes, we have no idea about that. And we don't know what to do. If anyone raises his voice, or complains about anything, he gets retrenched.* »

Là-dessus, un autre ouvrier explique que cela lui est arrivé. Anciennement ouvrier agricole, il a travaillé durant quatre mois à temps partiel (un jour sur deux) dans la centrale thermique. Au bout de ces quatre mois, il raconte avoir soulevé en public le problème du manque d'installations pour les ouvriers (eau potable, cantine…), essayant de convaincre les autres ouvriers de s'organiser pour formuler une revendication collective. Or, d'autres ouvriers ont rapporté son initiative au *contractor*, et il s'est fait licencier sur le champ. Sa famille n'ayant pas de terres, il est parti chercher du travail dans les briqueteries dans l'Etat voisin de l'Uttar Pradesh[188], où il est resté huit mois. A son retour, il a trouvé un emploi comme assistant de

[188] Pour mieux cerner les implications d'un tel parcours pour la personne interviewée, on peut rappeler ici que les briqueteries comptent parmi les secteurs d'activité où les conditions de travail sont les plus dures en Inde – caractère informel de la relation d'emploi, travail d'enfants, effets sur la santé des travailleurs, forte prévalence du travail forcé, exploitation sexuelle organisée des ouvrières, etc. (NCEUS, 2007 ; Iyer, 2003 ; Chakravarti, 2008).

conducteur de camion, et transporte des cendres de la centrale thermique à la cimenterie pour un salaire journalier de 50 roupies.

C - Echanges et régulations sociopolitiques : les dynamiques locales sous-jacentes à l'encastrement / désencastrement de Lafarge India

Les deux sections précédentes mettent en évidence un ensemble d'enjeux sociaux et environnementaux provoqués par les effets des opérations de la cimenterie. Ces enjeux renvoient à des conflits entre des intérêts collectifs et la poursuite de ses intérêts économiques privés par le cimentier. Ils évoluent en fonction des stratégies de gestion déployées par la direction de l'usine.

Concernant le volet environnemental, il apparaît que les tensions liées à l'accès aux ressources naturelles locales, en particulier les terres fertiles et l'eau, se poursuivent après l'acquisition de la cimenterie par Lafarge India du fait d'investissements réalisés dans le développement de l'usine (ex. extension des carrières ; installation d'une centrale thermique dédiée). Ces tensions sont d'autant plus vives que les modalités de compensation sont jugées moins bonnes par les villageois dans le cas de Lafarge India – ce qui découle d'une stratégie de réduction de la main d'œuvre, qui contrevient à la distribution d'emplois permanents aux familles expropriées. Au niveau des pollutions locales, à l'inverse, les opérations de Lafarge India réduisent les externalités négatives. Il ne faut cependant pas confondre cette tendance avec une plus grande préoccupation de la direction de Lafarge India pour l'environnement, la réduction des pollutions résultant de choix intéressés à caractère économique. Concernant le domaine du travail et des relations industrielles, on constate là-aussi un renforcement des tensions entre la direction de Lafarge India et les ouvriers, qui résulte d'une stratégie de rationalisation de la main d'œuvre visant à réduire les coûts d'opération de l'usine, dans un contexte économique devenu plus compétitif.

Il s'agit maintenant d'appréhender la façon dont ces enjeux sont mobilisés par les acteurs en présence de part et d'autre de la frontière entre l'entreprise et son environnement social. L'étude des échanges et des régulations sociopolitiques permet de mettre en évidence les dynamiques locales d'encastrement / désencastrement de l'entreprise. Dans ce cadre, la mobilisation d'outils et de pratiques assimilées au champ de la RSE fera l'objet d'une attention particulière.

La gestion de son environnement social par Raymond Cement

Du fait de l'éloignement dans le temps et du changement d'administration publique intervenu suite à la création de l'Etat du Chhattisgarh en 2000, nous ne disposons pas de données sur l'état des rapports entre la direction de Raymond Cement et l'administration publique. Quant aux rapports entre la direction, la main d'œuvre ouvrière et les organisations syndicales, ils ont été abordés plus haut. Concernant les rapports de Raymond Cement avec les communautés villageoises avoisinantes, Raymond Cement s'est progressivement impliqué via des initiatives de développement communautaire.

D'après le responsable actuel de la RSE dans l'usine, qui s'est renseigné sur le passif des relations de l'usine avec les communautés villageoises après avoir pris son poste chez Lafarge India, Raymond Cement s'intéresse au développement des communautés villageoises avoisinantes de façon réactive et défensive, en réponse à la menace d'une alliance entre main d'œuvre et villageois telle qu'elle se manifeste lors de la grève de 1993. Se basant sur un encadré qu'il a rédigé dans un rapport PowerPoint interne, il explique :

> « *The only CSR activity done in that time was providing them employment under the Cement Wage Board.* […] *Till the year 1993, Raymond's social obligations were restricted to the initial exercise of training some of the locals for its operational requirements. But in 1993, the historical strike, which was supported by the villagers, made the management understand the importance of managing its social environment. Thus, the concept of rural development took over, and a rural development officer was appointed subsequently.*
>
> *Raymond's rural development activities were centered on infrastructure, so as to appease the local opinion-makers' requirements. First, Raymond constructed roads, schools, and other things. This was to appease the Panchayat leaders, and Raymond was not doing the main things, like natural resource management, health and education. This was done so they can buy the peace.* » (le responsable RSE)

Or, ce récit est peu crédible pour plusieurs raisons. D'une part, nous avons plusieurs témoignages indiquant que Raymond Cement s'implique dans le développement des villages dès le début de ses opérations, et que son action dépasse le développement des infrastructures locales. D'autre part, on peut supposer que le responsable RSE de l'usine construit son récit pour satisfaire aux exigences du rapport (trouver quelques informations sur le passé, qui ont pour avantage de mettre en valeur Lafarge par opposition à Raymond Cement), et non dans une démarche de restitution des faits historiques.

Susceptibles d'être biaisé de façon inverse, en valorisant Raymond Cement pour dévaloriser Lafarge India dont ils attendent un renforcement des actions sociales, les *Sahr Panchs* et les villageois que nous avons interviewés avancent que Raymond Cement apporte son soutien au développement des villages de sa propre initiative :

> « *The relation was very good with Raymond. They would consider helping the villagers for many facilities. Raymond was providing help. We had regular meetings, weekly or twice a month. The rural development department of Raymond was also visiting the village regularly.*
>
> Do you remember about how many social workers did Raymond have?
>
> *Five-six people were working with the villagers, from this department.* […] *On 6th February 1982, they started the clinker production. After that, they started the development programs.*
>
> Was it because the villagers were requesting the company, or was it an initiative of the company?
>
> *It was their own initiative. Raymond called the villagers, they said: 'This is our budget, and this is our plan. Now, what do you want?'.*
>
> Do you remember what the budget was at that time?
>
> *In 1982, it was about 250 000 rupees for one year.*[…] *After the strike, they started providing extra things, more than the budget. But at that time, nobody was suffering under Raymond, be it before or after the strike.* » (*Sahr Panch* de Sonsari)

En pratique, Raymond Cement s'implique de façon significative dans le développement des quatre villages avoisinants, qu'il adopte d'ailleurs officiellement[189]. L'initiative qui est le plus restée dans la mémoire des villageois est un dispensaire mobile, qui tourne alors plusieurs fois par semaine dans les villages, proposant une consultation gratuite et des médicaments pour les villageois. Dans le domaine de la santé, Raymond Cement organise également plusieurs camps médicaux par an, certains étant spécialisés sur des problèmes particuliers (ex. camp médical ophtalmologique). Dans le domaine de l'éducation, Raymond Cement construit des salles de classe, et d'après le *Sahr Panch* de Parsada, l'entreprise fournit également des enseignants. Du côté des infrastructures, à la demande des *Sahr Panchs*, Raymond Cement développe le réseau de pistes (*katcha roads*) au sein des villages et entre les villages et les routes, elle installe des pompes à eau manuelles dans les villages, approfondit certains étangs et construit des marches d'accès aux étangs (*ghats*). En matière

[189] Il s'agit là d'une pratique assez courante, où des entreprises indiennes 'adoptent' des villages, voir même des régions entières, promettant par-là d'œuvrer pour leur développement dans des domaines tels que l'éducation, la santé, les infrastructures locales, ou encore l'émancipation des femmes.

d'agriculture, Raymond Cement finance la création d'une ferme coopérative laitière pour les villageois, aujourd'hui complètement indépendante de l'usine, qui jouit d'une excellente réputation[190]. Dans ce cadre, plusieurs villageois reçoivent du bétail (vaches, buffles), dont Raymond Cement assure les soins en faisant venir régulièrement un vétérinaire. Enfin, de nombreux villageois évoquent la plantation d'arbres au sein du périmètre de l'usine par Raymond Cement, et l'habitude qu'a Raymond Cement de donner le bois issu de l'entretien des espaces verts aux habitants des différents villages, notamment pour les crémations funéraires.

Si les villageois sont sensibles à la mise en place d'initiatives de développement communautaire, lorsque Raymond Cement installe la cimenterie, la plupart d'entre eux ne sont pas en mesure de formuler des exigences précises. En effet, la formulation de telles exigences nécessite d'avoir une représentation des enjeux de développement du village, et la capacité de traduire ces enjeux en demandes précises. Par ailleurs, il faut le statut, le capital social et la confiance permettant de faire des demandes au nom de la communauté. Du fait des caractéristiques et des structures sociales des villages, ce sont donc les élites qui jouent le rôle d'intermédiaires entre la direction de l'usine et les communautés.

Le rôle d'intermédiaire des élites locales dépasse d'ailleurs le domaine des initiatives de développement. Dans le village d'Amora, par exemple, en 1997, les pluies de mousson provoquent le débordement d'un canal, qui menace les installations de l'usine. Raymond Cement décide alors de détourner le canal, ce qui a pour effet de détruire une partie des récoltes du village. Un villageois brahman, ancien professeur de sport dans un établissement de la région, se positionne à cette occasion comme intermédiaire entre Raymond Cement et la communauté d'Amora :

> « *Me and the village, we filed a case at the SDM* [*Sub-divisional Magistrate*] *court. Raymond had to pay 75 000 rupees as a compensation for the crop which had been lost. It was a big achievement: I got exposed to the company, and I made them understand that they should not go against the people. I wrote a letter to the District Commissioner, asking him to consider that matter. He reacted and ordered the SDM to take the case.*
>
> *This entire case gave me a lot of strength. Another reason is that during the process, hundreds of villagers had to register their complaint in Janjgir* [ville où siège le SDM], *and they asked for my help to do it. They would back on me. This made me kind of the village leader. The company realized that they should take care of me. Then, I used several political tactics, like calling politician leaders so they put pressure on the company, requesting directly the managers about social benefits, writing letters of*

[190] Témoignage parmi d'autres à propos de cette ferme laitière : « *There was also a very good dairy farm, which was competing with other dairy farms in India. It was very good!* » (*Tehsil Dar*).

complaint to local and State authorities. These are all pressure building tactics. » (un villageois brahman, ancien enseignant)

A partir de cet événement, le professeur devient effectivement une personne importante dans les relations du cimentier aux villageois. En échange de ses interventions pacificatrices auprès des villages, qui servent les intérêts de la direction de la cimenterie, il obtient un double bénéfice. D'une part, la direction de l'usine lui concède quelques privilèges, comme par exemple l'usage ponctuel d'un véhicule de l'entreprise pour son usage personnel. D'autre part, il jouit d'une influence sur les bénéfices sociaux alloués aux villageois, qu'il peut mobiliser pour accroître son prestige social et son influence micro-politique :

« *The most you support the company, the most you can get benefits from the company. The company is not just an exploiter, they came here with certain benefits. If you build a good or a bad relationship with the company, it's up to you. The main contribution that the people can give to the company is that this area remains peaceful. If there is any problem with wages, for instance, trade union leaders from outside will come and agitate the workers. So what people from the village keep outside the process, they will not get involved in labor issues.*

But this idea that we should help the company so the company helps us, it is the idea of a few intellectuals in the village like me. We also explain this to illiterates, and some of them follow us and provide support to the company. For example, if there is any accident in the factory, in other places, villagers would organize protests and strikes, agitation so as to make sure that the family gets compensated by the company. Here, because the people want the factory to run, they will never interfere with what happens inside the company. The Sahr Panch and other authorities, they will follow my advices and instructions. Even if the Sahr Panch is against me, he will come to me and take my advice.

[…] *To illustrate the kind of relationship we can have: just before the acquisition, there was a case of food poisoning during a festival, and 60 to 70 people got badly affected. I immediately asked Raymond to provide emergency help, and they accepted directly. If you make some demands for the common interest, the company will support you.* » (un villageois brahman, ancien enseignant)

Dans l'ensemble, qu'elles émanent directement de la direction de l'usine ou qu'elles soient des réponses à des pressions micro-politiques, les différentes initiatives permettent à Raymond Cement de maintenir de bonnes relations avec les communautés villageoises avoisinantes. Bien entendu, les discours ne sont pas uniformes, et la mention des initiatives de développement n'empêche pas certains villageois interviewés d'évoquer avec amertume les terres qu'ils ont perdues, croyant obtenir un emploi permanent qui ne s'est jamais concrétisé. Néanmoins, l'impression générale ressortant de notre enquête est celle de bonnes relations, construites autour d'une interdépendance forte entre l'entreprise et les villageois.

Régulations sociopolitiques et gestion de son environnement par Lafarge India : échanges de faveurs, transactions occultes et RSE

Les relations de Lafarge India avec les acteurs politiques et institutionnels

Après avoir pris le contrôle de l'usine en 2001, la direction locale de Lafarge India concentre son attention sur les acteurs institutionnels de son environnement social. En premier lieu, opérer l'usine requiert d'**obtenir diverses autorisations de l'administration du Chhattisgarh**, telles que l'autorisation de prélever de l'eau de la rivière Lalgarh, ou encore la *consent to operate*, délivrée par la *Chhattisgarh Environment Conservation Board* (CECB) et renouvelée tous les deux ou trois ans en fonction du respect des régulations environnementales par l'entreprise. L'obtention de ces diverses autorisations est gérée par un responsable régional des Relations Publiques, dont le bureau est situé à Raipur, la capitale du Chhattisgarh.

Pour le responsable des Relations Publiques, la politique anti-corruption de Lafarge semble être une contrainte majeure, qui lui complique la tâche. En effet, chaque employé de Lafarge est soumis au Code de Conduite des Affaires du Groupe, qui stipule notamment :

> « Il est interdit de verser, d'offrir ou d'accepter de verser des pots-de-vin ou consentir des avantages indus, directement ou par un intermédiaire, à un agent public et/ou une personne privée dans tout pays dans le but d'obtenir un traitement de faveur ou d'influencer l'issue d'une négociation à laquelle le Groupe est intéressé. Ces pratiques sont contraires à la loi dans la plupart des pays et à la convention internationale sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers en vigueur dans de nombreux pays. En cas de versements de pots-de-vin par un collaborateur dans le cadre de ses activités professionnelles, celui-ci s'expose ainsi à des sanctions pénales et à la remise en cause de son contrat de travail. »[191]

D'ordinaire, quand une entreprise dépose un dossier auprès de l'administration indienne, il est conseillé de glisser une enveloppe si elle veut que son dossier soit traité :

> « *Other companies, they pay money to them* [the public servants]. *Indian culture is there. If you have a work, if a paper needs to be signed… you pay some money. But they know that Tata people, and Lafarge people, they never pay. Those companies are working*

[191] http://www.lafarge.fr/lafarge/PUBLICATION/20041028/102804-Publication_group-Code_of_business_conduct-fr.pdf (sourcé le 22/11/2010).

transparently. But this is a problem also. I am facing a problem, because I am sitting there, and other company people are sitting there also. The senior officer, of course, he always prefers the others, because they are giving some money. So their work will be done quickly, and my work will be delayed. This doesn't matter, I will come again. I will come a number of times. But I will not go out of my principles.

[…] *Somewhere, you have to compromise. At the lower level, the people know me. So when I come, the file is prepared, it is there. But after, at the senior level, they will say: "Yes, the file is there, don't worry, I will do it". They will foolish me. But the work of other companies is finished, they have gone. Here, everybody is corrupted. Particularly the government, it is very corrupted. So for me, who is sitting there, it is very, very, very critical. That is why I am sitting here at a timeless job.*

[…] *With Lafarge, their expectation is more. They feel it is a multinational company, not an Indian company. So multinational companies, their tendency is to give more. This is the mindset of the people. But I made it clear: No, Lafarge is very transparent. Other MNCs* [Multinational Companies]*, I don't know. But as far as Lafarge is concerned, we are a transparent company.* » (un employé de Lafarge India)

Pour atténuer cette contrainte, le responsable des Relations Publiques s'efforce d'entretenir de bonnes relations à tous les niveaux hiérarchiques de l'administration, sachant que si les chefs des services administratifs sont régulièrement mutés, la base de l'administration est stable. Avec les chefs de service, Lafarge développe des relations « amicales » lui permettant de faire appel à la qualité de ces relations pour obtenir leur soutien sur certains dossiers. Dans certains cas, notamment lors d'acquisitions de terres, Lafarge India semble devoir se plier aux pratiques locales en passant par des intermédiaires :

« *You know, even Tata or Lafarge is engaging a consultant on some issues. Through the consultant, we are giving. But it is not in the name of the company. Somewhere, we have to hire a consultant, because running a plant is very difficult. Compared with other companies, Lafarge is clean. But we have to use consultants for land issues, land acquisition, etc… to get it done immediately. They arrange. The other companies, they directly pay some officials.* » (un employé de Lafarge India)

A en croire un acteur politique interviewé sous le sceau de la confidentialité, Lafarge serait peut-être impliqué dans un système plus sophistiqué :

« *What Lafarge is doing, there are several types of corruption. What Indian companies do, they bribe the people from down till up. What Lafarge is doing is to bribe only people on the top. And they are bribing the government machinery, meaning local police stations, local government officers, the DC, the SDM, the local MLA* [*Member of Legislative Assembly*]*, be it Ganesh Shankar Vajpayee the Congress MLA in Sonadih, or Chakran Dewangan the BJP MLA. They are not concerned so much about the Sahr Panchs and other local people.*

One rupee per bag is the money that the Chief Minister gets from Lafarge. Say they produce 50 000 bags in a day, 50 000 rupees is what the Chief Minister gets. This is off the record. But I will tell you how it works. They cannot give it directly, so they use their own dealers. Cement is manufactured and distributed to the local dealers. Once they give it to the dealer, they give a margin to him, 2 or 3 rupees. But less is given to the dealer. The bill is 174 rupees to the dealer, but actually, what he pays is 172 or 171 rupees. There is under-invoicing which takes place. And this extra margin of 2 or 3 rupees is being passed to the dealer, and from the dealer, it is passed to somebody else. Corruption money is routed through the dealer. And why they are giving, it is because they are not paying their sales tax properly[192]*. They are not paying their mine royalties.* »

L'usine d'Arasmeta produisant autour d'un million de tonnes de ciment par an (le reste étant revendu comme clinker à de petites cimenteries ou envoyé par train à l'usine de Jojobera), cela équivaut à environ 20 millions de sacs de 50kg, soit environ 55 000 sacs produits par jour. Si l'on suppose que 2 roupies sont peut-être écumées par sac de ciment, cela reviendrait à environ 40 millions de roupies par an (env. 655 000 euros). D'après une estimation très grossière de la masse salariale de l'usine, l'argent écumé représenterait autour d'un tiers de la masse salariale[193].

Un acteur de la société civile locale évoque une histoire qui pourrait corroborer l'existence d'un système institutionnalisé de transactions occultes, et qui suggère par ailleurs un contrôle des médias par les entreprises dont Lafarge :

« *I have interesting information for you. I got the story from a journalist, who was asking for advertisement to a senior person from Lafarge. The guy from Lafarge said: 'How can we pay you? We give already so much money'. And then, he explained that Lafarge has to give a monthly packet of money from 50 000 to 2,5 lakhs rupees to the following persons: the local MLA who is BJP, the local MP* [*Member of Parliament*] *who is Congress, the labor officer and the mining officer, and the district headquarter. According to him, no need to pay the Sahr Panchs, as they have not so much power. So you see, Lafarge has to manage everybody. They also give advertisement to media, to keep them quiet.* »

Un journaliste du *Deshbandhu*, un quotidien régional situé plutôt à gauche du spectre politique, confirme le rôle des pages publicitaires comme créant une interdépendance entre les

[192] Plus loin, à propos de la *Sales Tax*, l'interviewé précise : « *Sales tax is calculated on the basis of how much cement is going out. But they get a typical thing called non-trade. 20-30% of cement goes through the medium of non-trade, where the Sales Tax is not applicable. They say they give it for social purpose, for villagers' purpose, or for government purpose. They eat the sales tax like this. The other thing is that they are producing clinker here. Clinker is grinded stone. They are sending it to Jamshedpur, and through this, they are eating in the sales tax of the government of Chhattisgarh.* ».

[193] Si l'on compte 1000 employés, représentant chacun en moyenne 10 000 roupies par mois, cela fait une masse salariale de 120 millions de roupies par an.

grandes entreprises et les médias, que Lafarge – à l'instar d'autres entreprises – est susceptible de mobiliser pour exercer une influence sur les comités de rédaction :

> « *Since a few years, villagers start becoming more politically sensitive, and it is more difficult for the government and the companies to ignore them. When villagers realize that education is not improving, that creation of jobs is limited for locals, that pollution is increasing, that the crops get damage, they make their voice heard.*
>
> And do you have any pressure not to publish articles on those issues?
>
> *I will give you an example. On the Republic day, the 26th of January, there is a parade, and Lafarge had a vehicle. We wrote that this is the Republic Day, and that a foreign company has nothing to do there. This article made them really angry, and they decided to stop their advertisement in our newspaper.* » (un journaliste du Deshbandhu)

En dehors des bénéfices personnels qu'ils sont susceptibles de vouloir obtenir, **les acteurs des institutions publiques attendent de Lafarge India et des autres grandes entreprises implantées sur le territoire que celles-ci contribuent au développement socioéconomique de la région**. Ainsi, sans qu'il n'y ait d'exigences chiffrées, les entreprises sont encouragées à privilégier l'emploi de Chhattisgarhis, ainsi qu'à contribuer au développement (« *upliftment* ») des communautés villageoises avoisinantes :

> « *It is a common rule: we have to give maximum employment to local people. This is applicable to everybody. As far as our employment is concerned, more than 50% are locals. So there is no problem here.* […]*There are plenty of local unskilled workers. Especially in Chhattisgarh, which is a new State: labor is there like anything. The government, they want new schools to come, they want infrastructure to be developed. So there are no strict rules. But they are always insisting: 'You have to employ local people as much as possible'.*
>
> […] *In Sonadih, a lot of money was flowing. Now, money is very limited. But the government bodies are insisting. Union government also, they say that 2-5% of the total net profit should be spent for CSR activities. I think some rule is coming. State is also insisting on us to spend more money. Whatever money we are spending, the government, like the Chief Minister, the Chief Secretary, they say it is not sufficient.*
>
> And at the local level, DC, SDM, do they ask Lafarge to participate to development projects?
>
> *Yes, they keep asking for money. They are asking this to all companies, not only Lafarge. Communists also, they are asking us to participate to local development. Lots of demands are coming, that we will have to oblige.* » (un cadre de Lafarge India, bureau du Chhattisgarh)

On retrouve effectivement cette attente auprès des pouvoirs publics, qui critiquent les entreprises privées dont Lafarge pour leur manque de contribution au développement local.

Ainsi, le Ministre du Commerce et de l'Industrie du Chhattisgarh explique lors d'un entretien :

> « *Companies just spend for their own employees. They will build a school inside the township, a very good school. And outside, they will just build a small additional class room, or a community hall. The villagers give land, and without land, they have no livelihood. And after the company has acquired the land, it never gives some returns for the villagers. This is the basic problem. Villagers never get proper jobs, they get no good compensations, so they will create some problems.* […] *Multinational companies only use the government for land, water, and mining leases. After they get what they want, they forget about the government.* » (Ministre de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Chhattisgarh)

Outre l'attente diffuse de la part des pouvoirs publics, la contribution des entreprises privées au développement local fait parfois l'objet de négociations directes, notamment lorsqu'un conflit éclate entre une entreprise et sa main d'œuvre, ou entre une entreprise et les communautés villageoises avoisinantes :

> « *Sometimes, the government interferes in some conflicts, like conflicts between labor and owner, or villagers and company, or on open market prices. In the district of Bastar, there is Balco, now Vedanta. They have established an engineering college in Korba, and spent 50 million rupees for a cancer hospital in Raipur. There were pressures from the government, so they made this for public purpose.*
>
> When you say pressurize, is it by formal or by informal way?
>
> *It is during meetings. When the government studies the land issue, if the company is creating some problems, the government calls a meeting with the company, and requests it to do this and this. The government is calling meetings when there is a conflict with villagers, for instance, and is giving a compromise.*
>
> Did it ever happen with Lafarge?
>
> *Yes, there were some problems, and we resolved it this way. One day, there was a major problem because of the price of cement, and also because of agricultural land taken by the company. Some conflicts are going on for royalties also.* » (Ministre de l'Industrie et du Commerce, Gouvernement du Chhattisgarh)

L'enjeu du prix du ciment, que le Ministre évoque dans l'entretien, mérite d'être précisé. Durant la période interventionniste, le ciment est listé comme commodité essentielle. A ce titre, jusqu'en 1989, le prix du ciment est fixé par l'Etat, qui établit un compromis entre d'un côté les producteurs de ciment, pour lesquels une légère variation du prix de vente se traduit par une variation importante de leurs profits, et de l'autre les divers consommateurs (Etat, industrie de la construction, clients individuels), le prix du ciment ayant des incidences politiques sur le développement des infrastructures, ou encore l'accès au logement. Bien que

depuis 1989, le prix du ciment soit fixé par le marché – et par des ententes établies au sein du cartel des producteurs[194] –, il continue de faire l'objet de négociations politiques. Au Chhattisgarh, le gouvernement demande régulièrement à la *Chhattisgarh Cement Manufacturers' Association* de baisser les prix de vente du ciment. Officiellement, il ne peut que se limiter à des demandes, au nom de l'intérêt général. Mais un responsable de Lafarge India suggère que ces demandes s'accompagnent de diverses pressions :

> « *The government wants prices to be cut down. It is pressuring us to reduce the prices. They are creating lots of problems. Price is decided by free market, but the Central Government can do anything. They can pressurize, create some problems.*
>
> What kinds of pressures?
>
> *They can do anything. State government also, they can put pressure, like seal the factory, or create troubles on the movement of trucks. They can create many punishments.* » (un cadre de Lafarge India, bureau du Chhattisgarh)

Effectivement, lorsqu'en 2006, Lafarge India soumet une demande de *Memorandum of Understanding* (MoU) au gouvernement du Chhattisgarh pour son projet d'extension des capacités de production à Sonadih, le gouvernement refuse tout d'abord d'accéder à la demande, sur la base des protestations du public contre une hausse de 20-30% des prix du ciment imposée par les producteurs.

A cette attente en termes de contribution continue au développement local s'ajoutent des demandes plus ponctuelles. Le projet « *Green Chhattisgarh* » du *Chief Minister* évoqué plus haut, dans le cadre duquel il a demandé à tous les cimentiers de la région de planter des arbres sur des portions de bords de route, en est un bon exemple. Autre exemple, en 2007, les rebelles naxalites font exploser un nœud du réseau électrique dans le district du Bastar, plongeant une partie de la région dans le noir. Le gouvernement du Chhattisgarh demande alors aux grandes entreprises de débloquer des fonds pour venir en aide aux populations affectées par l'incident :

> « *Suddenly, the whole district became dark. Then, the government asked all industries to provide some diesel power generators, and some blankets, cloth, food, for the poor*

[194] En décembre 2007, 41 producteurs de ciment, organisés au sein de la *Cement Manufacturers Association*, se font épingler pour entente par la *Monopolies and Restrictive Trade Practices Commission*. A l'issue d'une longue enquête, celle-ci établit que les prix du ciment étaient artificiellement maintenus à la hausse depuis 17 ans par le cartel des producteurs. Si le gouvernement demande aux producteurs de mettre immédiatement fin à cette pratique anticoncurrentielle, au nom de l'intérêt des consommateurs, aucune sanction n'est imposée sur le cartel (Hindustan Times, 21/12/2007).

villagers who are suffering and don't have anything. All this was asked on humanitarian grounds. All companies were involved. This we cannot say no. We don't say no. If we say no, we will be isolated, and the government will have an eye on us. » (un cadre de Lafarge India, bureau du Chhattisgarh)

A l'inverse, quand des demandes du même ordre sont faites par les échelons inférieurs de l'administration, la tendance est plutôt de les ignorer :

« *The connection of Lafarge with the government is only for selfish purposes, to ask the government for help in solving their problems.* […] *Lafarge never came to our side. We invited them to come and discuss, but they didn't come. Me, I will put some pressure on law and order. So if I put some pressure on them, threatening to cut their electricity, saying they are using excess water, then only they will come. Our government wants us to work with companies for public purpose, for our actual development. I help Lafarge, but they are not helping us.*

What kind of help do you provide to Lafarge?

Sometimes, they need government services, like the service of the patwari. So I was expecting Lafarge to provide some facilities to the patwari, like a bike, or something, because the government is not providing. But Lafarge never gave any facility to the patwari. We talked to Lafarge before, because during election time, there is a rule saying that the government can seize any vehicle for election purpose. I wrote a letter to the Lafarge management, saying I needed three or four vehicles. But Lafarge didn't provide any vehicle for government purpose. We don't want any infrastructure for personal use. We just want infrastructures for public use, sometimes. » (SDM de Janjgir)

En plus des rapports avec l'administration publique et les médias, le responsable régional des Relations Publiques de Lafarge India gère **les relations avec les partis politiques**, notamment les députés (MLA*)* et les candidats à la chambre législative du Chhattisgarh. En effet, en particulier lors des périodes pré-électorales, ces derniers adressent des demandes de soutien aux entreprises de la région :

« *Plenty of demands are coming. MLAs, they are the most problematic people. They belong to different parties. Congress, BJP… So who will win the election, we don't know. Accordingly, they will create problems. So many parties are there. And they are asking so many things: they want a vehicle, support for their election campaign… so many things. They are coming every time. I am the one who is facing those persons, I am the crisis manager. I am facing all this.*

[…] *Also, when land acquisition takes place, a lot of political interference is there. Political parties will come; they want to take advantage of it. Now, the government is run by the BJP. So the Congress will come. If the Congress is ruling, the BJP will interfere. We cannot manage on the ground level. But through the government, we can manage.* » (un responsable des Relations Publiques de Lafarge India)

Face à ces demandes, la position officielle de Lafarge India est de refuser tout engagement dans le jeu politique :

> « *The political parties, we cannot entertain them, because they are headache people. They are problem creators. So always, I try to keep those parties away. They always demand. They want a vehicle, they want money, etc. So we cannot give all this. I have a good rapport with the people, so I make them understand: 'You see, the company is not supporting any political party. We never entertain any political party. So why are you losing your time, and my time?'.* » (un responsable des relations publiques de Lafarge India)

Sans doute la relation entre la direction locale de Lafarge India et les acteurs politiques n'est-elle pas aussi simple. En effet, des acteurs politiques locaux interviewés évoquent un plausible soutien de Lafarge au BJP, au pouvoir au Chhattisgarh depuis 2004. Juste avant d'être élu, un candidat aux élections législatives de 2008 dans la circonscription où l'usine d'Arasmeta est implantée n'en doute pas :

> « *The sitting MLA has never spoken against the plant and the management. Never. He never helped out the people who are affected by the plant. He is hand and glove with the management. And during elections, the management has given him money, they have supported him. The management was with the BJP, and the workers were with me.* […]*Lafarge is spending a lot of money. Indian companies spend money on local leaders only. But Lafarge, they give the money to the Chief Minister and higher. They are spending money on the local candidate of the BJP, as well as on the Chief Minister.* […] *What I am telling you, it is proven, in the sense that I can prove it out, I can discuss in the open about how things are.* » (le futur MLA de la circonscription)

Les rapports entre Lafarge et les partis politiques se jouent également à un niveau national. En effet, des cadres dirigeants du siège de Lafarge India à Mumbai entretiennent des contacts avec divers partis politiques, dont notamment le *Communist Party of India – Marxist* (CPI-M), auquel le syndicat CITU est affilié. Ainsi, l'un d'entre eux a établi de bons rapports avec le Secrétaire Général du CPI(M), afin de pouvoir éventuellement susciter une intervention de la direction du parti en cas de conflits sociaux avec les ouvriers contractuels syndiqués par CITU dans l'usine de Sonadih.

Les rapports de Lafarge India avec les communautés villageoises : une rupture du « compromis social local »

Dans le cas de Raymond Cement, les initiatives de développement communautaire étaient déployées afin d'assurer la paix sociale locale. Si l'on schématise, la RSE venait s'ajouter aux opportunités d'emploi pour rééquilibrer le rapport entre la cimenterie et les communautés villageoises, et permettre ainsi à Raymond Cement de maintenir un degré de légitimité suffisant. Du point de vue des cadres dirigeants locaux de Lafarge India, la RSE continue de remplir cette fonction. En effet, le mécontentement des villageois est un terreau fertile que des acteurs plus influents – acteurs politiques ou militants – peuvent mobiliser pour exercer diverses pressions :

> « *They* [the *Sahr Panchs*] *are requesting us to do it. You know, villagers, they are our neighbors. If they are unhappy, we will get some problems. Some political people will come in their villages, and trade unions. So, that is recent, they are demanding that roads should be constructed, and water supply pipelines… all types of demands are coming every time. Depending on the emergency, urgency, need, we are taking care of that. Every year, we are making some budgets. So, with this budget, we can do these and these things.*
>
> […] *Political parties create a lot of troubles. But we will have to manage it. People support us, so they cannot interfere so aggressively. CSR is very efficient to keep away such interference. CSR is very much required, particularly in the surrounding villages.* »
> (un cadre de Lafarge India, bureau du Chhattisgarh)

Au-delà du risque politique, la paix sociale locale est nécessaire pour permettre à Lafarge India d'opérer l'usine dans de bonnes conditions :

> « *Most of the cement plants are quite isolated. There are only a few villages around. Here it is the same, villages are just a little more spread because of the fields. So unless and until we have a good and healthy relationship with those people, we cannot operate here.*
>
> […] *The Sahr Panch is the voice of villagers to us, and the voice of Lafarge to villagers. So he has to take care of those guys* [*the villagers*]. *Because sometime they get nasty also, they come and shout, like pressure-building tactics. They threaten that they will do some road blockades, organize some demonstrations. Those things are okay, they are part of the daily working. We also do not take that very seriously now. They mostly threaten, but they know that if they start creating trouble, we will also not cooperate with them. So they cannot do it openly. But they try to create pressure on the demands they think we should fulfil. You cannot please everybody every time, you know, and you cannot please all. So we have our guidelines, we have our policies, there are certain budgets also. We go by that.*

Once in a while, when the water goes above the head, we have to do something out of those demands. Then we need to work it out somehow, diplomatically and strategically. The miscellaneous part in the budget comes to play at that time. Because some of the areas are very sensitive. We need to take care of our people here, because we need to take the same road, whether we go in or out of the factory. This road is surrounded by the villages, and sometimes, if they want to create some trouble, we do not want our employees to suffer anything because of that. We don't want anybody attacking them, we don't want any road jam to be created, because we have many people conveying things to Bilaspur, and students from the township are going there to study. Bilaspur is the main centre for everything, since we are in an isolated location. We are not self-sufficient here. We need to go to Bilaspur for any kind of requirement, like marketing purpose, food, raw material, doctors, everything. Most of the time, it is because of the safety of people here that we do not want to actually make villagers more aggressive. » (un cadre du département Ressources Humaines de l'usine)

Répondre aux pressions locales et atténuer les risques de contestation constitue donc le motif premier des actions RSE déployées autour de l'usine. Cependant, les actions RSE de Lafarge India s'inscrivent dans un contexte plus large :

« *Goodwill is involved, marketing is involved, reputation also, so many things are involved. But the main thing is that communities can pressurize for us to do activities. These are the reasons why CSR activities are being done.* » (le responsable RSE)

Notamment depuis la reprise en main du dossier RSE par la direction de Lafarge India à Mumbai en 2007-2008[195], les actions RSE déployées au niveau de l'usine dépassent les enjeux strictement locaux. Elles concrétisent une stratégie d'envergure nationale, qui s'inscrit elle-même dans des politiques mises en place au niveau du Groupe à Paris. Plus que le seul maintien de la paix sociale locale, ces politiques et stratégies internes visent à positionner le Groupe et sa filiale dans le champ de la RSE, afin de contribuer à leur légitimité sociale. Ainsi, une présentation PowerPoint présentant la stratégie et l'action RSE mise en œuvre dans l'usine depuis 2008 évoque des motifs d'ordre plus général :

« *Corporations are motivated to involve other stakeholders into their decision-making, and to assess social challenges, because today's stakeholders are increasingly aware of the importance and impact of corporate decisions for the society and the environment. The stakeholders can reward or punish corporations. Corporations can be motivated in changing their corporate behavior in presence of a business-case.* »

Le responsable local de la RSE précise ce à quoi il est concrètement fait référence :

[195] Voir les chapitres 5 et 8, et ci-dessous.

« *Now we are taking various types of permissions from the government, like for starting a factory. The same thing is that we have to take the social license from society, because now, people are aware. Before, they were not educated, they did not know if you were extracting their resources.* […] *Now the Nano project* [projet controversé de Tata à Singur] *was there. Now, they have to move the project form West Bengal to Gujarat. Many companies had problems, like POSCO also. Those problems are happening more frequently. If you don't do any community work, they can do such type of protest. This way they can punish.* » (le responsable RSE)

Le rapport PowerPoint présentant l'historique des pratiques RSE de Lafarge India à Arasmeta évoque une mise en scène ex-post de ces pratiques :

« *In 2000, Chhattisgarh was carved out of Madhya Pradesh. With the creation of a new state, expectations of the people rose, especially on environmental issues.* […] *Two months and 18 days later, the factory changed hands. Lafarge launched a full-fledged rural development movement under its leadership, and in 2001, Lafarge touched base with its local neighbors. In line with the Lafarge Way, it took the incomplete activities which were carried out by Raymond, and did a huge amount of construction work in all the 15 villages of the area. So initially, Lafarge did infrastructure development activities. 1,62 million rupees* [env. 30 000 euros] *were spent on rural development. After that, the CSR activities gradually increased, following the Lafarge guidelines, in the following areas: hygiene, environment, education, low-cost housing, infrastructure development, HIV/AIDS.* »

Développant les éléments de la présentation PowerPoint, le responsable RSE de l'usine continue :

« *In the subsequent time, Lafarge concentrated its CSR activities in the four surrounding villages, although we keep listening to the requests of all the other villages. Under health & hygiene, free treatment and free medicine to all the villagers at our health centre inside the plant. There is also a round-the-clock emergency service and ambulance facility for all the four villages. When required, medical treatment is provided at a hospital in Bilaspur and the cost is covered by the company. We are also running a mobile dispensary in the villages. A doctor of Bilaspur, Dr. Henri, has been given a contract. He makes 16 visits monthly in all 4 villages, weekly one visit per village. We are paying 19 660 rupees to him monthly as a wage. We are also providing the medicine to him. On World AIDS day, we have organized a function for the truck drivers, giving them condoms, doing awareness, and there is a STD treatment. Raymond was doing the mobile dispensary, but the other activities were done 2001 onwards*.

[…] *In education, we are running computer training for girls in the class 6th to 8th, in the four villages. This program is run through another agency, which is Nice Tech. The total number of students is 337 in the present year. From 2003 onwards, there were about 350 to 400 girls per batch. For the cost, we give 22 288 rupees per month to Nice Tech for running this computer training. 4 teachers are employed here. Actually, Nice Tech is running this program allover CG. Under infrastructure development, we are doing the repair and maintenance of hand pumps, installation of new hand pumps. This year, we*

> *constructed a boundary wall in Arasmeta. We also constructed 4 nirmala ghats*[196]*. We also made the floor in the village library in Amora. Now, we are also constructing a Sipla temple in Amora. Under employability, we are running a stitching & knitting center in Amora. First, we run it in Arasmeta, then in Parsada, and now in Amora. It is a six month program, 20 girls are enrolled in this. We provided 10 sewing machines. We provide them certificates for this.* » (le responsable RSE)

Cette mise en scène appelle cependant quelques corrections, qui relativisent le récit développé par le responsable RSE sur l'engagement de son employeur en la matière.

Premièrement, l'expression « développement des infrastructures » recouvre des projets hétérogènes, dont les bénéficiaires ne sont pas toujours les communautés villageoises. Ainsi, d'après un cadre de l'usine, une partie de la somme investie début des années 2000 sous cette ligne comptable est utilisée pour offrir un nouveau bâtiment au poste de police de Janjgir, situé à plus de 30km de l'usine dans la capitale du district. Une autre partie du budget a été mise à contribution pour financer la construction d'une « porte » dans un des villages bordant la *National Highway 200*, à plusieurs kilomètres de l'usine, qui souhaite la bienvenue aux conducteurs et indique des distances (voir l'illustration n°6.3). Sur la base du pilier gauche, une plaque d'inauguration indique :

> « *This welcome door was built by Lafarge India Pvt. Ltd. Inaugural chief guest Mr. Sonmadh Arora, IAS*[197]*, Collector Janjgir-Champa, Mr. R.J. Pilay, Upper Collector Janjgir-Champa, and Sri S.K. Tiwari, Chief Manager, Lafarge India, Arasmeta, Raipur. 25/01/2006.* ».

D'après un des *Sahr Panchs* interviewés, la construction de cette porte aurait été facturée cinq millions de roupies (env. 77 000 euros), ce qui paraît excessif vu le coût d'une telle construction en Inde : cette porte aurait-elle servi de couverture pour verser des fonds illégaux à divers acteurs politiques et administratifs de la région ? En tout état de cause, le lien entre la construction de cette porte et les objectifs de développement local assignés à la RSE n'est pas évident, ce qui contribue à délégitimer les pratiques de Lafarge India aux yeux du *Sahr Panch* interviewé.

[196] Grandes marches d'accès aux étangs.

[197] Les IAS (*Indian Administration Service*) sont l'équivalent indien des énarques, hauts fonctionnaires formés dans une école très sélective, qui font ensuite carrière dans l'administration de collectivités territoriales et dans les ministères.

Illustration n°6.3 : La porte offerte par Lafarge India

Deuxièmement, l'ensemble des villageois et des acteurs politiques et institutionnels rencontrés perçoivent une baisse significative des initiatives de développement en provenance de la cimenterie après son acquisition par Lafarge India. Selon ces témoignages, entre 2005 et fin 2008, plus aucune activité RSE n'est menée par Lafarge. Effectivement, le poste de responsable RSE de l'usine est resté vacant durant cette période. Entre autres, on peut citer les témoignages suivants :

Du côté des villageois :

> « *4 villages were adopted: Arasmeta, Parsada, Sonsari, and Amora. Arasmeta is the most important village in this regard. Adoption means for all development, like health, water, everything. But except destruction, nothing is there.* […] *Raymond was providing a mobile dispensary. But this has been dropped by Lafarge.* » (villageois d'Arasmeta)

> « *Raymond gave three computers to the village, during 1996-97. Since Lafarge has taken over, they have not done anything. The management of Raymond was much better than Lafarge.* » (villageois de Sonsari)

Du côté des *Sahr Panchs* :

> « *Our relationship between the villagers and Raymond's management were good. We had good relationships. We could discuss problems like education, roads, drinking water. But with Lafarge, there is no more relationship. Raymond used to talk with the people, to try to solve the people's problems. Raymond constructed a school building, for example. An approach road has been constructed, a village pond has been constructed, a village temple also. But nothing was done by Lafarge.* […] *There was also a mobile ambulance, which was turning between Sonsari, Arasmeta, Parsada, and Amora. Now, medical*

facilities are only available for those who are working in the company. During Raymond, it was given to all the villagers In case of emergency, Raymond would take care. And for other facilities also, like firewood for instance. Lafarge stopped all the programs. » (*Sahr Panch* de Sonsari)

« *In the Raymond time, there were a lot of facilities. If there was any problem in my village, Raymond would give the facility. But Lafarge is not giving anything. It is an adopted village, but we are not getting any facility from Lafarge. Raymond was providing treatment, mobile dispensary. Now, the mobile dispensary is running on, but not regularly.* » (*Sahr Panch* d'Amora)

« *After Lafarge came, no development has been carried out in this village. Since Parsada is an adopted village by the company, the government never comes here to do some development work. But Lafarge is no doing anything. There is no comparison with Raymond. Raymond was doing 90%, and Lafarge is doing 1%. So you cannot compare.We are suffering under this situation.* » (*Sahr Panch* de Parsada)

Les acteurs politiques, administratifs et des mouvements sociaux vont dans le même sens :

« *2% of the overall profit should go to social activities. This is a company policy. But they never spend it for the villagers, they spend it inside the township.* » (Ministre de l'Industrie et du Commerce au Chhattisgarh)

« *Regarding social welfare, they just provide to their own employees, but it is not of good quality. There is not any contribution for social welfare. There is also a labor problem, workers are suffering. Actually, villagers and contract workers don't get any facility.* » (Sub-Divisional Magistrate - SDM)

« *Raymond was doing very well, and Lafarge is doing nothing.* […] *Everything was going on. There were about 3 medical camps a year: eye camp, family planning. Now, with Lafarge, there is an eye camp every three years.*

What is Lafarge doing?

In Arasmeta and in Parsada, Lafarge improved the schools.

Is Lafarge doing anything else?

No, nothing. They made one computer education program, but this has stopped. It was so-so. There are also giving some education for children. But the quality is very bad, very low. You know, the expenses depend on officers. Some officers say "this is my money". Then, there are problems. If the officer says "this is the village money", there are no problems. But some officers say "this is my money". » (Tehsil Dar)

« *When Lafarge took over the plant, they gave a very green, a very rosy picture to these people, the villagers, everybody associated. Once they have given this picture, they have not fulfilled their own promises.* » (Candidat aux élections législatives du Chhattisgarh)

« *After the takeover, the experience of the local people is that Lafarge is lacking in human values. Their actions are dictatorial, high-ended and anti-people. The need, as a corporate responsibility, is for the company to take care of the villagers in the periphery of the plant. Even the rules for providing peripheral development are mandatory. Earlier, Lafarge had a weekly health care unit in the village of Arasmeta, but it is closed now. No*

doctor is coming. So the government and Lafarge, they don't care. […] *Under Raymond, the situation was not so bad.* » (un militant de TWS)

Le recul des activités de RSE est également évoqué par le professeur brahman d'Amora, qui est mis en difficulté en tant qu'intermédiaire par la diminution consécutive des ressources dont il tirait son influence. En effet, tant que Raymond Cement distribuait des bénéfices à travers ses initiatives de développement communautaire, le professeur pouvait justifier sa position d'intermédiaire auprès des villageois – « être coopératif avec la direction permet de retirer des bénéfices » – et manifester son pouvoir d'influence. La baisse des activités RSE suite à l'acquisition de l'usine le met donc en difficulté :

« *At that time, there was a lack of unity among the villagers. I spoke to Lafarge's officials about the lack of welfare initiatives, and they told me that "the financial head has just been shifted to Calcutta, when we will get the funds we will start again". Of course, these were just excuses. The thing is also that I was a little inactive in that period because people had started calling me with names such as "broker", or "middle-man". This is why I had stopped.* » (un villageois brahman, ancient enseignant)

Toutefois, ces récits méritent d'être reçus avec précaution. De même que l'on ne peut prendre le discours des cadres dirigeants de Lafarge India pour argent comptant, les villageois, ainsi que les acteurs politiques, administratifs et sociaux (i.e. société civile) ont eux-aussi des enjeux qui pèsent sur leurs discours : ils ont tous intérêt à se plaindre de l'absence d'initiatives et à exprimer leur mécontentement, dans l'espoir que l'information remonte jusqu'aux cadres de Lafarge India, et que ceux-ci réagissent en augmentant les bénéfices dont ces acteurs tirent directement ou indirectement partie (voir ci-dessous).

Ces raisons expliquent sans doute les quelques (rares) contradictions dans les informations recueillies. Dans le cas du village Arasmeta, notamment, le responsable RSE de l'usine affirme qu'un cours de couture pour les femmes y a été organisé sur une période de 6 mois, ce que dément catégoriquement le *Sahr Panch* du village :

« *Under employability, we are running a stitching & knitting center in Amora. First, we run it in Arasmeta, then in Parsada, and now in Amora. It is a 6 month program, 20 girls are enrolled in this. We provided 10 sewing machines. We provide them certificates for this.* » (le responsable RSE)

« *There was never any stitching centre here.* » (*Sahr Panch* d'Arasmeta).

Ou encore, aucun *Sahr Panch* ou villageois n'a spontanément mentionné les deux dispensaires que Lafarge India a construits à Arasmeta et à Parsada. Dans ce cas particulier, peut-être les acteurs considèrent-ils ces deux dispensaires comme une contribution non-significative de la part de Lafarge India ? Il s'agit en effet pour chacun d'eux d'une pièce sans équipement médical et mal entretenue[198]. Par ailleurs, le médecin, payé 16 000 roupies (env. 245 euros) par Lafarge India pour y donner des consultations deux heures par semaine, ne s'y rend pas, préférant envoyer un étudiant en médecine qu'il indemnise à hauteur de 8000 roupies, et qui ne vient pas systématiquement. Lors d'une rencontre, l'étudiant en médecine évoque l'insuffisance du stock de médicaments disponibles – quelques boîtes de médicaments périmés et un bidon contenant plusieurs litres de sirop contre la toux. Quand le dispensaire est ouvert, l'étudiant en médecines reçoit en général 50 à 80 visites, mais il doit se contenter de distribuer du sirop contre la toux lorsqu'il s'agit de problèmes respiratoires – fréquents du fait des poussières émises par la cimenterie.

La mobilisation des villageois par des acteurs intermédiaires dominants…

D'évidence, les contributions de Raymond Cement au développement des communautés villageoises avaient établi une norme dans les rapports entre ces communautés et la cimenterie, qui correspond à ce que les villageois pensent être en droit d'attendre. Le fait que Lafarge India réduise l'ampleur des initiatives de développement local pose donc problème. Cela contribue à l'atmosphère générale d'animosité et de distance envers le cimentier, qui continue d'utiliser les ressources naturelles locales sans redistribuer de bénéfices jugés satisfaisants – sur un plan économique et symbolique – par les villageois. A cela s'ajoute la réduction des opportunités d'emploi dans l'usine, qui constituaient la principale contrepartie aux nuisances générées par la cimenterie. D'après le *Sahr Panch* de Parsada, par exemple, la présence de Raymond Cement avait pratiquement résolu le manque d'emplois locaux dans le village. Par suite de la politique de réduction de la main d'œuvre mise en œuvre par Lafarge India, le manque d'emplois ressurgit et pèse sur l'économie des villages, certains villageois devant quitter leur communauté et travailler ailleurs comme travailleurs migrants. Dans ce contexte, plusieurs acteurs dotés des ressources cognitives,

[198] Dans le cas du dispensaire de Parsada : poussière épaisse, toiles d'araignées, excréments d'animaux, fils électriques qui pendent du plafond, chaise pour les patients dont le siège est déchiré.

économiques, politiques et sociales requises[199] interviennent pour mobiliser les villageois mécontents.

Premièrement, **les *Sahr Panchs* des quatre villages « adoptés » mènent plusieurs actions collectives, dont le but affiché est d'obtenir une aide au développement local accrue de la part de Lafarge India**. En juin 2005, au nom de leurs villages respectifs, les quatre *Sahr Panchs* adressent un courrier au Ministre de la Santé du gouvernement du Chhattisgarh, signalant que le service de dispensaire mobile a cessé d'être assuré par Lafarge depuis quatre ans, peu après son inauguration en janvier 2001 en présence du Gouverneur du Chhattisgarh[200]. S'en suit la demande suivante : la reprise du service de dispensaire mobile, la mise à disposition des informations et statistiques relatives à ce service par Lafarge India aux *Sahr Panchs*, ainsi que la mise en place d'un service d'urgence médicale avec une ambulance et d'un dispositif d'aide en cas d'épidémies.

En réponse, le Ministre de la Santé envoie une lettre au *District Collector* (DC), indiquant notamment : « *There is a rural welfare fund for the development around the industry, and the company has to provide education, health, and drinking water to the rural people. The fund has not been spent in a responsible way.* »[201]. Le Ministre de la Santé demande au DC de faire le nécessaire pour que le service de dispensaire mobile soit assuré. Deux mois plus tard, après avoir été informé par les *Sahr Panchs* que sa demande n'a pas été suivie dans les faits, le Ministre de la Santé envoie une deuxième lettre. Là encore, ces démarches n'aboutissent pas sur le terrain.

En août 2006, à l'initiative du professeur brahman, le *Gram Panchayat* (assemblée du village) d'Amora organise une manifestation à proximité de l'usine pour appuyer une demande de contribution au développement rural par Lafarge India. Dans un courrier envoyée par le *Gram Panchayat* au DC, avec en copie le Secrétariat de l'Assemblée Législative, le *Public Works Department*, le *Superintendent of Police* et la direction de Lafarge India, on peut lire :

[199] Effectivement, il faut plusieurs ressources pour engager une action collective de protestation, dont la plupart des villageois ne disposent pas : ressources cognitives, car il faut pouvoir penser et conceptualiser les problèmes de façon à les construire en demandes légitimes ; ressources économiques, car il faut pouvoir dégager du temps et financer les déplacements nécessaires à l'organisation de l'action collective ; ressources politiques, car il faut pouvoir mobiliser les appuis politiques nécessaires, ou au moins contrer les interventions politiques suscitées par Lafarge India ; ressources sociales, car il faut non seulement pouvoir mobiliser un réseau de soutiens, mais aussi avoir un statut social permettant d'être crédible et légitime comme représentant du collectif.

[200] Le Gouverneur est le représentant de l'Etat central au niveau des Etats fédérés.

[201] Traduit du hindi à l'anglais par notre assistant de recherche.

« *Dear Sir,*

It is to bring to your kind attention that Raymond Cement adopted the Amora village. Since Lafarge India took over the company, it has completely neglected the development in the Gram Panchayat area. The road from Lodar to the railway line, which is 1km long, is in a very bad condition. Several times, accidents have taken place, and students use this road to go to school. We requested Lafarge to build the road, but they have not taken our demand seriously.

On August the 26th, 2006, the Gram Panchayat decided with the residents to gather at the railway line in protest against the negligence by the company. We have enclosed details of the resolution herewith.

We have given a 15 days deadline to the company to act, and asked them to give us in written that the development work will be undertaken. Failing which, the Gram Panchayat will gather at the railway line on September the 10th, 2006, and disrupt the rail services.The company will be held responsible for this. »[202]

Le 2 septembre, le DC envoie un courrier à la direction locale de Lafarge India, les priant de faire connaître leur position. Dans sa réponse, le Directeur RH de l'usine évoque l'existence de diverses activités RSE au bénéfice des communautés villageoises (dispensaire mobile, cours de couture, construction d'un centre communautaire, etc.), et annonce que les travaux de réfection de la route seront entrepris dans les quatre jours. Cependant, le *Gram Panchayat* constate qu'aucuns travaux n'ont été réalisés. Voulant prévenir une nouvelle manifestation des villageois, le DC organise une réunion dans la *guest house* de l'usine, où sont notamment présents le SDM, le *Tehsil Dar* et le *Sahr Panch* d'Amora. Après discussions, la direction de Lafarge admet n'avoir pas encore entrepris de travaux, et s'engage oralement à réaliser les travaux dans les deux semaines. Le 16 septembre, n'ayant pas reçu d'engagement écrit de la part de Lafarge, le *Gram Panchayat* reprend son mouvement de protestation.

En mai 2007, les quatre *Sahr Panchs* organisent de nouveau des protestations, demandant des emplois pour les villageois et une contribution de Lafarge au développement rural :

« *We made a road blockade two years back. But the company is more powerful, it takes action against us, through FRI* [203]*, etc. The police is sold out to the company. When we made the road blockade, it was because of VRS* [*voluntary retirement scheme*]*, to ask jobs. The blockade lasted 3 hours. Lafarge informed the police, who arrested villagers –*

[202] Traduit du hindi à l'anglais par notre assistant de recherche.

[203] FRI : *First Information Report*, plainte déposée à un commissariat de police.

about 10 people. Lafarge filed a case for creating obstacle on a public road and inflicting losses to Lafarge. The villagers were released from the police station, and the case continues since the past 2 years. Now the file is closed. I think the judgment favored the factory, but I don't know exactly what the judgment was. » (un villageois d'Arasmeta)

En janvier 2008, les *Sahr Panchs* organisent un second blocage de la voie d'accès à l'usine. Par ailleurs, ils envoient un courrier au *Chief Executive Director* (CEO) de Lafarge India. Lors du blocage, à l'instar des événements de 2006, les pouvoirs publics locaux organisent une négociation, qui aurait débouché sur un accord écrit entre les villageois et Lafarge India[204] :

« *We blocked the trucks on the main road. But the upper management level does not do anything for us. I guess they don't know what Lafarge is doing in Chhattisgarh. The DC was not there. There was only the police, the Tehsil Dar, and the SDM.*

The Tehsil Dar told us to come with him, he told we would go together to the company and he would sort out this problem. But Lafarge just gave some empty promises. The SDM told me to leave the strike. He told me "Leave the strike. I will talk to Lafarge, pressurize them, so they will do something". But the SDM didn't do anything, and Lafarge didn't do anything either.

The police officer was shouting: "Maybe you have some complaints, but I have orders from the upper level to register a FRI against you, so you leave it". I replied: "You do your job, and I will do my job". At the end, the police did not register any FRI. » (le *Sahr Panch* d'Arasmeta)

Deuxièmement, **des acteurs extérieurs aux communautés villageoises interviennent et se posent en défenseur des intérêts collectifs de ces communautés**. En 2007, un militant de l'organisation *Tribal Welfare Society* (TWS), basé à Bilaspur[205] et supervisant les activités de TWS sur le quart Nord-est du pays, se mobilise sur l'industrie du ciment au Chhattisgarh. Travaillant au sein du collectif gravitant autour de *Chhattisgarh Mukti Morcha*, il coordonne l'élaboration du rapport sur la cimenterie d'Ambuja (Holcim) ayant reçu le *Public Eye Award* (voir le chapitre 5). En parallèle, le fils d'un ancien MLA de la région, également basé à Bilaspur, décide de se présenter aux élections législatives de novembre 2008 sous le ticket du *Bahujan Samaj Party* (BSP)[206] dans la circonscription d'Akaltara, où l'usine d'Arasmeta est

[204] Ayant appris l'existence de cet accord écrit à la fin du dernier terrain d'enquête, nous n'avons pas pu nous en procurer une version.

[205] Une grande ville située à 30km de l'usine d'Arasmeta.

[206] Le BSP est un des partis régionaux montants en Inde. Fortement implanté dans l'Uttar Pradesh, il a comme ambition de rivaliser le Congrès et le BJP, qui dominent encore la scène politique nationale. L'expression « ticket » fait référence en Inde à l'accord passé entre un candidat et un parti politique : moyennant finance, et si

implantée. Sa famille, de caste *kshatriya*, est influente dans cette partie de la région, où elle possède de nombreuses terres[207].

Le militant de TWS et le candidat du BSP entament alors une collaboration visant à mobiliser les villageois contre Lafarge. Dans ce cadre, le militant de TWS envoie des courriers au Gouverneur du Chhattisgarh et au DC, où il liste une série de problèmes et d'irrégularités devant selon lui faire l'objet d'une action des pouvoirs publics. Il organise également une réunion publique dans le village d'Arasmeta en septembre 2007, avec le candidat BSP, une chef de faction de CMM, et des militants d'autres organisations locales telles que le *Forum for Fact-Finding, Documentation and Advocacy*. Le tract distribué aux villageois en annonce de la réunion publique mobilise une rhétorique altermondialiste classique :

> « *Dear Friends,*
>
> *The foreign company Lafarge, after having taken over Raymond Cement, is now occupying our area. Villagers are not benefiting from any development, they are destroyed by the company. Lafarge is also playing with our government policies.*
>
> *For example, Lafarge is not manufacturing cement, it is sending clinker to other States, where other plants are producing the cement. Moreover, they are not giving the minimum wages, as per the Cement Wage Board. They run their plant with contract labor, exploit the villagers and their friends, so we are helpless. We have rights and values, so we will come and talk with you.*
>
> *Please let us come together. We know our rights, and we will raise our voice so as to defend them.* »[208]

D'après le militant de TWS, plusieurs milliers de villageois assistent à la réunion. Devant cette foule, il leur aurait tenu des propos véhéments, les invitant à réduire l'usine en un tas de cendres. Mais la réunion ne se traduit pas en une mobilisation de masse, et un an après, les villageois interrogés se montrent sceptiques :

> « *The public meeting was about land issues. People came and explained that Lafarge is not caring about the villagers, they are not giving any facilities to children or for the villagers, and they are not following rules and regulations.* […] *The meeting was good, and it was raising good questions. So overall, the meeting was good. But after…*

---

le candidat a des chances de remporter l'élection, le parti accepte que le candidat fasse campagne en tant que candidat du parti et met à sa disposition les ressources de l'organisation.

[207] « *When he came, it was quite recently, a few months back. So we will see after one year what it brings. He is a big landlord. He has land in 85 villages in the area*. » (*Sahr Panch* de Parsada).

[208] Traduit du hindi à l'anglais par notre assistante de recherche.

Senseless. There was no follow up. It was senseless. After that, those people did not do anything. So it is hopeless and senseless. » (un villageois d'Amora)

En mai 2008, notre présence sur le terrain devient l'occasion d'une nouvelle action politique. Tout juste arrivés au Chhattisgarh pour la première fois, après avoir rencontré le militant de TWS, nous partons avec lui vers le village d'Arasmeta. Arrivés là-bas, le *Sahr Panch* est appelé, on nous installe dans un coin de la place du village, et très vite, un entretien collectif s'engage avec la dizaine de personnes présentes. Le militant de TWS appelle alors le candidat du BSP, qui arrive peut après avec son entourage. La situation vire alors à un étrange mélange entre entretien collectif et meeting politique. Pendant que le candidat BSP répond à nos questions, le militant de TWS mène des discussions animées avec la foule grossissante[209], et quand le militant de TWS nous traduit des propos de villageois, le candidat BSP se lance dans des discours virulents en Chhattisgarhi.

En novembre 2008, le candidat BSP est élu MLA. Peu après, lors d'un entretien, ce dernier semble déterminé à continuer son action d'opposition aux formes actuelles que prend l'industrialisation de la région. Mais d'après lui, la mobilisation des villageois contre Lafarge India n'est pas envisageable :

« *The point is that I have visited the entire area, and it is very difficult to get any public agitation. People are not ready to go for agitation. They are too dependent on Lafarge, and Lafarge is corrupting their system like anything. Lafarge has penetrated too much into their system. So the problem is that if the people don't take the lead, if you push them too much, they will feel you have some interest. They will think that I first create some troubles to Lafarge by using the people, and then I will take some money from Lafarge. That is their words. But I am not interested in any money or financial transaction. I am fighting for their rights.*

But if they are not ready to fight their rights, how much can I push them to fight? This is the major problem there. See, any agitation will only work when there is a fire in their belly. No any leadership will work if there is no fire in their belly. It depends upon them. They have to rise, and then you have to lead and guide them. And then you can change the situation, but the fire has to come from them. » (le MLA de la circonscription)

Plus loin, il précise sa position politique et les enjeux électoraux que représentent Lafarge India et l'industrialisation de la région :

[209] Situation délicate, puisque nous espérions une entrée discrète sur le terrain afin de préserver la neutralité du statut d'observateur, et que nous ne voulions pas mettre en péril les chances d'entretiens avec les cadres locaux de Lafarge India.

« *In my constituency, there are three clusters. Here, land acquisition, industrialization and what will be their fate in the future was the only criteria of the people for voting in these elections. And it will become a big issue now. In my constituency, there was this agitation because of a new power plant project: 5 villages came together, and they accounted for 20,000 votes. I supported them. The other cluster was Kirari, where 3-4 villages voted for me because I supported them against industrialization with land grabbing. So it is an issue in the constituency, where it is relevant. In Pangari, there was no land acquisition, and no plant is coming, so it was not an issue. In the Akaltara constituency, it is there. Even around Lafarge, it was an issue, because the villages, they supported me.*

[…] *In the next five years, in the Akaltara constituency, you will see industrialization, trade union politics, and land issues. Apart from the one power plant I was mentioning, there is another ultra mega power project*[210]*, one of the biggest worldwide with 5000MW, which is coming here. And 5 more power plants are coming. Where will the villagers go? 45 villages are going to be affected by those power plants. I am with the villagers, I am protecting them against the corporate houses, and I say this is not the way the things should be done.*

If I would not have taken the leadership, somebody else would have. People will agitate against exploitation; they will be against what is happening. They are losing everything. For their whole life, they are just in the fields. They don't know anything about this outside world. They have just been farmers. They will become landless immigrants in their own country! This is where the naxalite problem comes from. The money will never stay with them. They are not that smart to use the compensation money to get education.

[…] When you will take your seat as MLA in a couple of days, what is your plan? What will you do to fight against Lafarge, and what powers does the fact of being a MLA gives you?

Being a MLA doesn't give a lot of powers. The only thing is that, as a representative of the people, you get forums where you can raise the voice of the people, which we don't have right now. We know where the things are going wrong, and we will have the Assembly to raise the questions. And all the fights which we will raise against Lafarge will be in a legal framework.

Within the legal framework, whatever wrongs they have done, and whatever wrongs they are perpetuating, we will complain to the Chief Minister, we will complain to the human rights forums, we will complain to the industrial relation court, and after that, we will raise the issue in the assembly. Whether it is regarding land compensations, bribes, sales tax and mining royalty collection. When the issue will be raised in the Assembly, they will have to give answers. At least, there will be some accountability. » (le MLA de la circonscription)

La dernière enquête de terrain réalisée au Chhattisgarh en janvier 2010 révèle que le MLA semble avoir trouvé un terrain d'entente avec la direction de Lafarge India. En effet, Lafarge India loue désormais un espace dans un complexe hôtelier de Bilaspur appartenant au MLA, où un centre de conseils en construction (*Home Building Centre*) a été aménagé. Un acteur politique de la région commente :

[210] Les *Ultra Mega Power Projects*, soit des centrales thermiques générant plus de 4000 Mégawatts, font partie d'un plan du gouvernement indien pour combler le déficit énergétique actuel, identifié comme un des freins à la croissance économique du pays. Initiée en 2003, cette politique a pour objectif de fournir 100 000 Mégawatts supplémentaires aux capacités nationales de production électrique.

« *He* [*the MLA*] *raised questions in the assembly on labor problems, like wages, and contract workers. After that, Lafarge asked him if they could have their office in the Indrajit Hotel that he owns. All the people having an office in the building had to vacate, including the office of TWS. Now he rents the building to Lafarge...* » (un élu local)

… une action collective instrumentalisée ?

En définitive, la baisse des actions RSE opère comme un révélateur des enjeux que constituent les contributions au développement communautaire de Lafarge India dans les rapports que l'entreprise entretien avec son environnement social local. Dans cette perspective, une analyse du système reliant entre eux les acteurs impliqués éclaire les processus et dynamiques d'encastrement/désencastrement prenant forme autour de ces enjeux, selon les intérêts de chacun et les rapports de force en présence.

Pour **les villageois**, l'enjeu de la nature et du niveau des actions RSE de Lafarge India, dont ils sont formellement les bénéficiaires, est simple. La présence de la cimenterie leur étant imposée depuis plusieurs décennies déjà, il s'agit pour eux de minimiser les nuisances qu'elle génère et de maximiser les bénéfices, notamment économiques et d'accès à la santé, qu'elle est susceptible de leur apporter. Comme indiqué plus haut, suite à l'acquisition, alors que les nuisances les plus importantes – soit les impacts de l'usine sur l'activité agricole et pastorale dont les villageois dépendent – perdurent, l'emploi et les contributions du cimentier au développement local diminuent. Or, du fait de leur manque de ressources et de la domination des *Sahr Panchs* sur les communautés villageoises, les villageois ne sont pas en position d'agir spontanément de façon collective. Au fil des années, plusieurs villageois ont pris contact avec la direction de l'usine à titre individuel, pour demander un emploi ou une aide ponctuelle (ex. un peu d'argent pour faire face à telle ou telle difficulté). Mais devant le refus répété des dirigeants, ils expliquent avoir abandonné ces démarches. Dans l'ensemble, les interactions directes entre la direction de Lafarge et les villageois sont donc ténues.

Il en va autrement des acteurs ayant un statut ou un rôle politique ou administratif. Suivant leur situation, chacun de ces acteurs est indirectement concerné par la baisse des activités RSE et mobilise cet enjeu de façon stratégique dans ses relations avec Lafarge India.

Les **agents de l'administration publique** ont un double intérêt à ce que Lafarge India préserve sa légitimité sociale locale à travers des activités RSE. Premièrement, si l'on admet

l'existence de transactions occultes, la cimenterie constitue pour eux une source de revenus occultes. Ils ont donc intérêt à ce que la cimenterie ne soit pas remise en cause. Deuxièmement, le mécontentement que la baisse des activités RSE suscite auprès des villageois pose un problème aux agents de l'administration. Que ce soit au niveau local (DC-SDM-*Tehsil Dar*…) ou au niveau du Chhattisgarh, les agents de l'administration ont pour mandat légal de servir l'intérêt public et de maintenir l'ordre civil. Des conflits ouverts entre Lafarge India et les villageois les place donc dans une situation inconfortable : alors que les villageois leur demandent publiquement un appui, Lafarge India est susceptible de payer leur soutien. A cela s'ajoute le rôle de certains élus, susceptibles d'exercer discrètement des pressions politiques sur l'administration, qu'ils monnaient à Lafarge India. Dans ces conditions, les agents administratifs ont intérêt à ce que Lafarge India réduise les chances d'occurrence de conflits en investissant dans des activités RSE.

Ceci explique le comportement des agents administratifs. Lors des entretiens, avec la garantie d'anonymat, ils tiennent un discours critique envers Lafarge India, espérant sans doute que ces critiques provoqueront indirectement une hausse des activités RSE – celles-ci diminuant les chances de conflit ouvert. Et lors de demandes officielles de la part des *Sahr Panchs* ou de conflits ouverts, ils interviennent comme médiateurs, prenant publiquement des positions vagues favorables aux villageois, sans pour autant utiliser leurs pouvoirs réglementaires pour contraindre effectivement Lafarge India à réaliser ses engagements.

L'**ancien MLA** (avant novembre 2008), que nous n'avons pas pu rencontrer, semble adopter une position de retrait. En effet, il n'apparaît pas dans les conflits entre Lafarge India et les villageois. Cette position semble procéder d'un calcul coût/avantage simple. D'un côté, Lafarge India finance apparemment son parti politique, et lui verse peut-être de l'argent pour sécuriser son soutien. De l'autre, il a peu de chances d'emporter les votes des villageois s'il se place sur le terrain de son adversaire, qui lui joue la carte de l'opposition à Lafarge India. A cela s'ajoute une distance entre le MLA et les *Sahr Panchs*, pour des raisons politiques que certains *Sahr Panchs* ont accepté d'évoquer sans jamais les détailler[211].

Le **candidat aux élections législatives** est dans une position différente. Critiquer l'insuffisance des actions RSE alimente son discours électoral pro-villageois et lui permet de promettre aux villageois qu'une fois élu, il exercera son pouvoir pour contraindre Lafarge

[211] Par exemple : « Did you complain to the MLA? - *No*. - How come, since the MLA is the people's representative?-*Actually, we were never comfortable with our MLA. It is about internal, political conflicts.* » (*Sahr Panch* d'Arasmeta)

India à allouer plus de ressources au développement des villages. L'alliance affichée publiquement avec TWS et CMM lui permet de rendre sa position plus crédible. En même temps, cette position fait monter les enchères vis-à-vis de la direction de Lafarge :

> « *We have lots of ammunition against them* [Lafarge India]. *A few days back, the general manager from Lafarge called me, saying: "How are you? How is your health?". He wanted a meeting with me. I replied: "I don't want any meeting with you. If you want to see me, you come where I sit generally, with the workers in the village".* […] *They didn't support us for the elections, and we would not have wanted their support also. But the thing is that they are afraid. They supported the BJP, and they don't want me to win.* » (le MLA de la circonscription)

S'ils ont notamment pour fonction de représenter leur communauté villageoise envers des tiers et de coordonner le développement du village, que ce soit à travers des politiques publiques ou des initiatives privées telles que celles de Lafarge India, les ***Sahr Panchs*** ont eux aussi leurs propres enjeux dans le système d'acteurs. En critiquant la baisse d'activités RSE suite à l'acquisition, les *Sahr Panchs* alimentent le mécontentement des villageois, qui constitue pour eux une ressource clé

D'une part, les *Sahr Panchs* sont élus tous les cinq ans, et jouer sur le mécontentement des villageois leur permet de s'afficher comme les défenseurs des intérêts de leur communauté. En exerçant diverses pressions sur Lafarge India (ex. plaintes à l'administration, actions de protestation), ils espèrent également susciter une augmentation des ressources allouées au développement local par le cimentier. Ils pourront ensuite s'attribuer la paternité de cette augmentation afin de gagner en prestige social. Cependant, il ne faut pas trop surestimer l'importance de l'enjeu électoral : leur pouvoir ne repose pas tant sur l'expression électorale d'un choix collectif que sur l'autorité traditionnelle de leur famille, souvent renforcée par l'appartenance à une caste supérieure, l'accès au système politique de patronage et la possession de terres agricoles importantes sur lesquelles une partie des villageois travaille comme ouvriers agricoles. A Arasmeta, par exemple, le *Sahr Panch* a succédé en 2003 à son frère, qui a lui-même succédé à leur père. Il en va de même à Parsada, où le rôle de *Sahr Panch* reste dans la même famille depuis plus de 15 ans.

D'autre part, attiser le mécontentement des villageois permet aux *Sarh Panchs* d'augmenter leur pouvoir sur Lafarge India. En effet, ce sont eux qui contrôlent l'éventuelle traduction de ce mécontentement en actions collectives de protestation. Or, ces actions de protestation sont coûteuses pour Lafarge India, du fait de leurs impacts directs (ex. le blocage

de la voie d'accès perturbe l'alimentation par camion des circuits de distribution), mais aussi parce que ces actions donnent prise aux acteurs politiques et administratifs pour exiger des avantages de la part du cimentier en échange de leur attitude coopérative. Les *Sahr Panchs* mobilisent leur pouvoir à deux niveaux. Premièrement, la période où les conflits ouverts se multiplient correspond à celle où l'usine ne dispose plus de responsable RSE. Il semble donc que les *Sahr Panchs* tentent à travers ces conflits de contraindre le cimentier à maintenir l'allocation de ressources RSE. Deuxièmement, que ce soit par la menace de conflits ou par l'exécution de cette menace, les *Sahr Panchs* maintiennent une capacité d'influence sur l'usage des ressources RSE. Plus précisément, ils poussent Lafarge India à investir dans des projets d'infrastructures, qui permettent d'allouer un contrat de BTP à des proches, et qui offrent plus de visibilité à leur pouvoir – et donc plus de prestige social – que d'autres actions ayant des retombées moins tangibles (ex. projets éducation et santé) :

> « *Personal interest becomes more important, like the Sahr Panch, he will ask that we should make a boring well in his boundary, so water is there. But we want to do things for the villagers, so why should it be inside his boundary wall? Also, the Sahr Panch wants a temple, because he wants something tangible, something he can show to everybody and say: "This is thanks to me". He also wants to get some contracts, to do the temple. So basically, he wants the temple for recognition and for earning something out of it. These are his vested interests.*
>
> *And finally, he wants to come back to his position, so he wants others to know that he has done something, that he has the power to bring something to the community. If we provide something tangible and visible, he thinks people will see that during his era, his tenure, these are the developments which can happen. If you educate 100 people, they can't all walk out with certificates, saying "we have been educated". That would not be required or essential for the elections.* » (un cadre du département RH de l'usine)

Par ailleurs, la direction de l'usine convie tous les trois ou quatre mois les quatre *Sahr Panchs* à une réunion pour discuter d'éventuelles demandes d'activités RSE. Chaque année, à l'occasion d'une de ces réunions, Lafarge India donne à chacun des *Sahr Panchs* un chèque d'un montant de 300 000 roupies (env. 4600 euros), imputé sur la ligne budgétaire RSE de l'usine. Lafarge India ne posant pas de questions sur l'usage de ces fonds, les *Sahr Panchs* en disposent librement et peuvent se les approprier. Ils ont donc intérêt à mobiliser leur pouvoir sur Lafarge India pour la direction n'évoque pas ces fonds publiquement au titre de leurs actions RSE – ce qui semble fonctionner, puisque lors de l'enquête de terrain, aucun cadre local interviewé n'a évoqué ces chèques, alors même qu'ils cherchaient à valoriser leur employeur au cours des entretiens. Au titre des intermédiaires entre les villageois et la cimenterie, le **professeur brahman** intervient également de façon instrumentale.

Enfin, à partir du moment où ils décident de cibler Lafarge India, les **acteurs de la société civile** ont naturellement intérêt à alimenter le mécontentement des villageois. C'est en particulier le cas du militant de TWS[212]. Après avoir été impliqué dans les mouvements de contestation contre Ambuja (Holcim), il saisit l'opportunité de la campagne électorale du candidat MLA pour tenter une action contre Lafarge India en ciblant l'usine d'Arasmeta. Les ressources financières, humaines et de temps dont il dispose sont modestes. Après avoir testé les chances de succès d'une action de mobilisation des villageois lors de la réunion publique de septembre 2007, il met son projet en veille.

Cependant, il n'abandonne pas son projet, comme l'atteste l'enthousiasme dont il fait preuve pour nous accompagner dans les villages lors du premier terrain d'enquête. Lors de cette visite et de l'entretien qui précède, il tente de nous enrôler dans son projet, que ce soit explicitement, ou bien en insistant sur le caractère inacceptable des pratiques de Lafarge India[213]. Par la suite, il renouvelle ses efforts d'enrôlement en accompagnant sur le terrain des militants étrangers intéressés au cas de Lafarge India, notamment une militante et syndicaliste de Thaïlande voulant développer un réseau international d'opposition à Lafarge, ainsi qu'une militante française travaillant sur une possible campagne de mobilisation contre les activités de Lafarge en Inde, en coordination avec plusieurs organisations de la société civile (OSC) indiennes régionales et nationales, ainsi que des OSC d'envergure internationale.

Les effets locaux de la nouvelle stratégie RSE de Lafarge India

La nouvelle stratégie RSE à Arasmeta : un effort de rationalisation des activités RSE locales…

Durant les premières années suivant l'implantation de Lafarge en Inde, sa filiale n'a pas de stratégie RSE à proprement parler, au sens où les différentes actions RSE menées sur le territoire indien ne sont pas intégrées dans un cadre stratégique explicite. Dans les usines existantes, les équipes locales maintiennent plus ou moins les activités initiées par les

[212] Concernant l'usine d'Arasmeta, l'intervention de CMM s'est limitée à la présence d'une chef de faction lors de la réunion publique de septembre 2007.

[213] Par exemple : « *After the takeover, the experience of the local people is that Lafarge is lacking in human values. Their actions are dictatorial, high-ended and anti-people.* » (un membre de Tribal Welfare Society)

prédécesseurs de Lafarge. Par ailleurs, au début des années 2000, la direction de Lafarge India à Calcutta[214] décide de mettre l'entreprise à contribution d'un projet de construction de toilettes publiques coordonné par UNICEF.

Comme évoqué dans le chapitre précédent, en 2007-2008, le nouveau Directeur *Corporate Affairs* de Lafarge India profite des projets d'usine *greenfields* pour ouvrir un chantier visant l'élaboration d'une stratégie RSE au niveau national[215]. Dans ce cadre, une réunion de travail est organisée en avril 2008 à New-Delhi, où les responsables RSE des différents sites sont conviés. Après que le Directeur *Corporate Affairs* ait présenté les grands axes de la nouvelle stratégie, chaque responsable RSE présente un bilan de ses actions dans le site dont il est responsable. Arasmeta n'ayant plus de responsable RSE depuis 2006, c'est le responsable de Sonadih qui présente le cas. Visiblement, Arasmeta est l'usine où les actions RSE sont les plus éparpillées et les moins systématiquement gérées. Le Directeur *Corporate Affairs* réagit en insistant sur le fait que pour être efficaces, les activités RSE doivent avoir des retombées concrètes et chiffrables pour les bénéficiaires. La réunion se clôt par une discussion sur le plan d'action à mettre en œuvre (voir l'encadré n°6.2). Ce plan d'action traduit l'effort de rationalisation des activités RSE de Lafarge India : chaque proposition vise à rendre ces activités plus efficaces (retour sur investissement social) et plus efficientes (amélioration du rapport entre moyens engagés et impact des activités).

A Arasmeta, la reprise en main du dossier RSE par la direction de Lafarge India se traduit tout d'abord par le recrutement d'un nouveau responsable RSE, qui prend ses fonctions en septembre 2008. Formé au développement rural au *Xavier Institute of Social Services*[216], le nouveau responsable RSE a travaillé auparavant durant quelques années dans la fondation du concurrent Ambuja. Sur le plan organisationnel formel, le responsable RSE a pour rôle d'entretenir le lien entre l'usine et les communautés villageoises avoisinantes, ainsi que d'assurer la mise en œuvre de projets de développement local. Il n'est donc pas responsable de l'ensemble des parties prenantes, comme pourrait le suggérer l'adéquation qui est faite dans les communications RSE de Lafarge entre RSE et gestion des parties prenantes. Pour les aspects administratifs, il rapporte au Directeur des Ressources Humaines de l'usine,

[214] Le CEO, la stratégie, le département financier, ou encore la direction des ressources humaines sont localisées à Mumbai. Le département opérationnel, ainsi que le directeur de la production, sont basés à Calcutta.

[215] Sur le contexte et les détails du processus d'élaboration de la nouvelle stratégie RSE de Lafarge India, voir le chapitre 8.

[216] L'Inde compte de nombreux instituts de formation au travail social *(social work*), dont les diplômés s'engagent ensuite dans le milieu des ONG et, de plus en plus, dans celui des fondations d'entreprises.

Encadré n°6.2 : Plan d'action RSE établit lors de la réunion RSE

1. Faire un audit de la situation dans chacune des usines pour avoir une vision détaillée des projets RSE mis en œuvre.

2. Réaliser une enquête de terrain dans les usines existantes pour identifier les parties prenantes (*stakeholders*) et déterminer la façon dont elles perçoivent Lafarge.

3. Réaliser un programme d'efficience (*cost-effectiveness*) afin de libérer 20% des ressources engagées pour alimenter les budgets futurs.

4. Identifier des partenaires, que ce soient des organisations non-gouvernementales (ONG), les pouvoirs publics ou d'autres entreprises, afin d'augmenter l'ampleur des projets sans engager de moyens supplémentaires.

5. Ne faire appel à des volontaires (ex : les femmes d'employés à Sonadih) qu'après les avoir formés, et que là où ils auront un impact réel et positif.

6. Elaborer un plan de durabilité (*sustainability roadmap*) visant à rendre les projets existants auto-suffisants sur un plan financier.

7. Relancer NIDHEE (*National Initiative for Dwellings, Health, Education and Employability*), un projet de fondation ébauché quelques années auparavant par un membre de la direction de Lafarge India, qui n'avait pas abouti.

8. Améliorer la stratégie locale de communication avec les parties prenantes (ex. élaboration d'un discours cohérent et valorisant ; création de brochures diffusant des messages ciblés), l'objectif à plus long terme étant de produire un rapport développement durable propre à Lafarge India.

et pour les questions plus directement liées à la RSE, au responsable RSE de l'usine de Jojobera qui lui-même rapporte au Directeur *Corporate Affairs* de Mumbai. En interne, bien qu'il n'occupe sa fonction que depuis trois mois, le responsable RSE affirme bénéficier d'un soutien croissant des autres directions de la cimenterie :

> « *I have accompanied the HR manager for the past 5 years. He was my HR head in Ambuja. He is like my guru. I get a lot of support from him, and I am reporting to him for the past 5 years. We are just like friends.*
>
> What about other departments?
>
> *Before, they were not supporting. Like the civil works department, and other departments, they were not supporting CSR. But now, they have to support, because our unit head is very much interested in CSR. He is directly involved. Whatever the things which have been initiated, they have been initiated by him only. It depends upon the Head of the unit. If he is interested in CSR, CSR will be very good. Otherwise, people will not take you seriously. Now they are supporting.* » (le responsable RSE)

Après avoir recueilli des informations sur l'histoire de la RSE dans l'usine, le nouveau responsable RSE élabore une approche conforme aux canons contemporains du développement communautaire :

« *For the development of villages, the main thing is to develop the people. They are at the centre. How do people develop? A first thing is natural resources management, like agriculture, land, forest, water, all natural resources. Secondly, people need to access education. People will only change with education, so they can find jobs. Then health, sanitation, it is very important. So if you take each area, like natural resource management: in Chhattisgarh, people don't have irrigation, so most of them are having a single crop. Then, there will be women empowerment. Because if the women develop, the whole family will develop. If a woman is literate, she will educate her children also. So to empower women, we will do income generating activities. So if you take all this, it is the integrated community development approach. If we have to develop a village, we will have to focus on all these different areas.* » (le responsable RSE)

Si le maintien de la paix sociale locale, nécessaire au bon fonctionnement de l'usine, reste un objectif opérationnel, la nouvelle stratégie RSE vient donc renforcer l'objectif formel des activités déployées, à savoir le développement social des communautés villageoises. Une affiche créée dans le cadre de la nouvelle stratégie RSE, qui est accrochée dans le bureau du responsable des Relations Publiques à Raipur, en atteste (voir l'encadré n°6.3).

Encadré n°6.3 : « Seven Tests of a Good CSR Program»

1. Are we engaging the local community?
2. Are we convinced about the usefulness of the program or undertaking it merely to appease local pressure groups?
3. Does it have any linkages to the company's business or vision?
4. Is it creating value for the stakeholders?
5. Are we leveraging our internal / company expertise?
6. Are we achieving more than we would have by donating to charities or NGOs [Non-Governmental Organizations]?
7. Is the impact of the program measurable and do we periodically assess the efficacy of the program?

Conformément à la nouvelle approche, le responsable RSE commence par accumuler des données sur les populations villageoises avoisinantes, afin d'identifier les besoins en présence dans les divers domaines ciblés par la stratégie RSE nationale de Lafarge India. Ensuite, le responsable RSE prévoit la mise en place d'un comité RSE dans l'usine, où les différentes directions locales de Lafarge et les *Sahr Panchs* discuteront des objectifs à poursuivre et des projets de développement local à mettre en œuvre. Ensuite, les projets seront planifiés en détail, puis réalisés par divers départements de Lafarge India et les éventuels

partenaires extérieurs. Pour chaque projet, le responsable RSE prévoit la signature d'un MoU entre Lafarge India, l'administration publique concernée et les communautés villageoises, afin que le rôle et la responsabilité de chacun soit clair, et que l'action de Lafarge soit coordonnée avec celle des pouvoirs publics.

Concernant le budget, la nouvelle stratégie RSE alloue aux différents sites une somme identique. D'après le responsable RSE de l'usine, interrogé fin 2008, le budget constitue la principale contrainte avec laquelle il doit composer :

> « *We are concentrating on three activities: health, education, and employability. Other miscellaneous activities are infrastructure development: we will construct roads, school buildings, medical centers, so on and so forth. Our budget this year is about 20 lakhs* [env. 30 000 euros]. *It is divided under four heads: 25% for health, 25% for education, 25% on employability, and 25% miscellaneous. We employ seven people on contract, like one doctor, four computer teachers, one more teacher…*
>
> […] *The budget is not enough. If we do infrastructures, it is not enough. If we only do training programs, health camps, than it is more than enough. But the budget would not be enough even for one school building. It is good for ambulance van, supporting schools, etc. If CSR activities are small, it is ok.* » (le responsable RSE)

La limite des ressources financières est d'autant plus contraignante pour gérer les relations avec les communautés villageoises que leurs demandes sont potentiellement infinies :

> « *Our CSR manager tries to manage it somehow, saying: "If we don't want to take care of the ten demands, we have to take care of those two". For the remaining eight issues, we will try to talk it out. Most of the time, it is a collective bargaining, talking around the table, because we cannot do everything that they demand, since their demands will never end. If you try to satisfy their two demands, they will come back with five more. It is a never-ending process. We need to see as to what is necessary and important to us, and to what we can do within our own limits, budgets and policies. We cannot go beyond that. We cannot surpass our own policies for that.* » (un cadre du département RH de l'usine)

Ceci étant dit, le budget alloué par la direction de la filiale à Mumbai augmente progressivement, et atteint 40 lakhs (env. 60 000 euros) en 2011.

… qui tend à découpler la RSE du système d'influence local

La dimension récente de la nouvelle stratégie RSE rend difficile une analyse de ses effets sur les relations entre la direction de l'usine et les acteurs de son environnement social.

D'une part, les enquêtes de terrain les plus denses en données empiriques ont été réalisées avant que le responsable RSE de l'usine ne puisse initier de nouveaux projets. D'autre part, les effets d'une telle stratégie mettent du temps à émerger. Cependant, les données recueillies lors des enquêtes d'avril 2009 et de janvier 2011 fournissent plusieurs indications, qui confirment et prolongent les analyses présentées plus haut.

L'analyse du système d'acteurs concernés par la baisse des activités RSE durant la période 2001-08 a montré le rôle pivot des *Sahr Panchs*. Pour ces derniers, l'autonomie dont ils disposent quant à l'usage des ressources allouées par Lafarge India constitue un enjeu important, puisqu'elle leur permet de mettre la RSE au profit de leur prestige social et de leur économie personnelle. Or, le processus de rationalisation des activités RSE initié par la nouvelle stratégie réduit cette autonomie. D'une part, le cadre stratégique assigne désormais des domaines où le budget RSE devra être alloué, 25% du budget seulement pouvant faire l'objet d'un usage discrétionnaire afin de répondre aux pressions locales. D'autre part, divers dispositifs organisationnels assurent une plus grande transparence de l'usage qui est fait de la ressource « RSE ». C'est le cas des accords écrits entre Lafarge India, les *Sahr Panchs* et les services administratifs impliqués, ainsi que des évaluations d'impact réalisées par Lafarge India.

A cela s'ajoute le fait que le responsables RSE local est évalué par le Directeur *Corporate Affairs* à Mumbai sur sa capacité à traduire les principes de la nouvelle stratégie sur le terrain, ce qui l'incite à privilégier le respect de la stratégie dans ses négociations avec les *Sahr Panchs*. Afin de se soustraire à l'influence de ces derniers, et conformément à la nouvelle approche RSE qui préconise d'orienter les projets en fonction des besoins des villageois, le nouveau responsable RSE de l'usine court-circuite les *Sahr Panchs* en développant des relations directes avec les villageois.

Par conséquent, du fait de la nouvelle stratégie RSE, les *Sahr Panchs* perdent une partie du pouvoir qu'ils avaient sur Lafarge India. Dans un rapport de force rééquilibré en faveur de Lafarge India, les *Sahr Panchs* doivent jouer le jeu. En janvier 2011, l'ancien *Sahr Panch* d'Arasmeta[217] explique :

> « *He* [*the new CSR guy*] *is very much involved with the villagers. He has a good relationship with them. He is a good linker between the village and the factory. After he*

[217] En janvier 2010, de nouvelles élections ont eu lieu, et la personne qui était *Sahr Panch* durant la période 2005-10 n'est pas réélue. Le nouveau *Sahr Panch*, que nous n'avons pas pu rencontrer, travaille également comme ouvrier permanent dans l'usine.

came, if I had any problem in my village, I would ask him, and he would talk to the company to find some solution. Like the other Sahr Panchs, they asked for infrastructure. I asked for training and education. After that, we got a sewing & knitting centre, and also some computer class. Some 100 young people got a training, and some of them got a job in Bilaspur. Before, they would move here and there, playing cards… Now they have a job, so it is good. » (l'ancien *Sahr Panch* d'Arasmeta)

Toutefois, les prérogatives des *Sahr Panchs* dues à leur fonction restent inchangées, et les modalités d'intervention de Lafarge India dans le développement des villages continuent de faire l'objet de négociations et de jeux d'acteur. Ne disposant pas des données requises, nous ne pouvons présenter une analyse exhaustive de la nouvelle configuration du système d'acteurs. Trois éléments semblent cependant indiquer que les *Sahr Panchs* maintiennent une certaine influence. Au niveau du processus, tout d'abord, alors que le responsable RSE de l'usine prévoyait de discuter de l'allocation des ressources lors de réunions formelles (le Comité RSE), ce procédé est abandonné. Les *Sahr Panchs* organisent des réunions avec le responsable RSE dans leur village respectif, lors desquelles ils présentent leurs demandes. Puis l'équipe RSE et la direction de l'usine décident en fonction des demandes et des possibilités.

Au niveau des projets effectivement mis en place, l'accord du *Sahr Panch* reste nécessaire. Ainsi, le nouveau *Sahr Panch* d'Arasmeta a décidé en 2010 de fermer les centres de formation installés dans le village par le cimentier à la demande de son prédécesseur, et Lafarge India ne peut qu'accepter sa décision :

« *The Sahr Panchs are not so cooperative. They don't know what development is. Our programs have a good impact on health and education, but they say: 'These are the basic things. We don't need that'. The villagers, they realize that it is a good thing. Sahr Panchs want construction work, but I don't think that development will come through this. But the Sahr Panch is the main authority in the village.* » (le responsable RSE)

La nouvelle stratégie RSE est également mobilisée à un niveau moins local, dans la gestion des interlocuteurs gouvernementaux par le responsable régional des Relations Publiques. En effet, encouragé dans ce sens par le Directeur *Corporate Affairs* du siège de la filiale à Mumbai, le responsable des Relations Publiques mobilise les actions RSE comme argument pour se soustraire aux demandes de financements politiques et de pots-de-vin :

« *You know, there are lots of demands. Now what I tell them is that Lafarge is a transparent company, we have certain policies…But what we cannot give to the*

government, we can give for development through our CSR. This I can tell. » (le responsable des Relations Publiques, Chhattisgarh)

En définitive, la nouvelle stratégie RSE tend à découpler les pratiques RSE locales du système d'influence qui prévalait jusqu'alors. Bien qu'elle ait été mise en place après une série de conflits ouverts entre les villageois – via l'action des *Sahr Panchs* – et la direction de l'usine, elle n'a pas été directement élaborée en réponse à ces conflits. Elle procède plutôt d'un mouvement général de rationalisation des activités de Lafarge India, impulsé par la direction de la filiale à Mumbai, qui a d'abord touché les domaines directement liés à l'activité productive de l'entreprise (ex. gestion des ressources humaines), avant d'être étendue à la RSE, qui constitue un enjeu stratégique plus marginal pour la direction de la filiale.

La nouvelle stratégie RSE provoque également une inversion de la tendance à la baisse du niveau d'engagement de Lafarge India dans le développement local, qui caractérisait la période 2001-08. Non seulement le budget disponible double entre 2008 et 2011, mais le responsable RSE de l'usine multiplie les partenariats, qui permettent de mobiliser des ressources additionnelles. Ainsi, les cours d'informatique mis en place dans les quatre villages sont réalisés en partenariat avec la *Data Mission Foundation*, une ONG basée à Lucknow (Uttar Pradesh). De même, dans le domaine « employabilité », Lafarge India s'associe avec l'ONG CARE pour proposer des formations techniques (mécanicien, électricien, marketing) aux jeunes des villages. Enfin, les dispensaires d'Arasmeta et de Parsada sont rénovés, et deux nouveaux dispensaires sont construits à Amora et à Sonsari. Un docteur, un pharmacien et un aide-soignant y viennent deux fois par semaine pour donner des consultations. En cas d'urgence, il arrive également que Lafarge India mette l'ambulance de l'usine à disposition[218].

[218] Ces différentes activités nous ont été décrites par le responsable RSE de l'usine en janvier 2011. Cependant, il faut prendre ces informations avec prudence : nous n'avons pas pu vérifier l'exactitude de ces données, or en 2008, l'image donnée par le responsable RSE des activités RSE de l'usine ne correspondait pas aux activités constatées sur le terrain.

D - Enseignements du cas d'Arasmeta

L'étude de la cimenterie d'Arasmeta permet d'appréhender les effets de l'acquisition par Lafarge India sur les rapports que l'entreprise opérant l'usine entretient avec son environnement social local. Ces effets se déploient à travers un processus en plusieurs temps.

1. Changements dans les opérations de l'entreprise : Après avoir pris possession de la cimenterie, Lafarge India s'emploie à moderniser l'appareil productif en investissant dans de nouvelles technologies (ex. *controlled blasting*) et de nouveaux équipements (ex. centrale thermique dédiée), à améliorer la qualité du produit en pratiquant une extraction de calcaire plus sélective, et à rationaliser la gestion des ressources humaines afin de gagner en productivité (réduction des effectifs, externalisation, amélioration de la sécurité au travail, introduction d'indicateurs de performance).

Ces changements procèdent d'un nouveau modèle de gestion par Lafarge India, qui vise à améliorer les performances économiques et financières de l'usine. Tranchant avec le modèle de gestion plus « traditionnel » adopté par Raymond Cement, le modèle « rationalisé » de Lafarge India est caractéristique des évolutions actuelles de l'industrie du ciment en Inde. Les dirigeants de Lafarge India interrogés justifient ce modèle par le renforcement de la compétition dans le secteur. Il répond également aux exigences du Groupe Lafarge, qui durcit les objectifs de performance imposés aux *business units* dans le cadre des plans « Excellence » pluriannuels.

2. Répercussions sur les externalités de l'usine : En introduisant des changements stratégiques dans les opérations de l'usine, le nouveau modèle de gestion modifie les externalités sociales et environnementales générées tout au long du processus de production. Concernant les ressources naturelles locales, l'extension des carrières et la centrale thermique dédiée augmentent les besoins de l'usine en foncier, et renforcent la pression sur les ressources hydrologiques locales (rivière Lalgarh et nappes phréatiques). Concernant les pollutions, il est probable que la modernisation progressive de l'usine réduise quelque peu les émissions de poussières, mais nous ne disposons pas de données chiffrées permettant de mesurer cet effet. La production de *Portland Pozzolanic Cement* (PPC) permet quant à elle de réduire les émissions de CO2, mais ceci ne constitue pas un enjeu localement. Le PPC permet également de réduire le ratio calcaire/ciment, et donc d'alléger les pressions sur l'extraction

de calcaire. Par ailleurs, l'utilisation d'une nouvelle technologie d'explosifs réduit les nuisances générées par les carrières – bruit, vibrations, pierres volantes.

C'est dans le domaine du travail que les effets du nouveau modèle de gestion sont les plus importants. Du fait de la réduction de la main d'œuvre, l'ensemble des ouvriers est soumis à des exigences accrues de productivité. Alors que la direction de Raymond Cement était ouverte au dialogue, quand ils rencontrent un problème, les ouvriers font également état d'une difficulté à échanger avec la direction de Lafarge India hors des procédures formelles. Par ailleurs, au niveau des ouvriers permanents, l'usage des plans de départ « volontaires » accroit la précarité de leur emploi. Les ouvriers contractuels sont quant à eux exposés à un décrochage de leur rémunération et de leurs conditions de travail par rapport à celles des ouvriers permanents. De même qu'à l'époque de Raymond Cement, ils rencontrent également des difficultés à s'affilier à des organisations syndicales, et les risques de perte de l'emploi en cas d'actions collectives sont significatifs. Enfin, les ouvriers remplaçants sont eux-aussi exposés aux plans de départ « volontaires », et ils bénéficient de moins de jours de travail par mois – et donc d'une rémunération moindre.

3. Effets sur les rapports entre Lafarge India et son environnement social : Les évolutions des externalités sociales et environnementales induites par les opérations de Lafarge India à Arasmeta se répercutent sur les rapports que Lafarge India entretient avec les acteurs de son environnement social. Du côté des communautés villageoises, les pressions exercées par l'usine sur les ressources naturelles locales posent problème, que ce soit en termes d'accès au foncier ou d'accès à l'eau, et les pollutions locales ne sont pas suffisamment réduites pour calmer le mécontentement des villageois (ex. effet des poussières sur la productivité des champs). Mais surtout, Lafarge India n'offre pas aux villageois les mêmes bénéfices « compensatoires » que Raymond Cement, que ce soit en termes d'opportunités d'emploi, de projets de développement communautaire (ex. dispensaire mobile, coopérative laitière) ou d'aides ponctuelles (ex. bois pour les crémations). Du côté des ouvriers, la précarisation de l'emploi permet à Lafarge India de limiter dans une certaine mesure l'occurrence de conflits ouverts, mais les relations industrielles sont tendues, et les recours en justice se multiplient.

Dans le cas des villageois, et dans une moindre mesure dans celui des ouvriers, l'accumulation des tensions locales suscite l'intervention d'acteurs intermédiaires, mieux dotés en ressources, qui mobilisent ces tensions à la fois comme un motif d'action légitimé par un intérêt collectif et comme une ressource additionnelle pour servir leurs intérêts

respectifs dans le cadre de rapports de force avec Lafarge India. C'est le cas des *Sahr Panchs* et du professeur brahman, qui instrumentalisent leur capacité à traduire les tensions en conflits ouverts pour orienter les actions RSE de Lafarge India en leur faveur. C'est également le cas des MLA, qui semblent monnayer leur soutien (i.e. non prise en compte des intérêts de leurs électeurs) à Lafarge India quand ils sont au pouvoir, ou qui attisent les tensions lorsqu'ils sont candidats afin d'accéder au pouvoir et d'être ensuite en mesure de monnayer éventuellement leur soutien à Lafarge India face à un problème qu'ils auront eux-mêmes contribué à alimenter. S'il n'est pas directement impliqué dans les jeux locaux d'influence, le *Chief Minister* intervient lui aussi, exigeant des contributions ponctuelles de Lafarge India et d'autres entreprises (ex. projet *Green Chhattisgarh*, fonds d'urgence pour les victimes de l'attentat naxalite), que ces entreprises ne peuvent lui refuser puisqu'elles ont besoin de son appui en cas de conflits avec des acteurs plus locaux. Les acteurs administratifs jouent également des tensions locales, qui contribuent à justifier les transactions occultes dont ils bénéficient, tout en affichant vers l'extérieur un discours de circonstance pro-villageois, qui ne les engage pas. Enfin, à un niveau plus périphérique, le mécontentement des villageois et des ouvriers suscite l'intervention de syndicalistes et d'OSC, qui après avoir tenté sans succès de mobiliser conjointement les villageois et les ouvriers contractuels, maintiennent une veille sur la situation locale, prêts à intervenir quand une opportunité se présentera.

A l'échelle de l'usine, c'est donc au niveau des acteurs intermédiaires que se joue l'encastrement de Lafarge India. En effet, à travers les rapports d'interdépendance – et donc les rapports de force – que les acteurs intermédiaires instaurent ou qui les relient de fait avec Lafarge India, ces acteurs mobilisent et parfois manipulent des intérêts collectifs, afin de contraindre les dirigeants de l'usine à intégrer leur propre intérêt dans les opérations de l'entreprise. Dit autrement, les acteurs intermédiaires réintroduisent dans les opérations de Lafarge India des intérêts collectifs mis en jeux par les activités du cimentier (i.e. les dirigeants de Lafarge India sont contraints de se préoccuper de ces intérêts collectifs), mais leur action d'intermédiation n'est pas neutre : la façon dont ils mobilisent des intérêts collectifs et les réintroduisent dans les opérations de Lafarge India dépend de leurs propres intérêts, qui sont plus ou moins alignés sur les intérêts collectifs en question.

4. La gestion de son environnement social par Lafarge India : Le modèle de gestion « rationalisé » adopté par Lafarge India pousse la direction locale à vouloir progressivement « désencastrer » les opérations de l'usine de l'environnement social local. En effet, les interdépendances qui relient Lafarge India à son environnement social impliquent des

contraintes et des interférences extérieures dans une gestion de l'usine centrée sur les gains de performance. Contrairement à Raymond Cement, Lafarge India tend ainsi à se fermer aux influences extérieures, dans la mesure des possibilités offertes par les rapports de force en présence : s'il n'est pas question de refuser une requête provenant du *Chief Minister*, la direction de Lafarge India est plus imperméable aux requêtes faites au nom des communautés villageoises et des ouvriers.

Or, les efforts de désencastrement rencontrent une certaine résistance de la part des acteurs concernés et multiplient les risques de conflits. Dans cette configuration, la nouvelle stratégie RSE intervient comme un dispositif de gestion du problème d'encastrement/désencastrement. Alors que Raymond Cement gérait son encastrement en répondant au coup par coup aux pressions extérieures, en intégrant des intérêts extérieurs à travers des réponses conformes aux institutions indiennes traditionnelles (ex. initiatives de développement communautaire, système de transactions occultes), la stratégie RSE de Lafarge India correspond à une « managérialisation » des interdépendances et des enjeux de légitimité sociale sous-jacents. Cette managérialisation se traduit par une différenciation organisationnelle entre les questions d'emploi et les questions de développement local : les questions d'emploi sont désormais gérées par la direction des Ressources Humaines dans une perspective utilitariste, elles sont découplées et donc épurées des enjeux relatifs aux demandes des communautés villageoises avoisinantes. Les questions relatives aux communautés villageoises sont traitées ailleurs, par le responsable RSE, qui à l'instar du responsable des Relations Publiques, mobilise la nouvelle stratégie RSE pour découpler l'action RSE des jeux d'influence micro-politiques : désormais, la RSE est mobilisée dans un cadre stratégique rationalisé pour mettre en œuvre des projets de développement local ciblés, dont les impacts mesurables permettent d'alimenter et de crédibiliser les communications du Groupe sur le caractère socialement responsable (i.e. encastré) de ses activités.

Chapitre 7 – Le cas de la cimenterie de Sonadih

L'étude de l'usine de Sonadih, située à 65km de la cimenterie d'Arasmeta, intervient dans notre démonstration en complément de l'étude de l'usine d'Arasmeta. Reprenant le mode d'exposition utilisé dans le chapitre précédant, sans revenir en détail sur les divers éléments de contexte communs aux deux usines, nous nous attacherons à exposer les similitudes et les différences entre les deux cimenteries, afin de développer et d'approfondir l'analyse du cas de Lafarge India.

A - Les enjeux environnementaux dans les rapports entre la cimenterie et son environnement social

Les tensions autour de l'accès et de l'usage de ressources naturelles par Tata Steel

L'implantation de l'usine et l'enjeu des terres

Icône de l'industrie indienne, Tata Steel (ou TISCO[219]) est établie en 1907 par Dorabji Tata, fils du fondateur du Groupe Jamshedji Tata. A la mort de Jamshedji Tata en 1904, la famille Tata et un réseau de proches se mobilisent pour réaliser son dernier projet : construire une usine sidérurgique indienne qui ouvre la voie au développement d'une industrie lourde non-britannique, et qui mette fin par la même occasion à la « plaisanterie » répandue dans les milieux britanniques selon laquelle les indiens seraient incapables de produire ne serait-ce qu'un rail – un des symboles de la révolution industrielle[220]. Financé par des fonds levés sur les marchés financiers indiens, le projet aboutit à la construction d'une immense cité

[219] Tata Steel est également connu sous le nom de *Tata Iron and Steel Company* (TISCO).

[220] Sur ce point, Puranik et Mehta remarquent : « *When Gandhi-ji said 'The Tatas represent the spirit of adventure', he was referring, in no small measure, to the adventure of the business contribution to processes that went into the move to gain independence, and the subsequent task of nation-building. This ethos was nowhere more clearly reflected than in Jamshedji's relentless pursuit of creating difficult, riskier and less profitable enterprises such as steel and electric power, both deemed essential for the development of a strong and independent nation.* » (Puranik, Mehta, 2005 : 39).

industrielle, Jamshedpur, située dans une zone alors reculée du Jharkhand (à l'époque intégré à l'Etat du Bihar). Jamshedpur devient un symbole du paternalisme indien : les ouvriers y sont logés dans des bâtiments qui n'ont rien à envier aux standards européens de l'époque, ils bénéficient d'un nombre croissant de mesures sociales, que ce soit dans le cadre du travail[221] ou en dehors[222].

Le paternalisme de Tata Steel s'inscrit dans une vision plus large de l'entreprise, dont le fondateur Jamshedji Tata a formulé les bases, notamment à travers la célèbre maxime « *In a free enterprise, the community is not just another stakeholder in our business, but in fact is the very purpose of the existence of our enterprise.* » (Puranik, Mehta, 2005 : 39). Les études sur les politiques sociales de Tata Steel sont nombreuses et souvent apologiques (entre autres : Maheshwari, Ganesh, 2004 ; Elankumaran *et al.*, 2005 ; Surie, Ashley, 2007 ; Singh, 2008). On en retient le niveau élevé (8% à 15% des profits nets selon les années) et l'étendue de l'engagement de Tata Steel dans une multitude d'actions sociales et philanthropiques (ex. développement rural, soutien aux populations tribales), ainsi que la position avant-gardiste de l'entreprise en matière de RSE (ex. mise en place d'un comité d'audit social en 1981).

En 1936, le Groupe Tata investit dans le secteur du ciment avec l'*Associated Cement Company* Ltd. (ACC), qui regroupe 10 industriels et constitue un des producteurs de ciment les plus importants en termes de volumes de production et de chiffre d'affaire. Dans le contexte de dérégulation et de forte croissance du secteur qui caractérise les années 1980, Tata Steel décide en 1988 d'investir dans une branche ciment qui lui soit propre. Elle développe son activité autour d'un projet de deux cimenteries intégrées. A Sonadih, une cimenterie et sa carrière de calcaire produisent un peu de ciment pour le marché local et beaucoup de clinker. La majorité du clinker est acheminée par train vers la seconde cimenterie, Jojobera (Jharkhand), qui y associe du laitier issu des hauts fourneaux de Tata Steel et produit des ciments mixtes.

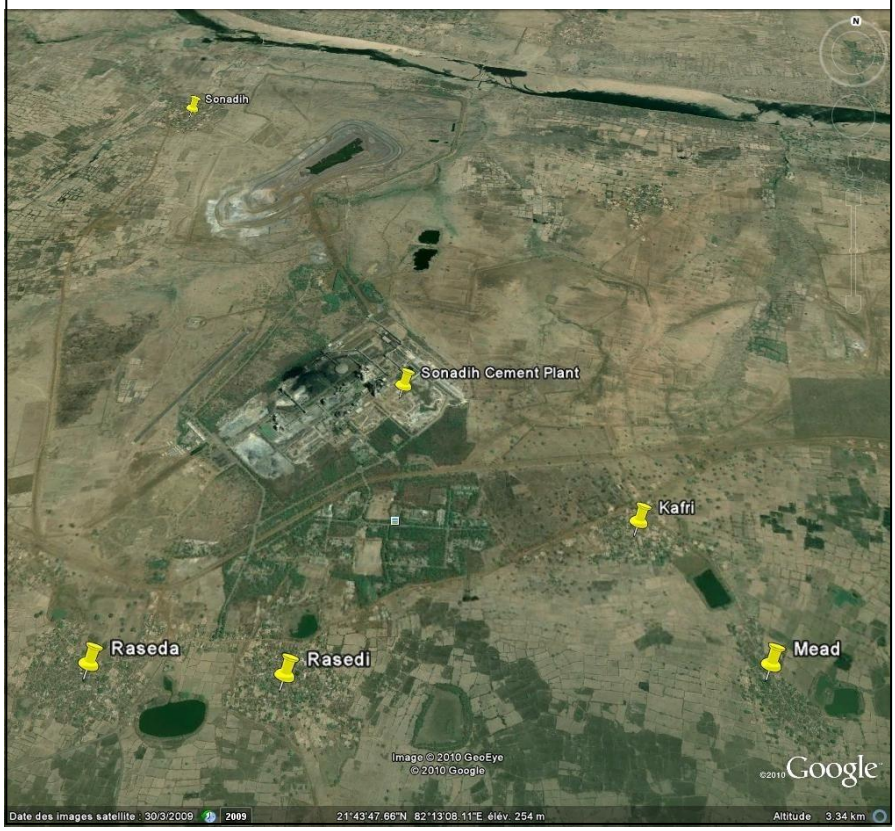
Concernant l'usine de Sonadih, après avoir identifié le site et signé un *Memorandum of Understanding* (MoU) avec le gouvernement du Madhya Pradesh, Tata Steel commence par envoyer sur place une équipe de travailleurs sociaux de sa fondation *Tata Steel Rural Development Society* (TSRDS). Leur mission consiste à engager la relation avec les communautés villageoises avoisinant le site, notamment les cinq villages situés à proximité :

[221] Journée de 8 heures, congés payés, couverture maladie, fond de retraite, négociations collectives par un syndicat reconnu par la direction, etc.

[222] Infrastructures urbaines, hôpitaux, écoles, activités sportives et culturelles, etc.

Sonadih, Raseda, Rasedi, et Kafri-Mead qui forment un seul *Panchayat* (voir l'illustration n°7.1).

Illustration n°7.1 : Image satellite de la cimenterie d'Arasmeta (Google Earth, 2009)



L'ancien directeur de la TSRDS raconte :

> « *We were working in close coordination with the Geological Department from Tata Steel, who was doing some surveys in the area to map existing limestone resources. We were in charge of engaging with the local communities. Because, you know, just by announcing that a cement plant will come, you already have a social impact on those communities. So we were trying to understand the local people, to study the social and economic dynamics of those communities, to assess their situation and to identify their expectations.*
>
> *During the first year, we just talked with the villagers, explaining that Tata is coming, that it will be a different experience for them. We also took some villagers and village-heads to Jamshedpur and to other sites of Tata, so they could see what kind of things we were doing for rural communities. I remember one of the village-heads, who was amazed. He asked: "Why is the Company doing all this?"*
>
> […] *Our approach was not like to "bribe" the local people, so as to get their land, like by providing some temples, some simple philanthropy which would have made them dependent upon us. Our objective was to create a long-term dialogue, to understand their*

needs. We did not want to simply replicate social programs we had in other units. We appointed our best staff. » (un ancien directeur de la TSRDS)

Le travail réalisé en amont par la TSRDS permet au projet d'aboutir dans les temps en limitant les conflits lors de l'acquisition des terres et de la construction de l'usine. Informées du niveau d'engagement de Tata Steel envers les communautés villageoises, d'autres entreprises de la région se seraient même plaintes auprès de la direction de Tata Steel, disant que si Tata Steel déployait ce type d'activités, elles seraient bientôt obligées de faire de même. En interne également, certains membres de la direction critiquent l'importance dont jouit le département RSE :

« *Even in Tata, some people wanted to threat the local people, like what other companies are doing. But we were there. When I was informed that someone from Tata Steel would misbehave, we would take strong action. I even throw one employee out of the company. We would fight such cases up with the other departments. I had a strong support from the higher management. Without such a back-up, I would not have had enough credibility to insure compliance with our principles and norms of behaviour.* » (un ancien directeur de la TSRDS)

Plus de quinze ans après l'installation de l'usine, les habitants des villages avoisinants gardent un bon souvenir du travail réalisé par la TSRDS (voir ci-dessous).

A l'instar de toute cimenterie, l'installation de Sonadih nécessite l'acquisition d'espaces importants. D'après le *Sahr Panch* de Raseda, au total, Tata Steel acquière 809ha de terres, dont 283ha à Raseda. Dans le village voisin Rasedi, environ 120ha – soit la moitié de la superficie du village – sont acquis au profit de l'usine. D'après plusieurs témoignages, consistants avec les affirmations de l'ancien directeur de la TSRDS, le processus d'acquisition se déroule de façon pacifique. Cependant, plusieurs villageois interviewés se plaignent *a posteriori* du manque de compensations. En effet, à l'époque de l'acquisition, de concert avec des acteurs politiques locaux, certains employés de Tata Steel auraient détourné et monnayer une partie des emplois destinés aux ménages expropriés :

« *TISCO acquired land, and they were providing one job per land ownership account. But they were cheating: I lost my land, but nobody from my household got any job. Some guy form Bihar or Bengal would come and claim it is his land, and he is now working in the plant.*

How is it possible? Was there some cheating in the land records?

No, they were cheating inside the company. TISCO's officers and union leaders, and MLAs, all leaders were involved in this type of cheating. » (un villageois de Rasedi)

En introduisant des défaillances dans la politique de compensation de Tata Steel, ces pratiques génèrent des frustrations et un ressentiment chez les villageois ne recevant pas d'emploi. Ce ressentiment se prolonge jusqu'à aujourd'hui :

> « *I had 1,80 hectares of land, which went within the plant. And about 1,20 hectares land for mining. This happened before 1993. Here, people of the village were idiots! When Tata said they would install the company, people started selling land for 2800 rupees per hectare. There was a rush to sell the land, because Tata made the promise that they would give employment to anyone who is selling his land. It was an oral promise in most of the cases. But even the few who got written promises, they didn't always get the promised job. The money that I got, it got eaten away very fast. When we were land owners, farmers, the life was much better. We were feeling proud. Now, we feel uneasy, and we don't have any proper place to eat and sit. We are uncomfortable, because we earn hardly 2000 rupees a month, and it is not sufficient, even for our rice.*
>
> *We thought about a permanent position, with a payment of 8000 to 10 000 rupees per month. This is what Tata promised to us. But now, all dreams have been washed away. When we were doing farming, we had rations and groceries for two years. There were no problems about how to run the house. Now, I cannot talk to you any longer, because I have to go for the relief work, in the NREGA*[223]*. See, this is my ration card. But now, the government is removing our names from the BPL list*[224]*. But we don't have any land at all, and we have to survive with the help of the government. Sometimes, the government puts us as under BPL, and sometimes it removes us. This year, we have been removed from the lists. I don't know why.* » (une villageoise de Rasedi)

Un autre villageois raconte:

> « *I am about 65 years old, and I have four sons. I have lost half of my land, that mean 3,2ha, and half is still with me, that is about 2ha. A have not been given any job, no permanent job, no contract job, nothing.*
>
> When was your land purchased?
>
> *About 15 years ago. My sons went several times to the company, but no job was given. There was a broker, who is still doing broking. He promised that when the company will start, I will be given employment. I have land in three different areas. The broker came several times to me, again and again. He and other villagers were thinking that if they*

[223] *National Rural Employment Guarantee Act* : politique sociale phare du gouvernement de Manmohan Singh, qui offre une garantie de 100 jours de travail par an par ménage sous le seuil de pauvreté. Les bénéficiaires sont employés par l'Etat pour réaliser des travaux publics, comme par exemple la construction de routes, de ponts, ou encore de bâtiments publics comme des écoles.

[224] Les Etats fédérés sont chargés d'établir la liste des ménages sous le seuil de pauvreté (BPL : *below poverty line*). Etre sur cette liste ouvre l'accès à divers programmes de redistribution, dont notamment le programme de distribution de nourriture dans les magasins gouvernementaux, où les détenteurs d'une carte de ration peuvent acheter du riz et d'autres aliments à prix subventionné. Ces listes BPL font l'objet de trafics importants dans le cadre de rapports politiques de patronage : typiquement, l'administration en charge d'établir ces listes vend l'inscription de ménages ou de communautés toutes entières à des individus ou des leaders politiques, qui échangent leur influence sur cette administration contre des promesses de vote.

don't sell their land, it would be taken by force, and they would lose it without any compensation. This was also what the broker was saying. He said we should rather sell our land immediately, or we would not get anything. The villagers were afraid of losing everything. So they agreed with the broker. For more than one year, my sons went almost every day to the company asking for a job. The reply was always the same: "You have to come tomorrow, you have to come tomorrow". But tomorrow never came. Now, we are all tired, and my sons don't go to the company anymore. They are working in Raipur for some rolling mill. They each get 2000-2500 rupees per month.

When the brokers came, was any villager happy to sell his land?

There was no question of happiness. It was an atmosphere of fear about losing everything within the boundary if we don't sell the land. There was a total fear. The broker and its people had spread the word that the company which was coming for setting up a plant was powerful enough to acquired the land by force, if they didn't sell it before. They said the person who has come here to acquire the land is a very powerful person.

[…] *Over the years, I purchased 5 acres. If I would not have bought land, the money would have been lost. Everybody who has sold his land to the company, they spent the money they got within a few years. Me, I kept the money to buy new land. Many others did like me. By doing farming, I am happier than all those guys who are working in the company.* » (un villageois de Rasedi)

Utilisation et détérioration des ressources naturelles locales

En dehors du problème des terres, à l'instar du cas de la cimenterie d'Arasmeta, les villageois vivant à proximité de l'usine évoquent diverses nuisances à caractère environnemental, notamment les émissions de poussière de ciment et l'épuisement des nappes phréatiques :

« *We have a lot of respiratory problems, everybody is coughing. Skin diseases also. Our clothes are dirty. The agriculture production is less. The water level of Rasedi is down. Under TISCO, the pollution was less, and there was a regular medical check-up for all villagers, every month. Every month, there was a checking camp. Now, they have stopped that.* » (un villageois de Rasedi et ouvrier contractuel)

Le *Sahr Panch* de Kafri-Mead évoque lui aussi les effets environnementaux de l'usine :

« *All trees, all agriculture, all pounds are wasted. The water level is down. During the mining time, houses get cracked. Day to day the condition is bad. It is going down.*

Would you have some examples?

Dust is increasing, water levels go down day to day. The crop production gets less. » (*Sahr Panch* de Kafri-Mead)

Des nuisances environnementales sont également relevées dans le village de Sonadih, qui est situé à proximité de la carrière de calcaire : notamment, on retrouve les problèmes de pollution sonore et de fissures dans certaines maisons du village. Cependant, tous les villageois ne perçoivent pas les effets environnementaux comme un problème significatif :

> « *Here, the impact is little less than in other villages. We feel some vibrations during blasting time. And for dust, since there is a plant, it is compulsory. Water level is little less. But there was a water problem before the plant came.*» (*Sahr Panch* de Raseda)

Le rachat de l'usine par Lafarge et ses implications sur les tensions liées à l'usage des ressources naturelles locales

D'après un article du Business Standard (10/04/1998), depuis le démarrage de l'activité, l'unité bicéphale Sonadih-Jojobera ne génère pas de profits nets, notamment à cause de problèmes techniques répétés. Par ailleurs, dès le milieu des années 1990, la direction de Tata Steel enclenche une stratégie de recentrage sur son « cœur d'activité », la sidérurgie, dans un contexte de restructuration du Groupe Tata. En 1998, la branche ciment de Tata Steel est donc mise sur le marché, et Lafarge se porte acquéreur. En 1999, soit cinq années après son installation, l'usine passe aux mains de Lafarge India.

La persistance de tensions autour de l'usage des ressources foncières et hydrologiques

Après avoir pris pied dans le marché du ciment indien et consolidé sa position sur le marché du quart Nord-est, où elle détenait 20% du marché en 2005, Lafarge India annonce en 2006 sa volonté de renforcer son activité en Inde. Dans le cadre de cette stratégie, Lafarge India initie un projet d'extension de l'usine de Sonadih, avec l'installation d'une nouvelle ligne de production de clinker sur le site, qui porte les capacités de l'usine à 3mtpa. En parallèle, Lafarge India mène un projet de construction d'une voie de chemins de fer d'environ 30km. Jusqu'à présent, le clinker produit à Sonadih est en effet transporté par camion jusqu'à la gare de Nipania, où il est ensuite chargé dans des wagons et envoyé par fret à l'usine de Jojobera. En reliant directement l'usine au réseau ferré, Lafarge India compte réduire les coûts de transport du clinker :

« *We have lots of trucks. Some trucks are transporting clinker. Some are transporting cement from the plant to distribution outlets inside or outside the State. So more than 2000 trucks must be running here every day. The number of trucks in this plant is increasing day by day, because there is no railway station. Production is increasing, and the railway line will be very, very, very much important, especially after the completion of the second production line.* » (le responsable RSE de l'usine)

La construction de la voie de chemin de fer implique l'acquisition de terres, dont 75ha de terres agricoles privées, répartis dans neuf villages situés sur la trajectoire de la voie. Lafarge India est dans une position délicate, car vue la politique de réduction de la main d'œuvre (voir ci-dessous), elle ne peut pas appliquer la norme de compensation en vigueur – fournir un emploi par famille affectée. Or, le montant des compensations financières établi par la procédure du *Land Acquisition Act* n'offre pas une compensation jugée suffisante pour les villageois, qui perdent avec leurs terres leur principale source de revenus :

« *We are planning to acquire land for railways. About 225 families will be affected, but this extension will only create 30 to 40 new jobs. On this scenario, how can you give a job to all of them? Is it a right kind of solution? With the cost approach, you go as per the cost, which is defined by the government guidelines. But this cost approach has no validity, because what is the cost? It is defined by negotiations between the land owner and the purchaser. Cost is based on the need of money and the need of land. This is not the right kind of compensation. Earlier, another land officer was working here. He acquired 28 acres of land from a person in the area. At that time, the company was not bothering about those land losers. Now, the person who sold its land is begging. He is wasted. He has gambled his money, he has drunken his money. He was a big landowner, and now he is a beggar. This happened a few years back.*

[…] *What happens sometime? Initially, we will purchase land at 1 lakh per acre. But when we have purchased 1000 acres, and only 30 to 40 acres are left for us to purchase, people are not ready to give their land. They will ask for 5 lakhs per acre. And we are close to the completion of the land we need, so for 10 or 20 acres, we are ready to pay 5 lakh rupees. But if we would have had to spend 5 lakh per acres for the 1000 acres, it would have been very costly.*

I am a social minded person. I look for land acquisition, but I am not the giver. The company is the giver, and I have to motivate the land owner to sell his land for what the company proposes. But while doing so, I want to give a human touch also. » (cadre local de Lafarge India, chargé de l'acquisition des terres)

Bien que conscient de l'impact parfois négatif que peut avoir l'acquisition des terres sur les ménages, le responsable de l'acquisition des terres de Lafarge India doit remplir sa fonction, qui est d'acquérir les terres avec un rapport temps/coût le plus avantageux. Sa tâche est d'autant plus difficile que l'acquisition de terres suscite des jeux politiques et économiques opaques, où les enjeux de justice sociale sont manipulés par des acteurs

politiques locaux pour leur propre bénéfice, ce qui se traduit pour Lafarge India par des retards dans l'avancement du projet et des coûts additionnels significatifs.

Ainsi, en 2007, plusieurs villageois risquant d'être expropriés dans le cadre du projet de voie ferrée se constituent en association, dont les représentants déposent plusieurs plaintes au tribunal contre Lafarge India. Lors d'un entretien, l'avocat de deux des plaignants présente cette démarche comme une authentique opposition à l'acquisition des terres :

> « *At present, the land which is about to be acquired is owned by people from the lowest sections of society. The affected people have no other source of income than farming. The villagers want to get employment in Lafarge against this loss of income, but Lafarge does not want to commit to this. There are so many cases pending at the court against Lafarge. The thing is that Lafarge is violating section 4 and section 41 of the Land Acquisition (Companies) Rules from 1963. The acquisition is only for the company, for private purpose. But they claim it is for the public interest. Also, all the companies I know, they don't follow the rehabilitation and resettlement policy. I can prove it.* » (un avocat représentant des paysans en conflits contre Lafarge India)

Entrant plus en détail, l'avocat explique que d'après la loi, le transfert de terres agricoles privées à une entreprise pour motifs industriels doit faire l'objet d'un accord préalable avec le gouvernement compétent, qui établit la nécessité publique de ce transfert et l'absence de solutions alternatives. En l'occurrence, Lafarge India a d'abord déposé une demande justifiée par le gouvernement au nom de l'intérêt général. Puis, des villageois ayant émis des objections sur le caractère public de l'intérêt servi par l'acquisition des terres, le gouvernement a invoqué les règles de 1963, qui permettent un transfert de terres à une entreprise sans invocation de l'intérêt général. Or, la procédure engagée au début du processus d'acquisition ne correspond pas aux règles de 1963 : comme l'a établi la *Hight Court* en 2008, aucun accord préalable entre le gouvernement et Lafarge India n'avait été publié dans le journal officiel. Par ailleurs, l'avocat suggère qu'il existe une collusion entre Lafarge India et le gouvernement :

> « *In my case, both the government and Lafarge are the same.* [X], *ex-minister from the BJP government, is sitting in the Council of Lafarge, which proves that there is some collusion.* […] *The case is very good, we have good arguments. But I am not sure of the result.* » (un avocat représentant des paysans en conflits contre Lafarge India)

Demandant expressément de ne pas être cité sur ce point, la critique du système judiciaire en Inde étant passible de prison (*contempt of court*), un autre acteur proche du dossier qualifie son issue d'incertaine du fait de pressions politiques auxquelles les juges de la *High Court*

seraient soumis. En 2010, la *High Court* statue en faveur de Lafarge India, arguant que l'acquisition des terres relève de l'intérêt public, et qu'à ce titre, les compensations offertes aux paysans affectés sont suffisantes.

Toutefois, ce mouvement d'opposition est instrumentalisé par des élites locales dans le cadre d'opérations foncières plus opaques. En effet, une partie des terres dont Lafarge India a besoin pour la voie ferrée sont possédées par des familles tribales. Protégées par la cinquième liste de la Constitution (*Schedule Five*), elles ne peuvent être vendues ou transférées à une entité non-tribale, que ce soit une personne morale ou physique, sauf cas exceptionnel nécessitant une requête justifiée au *District Collector*, qui peut alors produire un *Non-Objection Certificate* (NOC) autorisant le transfert du terrain en question. Afin de contourner cette restriction, des leaders politiques tribaux locaux achètent de vastes portions de terres aux petits propriétaires, pour un prix bon marché (25 000 à 30 000 roupies par acre), et une fois le NOC délivré par le *District Commissioner* (DC) sur un motif de circonstance (ex. besoin d'argent du propriétaire foncier pour financer la dot de sa fille), ils revendent ces terres à Lafarge India pour quatre à cinq lakhs roupies par acre.

Par ailleurs, le *Member of Legislative Assembly* (MLA) de la circonscription (Bhatapara) est également un des principaux sous-traitants de Lafarge India pour le transport du clinker et du charbon entre la cimenterie et la gare de Nipania. Informé du projet de voie ferrée, qui implique à terme la clôture de son contrat de sous-traitance, le MLA saisit l'occasion pour acheter de nombreuses parcelles situées sur le tracé de la voie ferrée. Ce MLA est à l'origine de la plainte des paysans déposée à la *High Court*, le motif officiel étant que les paysans reçoivent de meilleures compensations, et le motif officieux étant de faire monter les enchères dans les négociations avec Lafarge India :

> « *There was a problem with him. He wants to get every work. This is confidential thing, we cannot disclose. He was a Tata contractor. But after the takeover, he started fighting against senior officials of Lafarge. There was very much anarchy, his behaviour was very rude, he was not properly behaving. He was trying to leakage something. So the company was fed up, his contract was cancelled.*
>
> *For land acquisition also, he was trying to get the land at the railway line site. So ultimately, he went against us, he provoked the villagers to fight and eventually, to harass the company. So the whole thing got delayed. But the government was helping us. He went to the government, against the company, but the government rejected his demand. But you see, the land acquisition process itself is problematic. It is a very lengthy procedure. A Schedule Five clause for tribal land is there. They are not entitled to sell directly to the company. So for that, we had to go to court for land acquisition. This is the problem we are facing. But still the government is supporting us.* » (un cadre de Lafarge India)

Autre cas de tensions entre Lafarge India et des villageois au sujet du contrôle de l'espace, les villageois de Rasedi se plaignent de ne plus avoir accès à leur lieu traditionnel de crémation, qui est situé de l'autre côté du mur d'enceinte séparant le village de l'usine (voir l'illustration n°7.1). Un des villageois explique :

> « *This is a market place, just outside the Panchayat Bhavan. Before Lafarge, there was one gate in the plant boundary wall, which is running between the market place and the plant area. There was this gate, because the cremation ground is just behind the wall.*
>
> *After Lafarge came, they closed this door. In that side also, there is some land for villagers. But Lafarge is saying there is no entry now, so we have to walk 2km extra to enter at the main gate. And at the gate n°1, there is no entry allowed for the villagers. So when we have a dead body, and we want to do the ceremony, we have first to inform Lafarge's management, and then they have to agree, and they send someone to open the gate. Only then we can do the cremation. Since Lafarge has come, we are suffering more.* » (un villageois de Rasedi)

Le *Sahr Panch* prend la parole:

> « *He* [le responsable RSE] *stopped coming. The factory is very angry about the Rasedi village, because of the cremation ground problem. Lafarge wants to buy this area. But the people of Rasedi, we will not sell this cremation ground, because this is our forefather area.* »

Illustration n°7.1 : Portail bloquant l'accès des villageois au lieu de crémation

Une amélioration des performances environnementales de l'usine ?

L'accès aux ressources naturelles et les nuisances environnementales constituent donc des enjeux importants dans les relations des villageois avec l'usine. Au niveau des pollutions, cependant, Lafarge India réalise plusieurs investissements suite à l'acquisition pour améliorer les performances environnementales de l'usine. Dans la carrière de calcaire, par exemple, les forages sont réalisés sous injection d'eau, afin de limiter la poussière de roche. De même, un système de vaporisation d'eau est installé sur la piste qui mène de la carrière à l'unité de broyage, afin de limiter les poussières générées par le passage continu des camions bennes. Dans l'usine, trois précipitateurs électrostatiques et 50 filtres à manche sont installés aux divers points émettant de la poussière de ciment. Pourtant, l'installation de filtres ne suffit pas forcément à réduire le niveau de pollution généré par l'usine :

> « *In terms of dust pollution, TISCO was much better, because they used to run the plant for 15 days continuously. Then, they would take a break to maintain the machinery before starting again. There was a regular checking of the machineries. Shut downs were taken periodically. Sometimes it was one month also. But regular maintenance was made. With Lafarge, there is no shut down, the plant is operated continuously, round the clock.* » (un ouvrier contractuel)

Par ailleurs, l'installation d'une deuxième ligne de production conduit Lafarge India à étendre les carrières de calcaire. Ceci touche en particulier les habitants de Sonadih :

> « *Lafarge is expanding its mines. Now, mines are 300 meters away from the village. Within 500 meters, it is illegal. Villagers were shouting their voice. But permanent employees came in the village, saying: 'Lafarge has manpower, it has money power also, and muscle power, so you don't do anything or it will not be good for you'.* » (élu au *Janpad Panchayat*, résidant à Sonadih)

Dans l'ensemble, sur le plan environnemental, l'usine de Sonadih semble poser moins de problèmes que celle d'Arasmeta. Les terres et plus généralement l'accès à l'espace constituent le principal enjeu générant des tensions dans le rapport des villageois à l'usine. La raréfaction des ressources en eau est également évoquée par les villageois riverains comme une source d'inquiétudes, sans constituer pour autant un problème majeur. Il en va de même pour les poussières et les nuisances dues à l'extraction de calcaire, qui sont évoquées par

plusieurs acteurs mais n'apparaissent que rarement au centre des préoccupations des villageois vis-à-vis de l'usine. Entre autres, cet état de fait s'explique par la taille plus petite de l'usine de Sonadih, ainsi que le caractère plus récent – et donc moins polluant – de ses équipements[225].

B - Travail et relations industrielles

L'héritage paternaliste de Tata Steel

Le Groupe Tata est réputé être le meilleur employeur privé en Inde. Comme évoqué plus haut, dès le lancement de sa production en 1912, Tata Steel déploie une ambitieuse politique sociale en direction de ses employés, qui sera reprise par le droit du travail indien après l'indépendance. A cela s'ajoute une culture de négociation collaborative avec les organisations syndicales[226], et jusque dans les années 1990, une sécurité de l'emploi qui confine à l'emploi à vie. Ainsi, aux côtés d'autres entreprises du Groupe telles que Tata Tea et Tata Motors, Tata Steel est une figure archétypale du paternalisme indien.

En 1991, après avoir dirigé le Groupe durant 53 ans, J.R.D Tata passe la main à Ratan Tata, encore CEO aujourd'hui. Après avoir pris ses fonctions, Ratan Tata s'emploie à transformer le « vieux » conglomérat en un Groupe compétitif et internationalisé[227]. Par suite, durant les années 1990, Tata Steel réalise des investissements massifs pour mettre son système productif à jour et accroître ses capacités de production, et l'organisation même de l'entreprise est revue en profondeur, sur les conseils de plusieurs cabinets en stratégie d'envergure internationale. Parmi les grands changements, on compte la réduction des niveaux hiérarchiques de 13 à 5, ainsi que le passage d'une organisation fonctionnelle « en

[225] Du fait des vibrations et de l'usure des machines, plus une usine est ancienne, plus elle émet de poussières aux différents stades du processus de production.

[226] Au regard des autres grandes entreprises indiennes, la réputation dont jouit Tata Steel d'être une entreprise aux relations industrielles harmonieuses est loin d'être infondée. Cependant, le rapport salarial chez Tata Steel a, comme dans toute entreprise, fait l'objet de négociations parfois ouvertement conflictuelles, comme en atteste par exemple la grève violente de 1958 (Kannappan, 1959).

[227] Dans un ouvrage publié cinq ans après l'arrivée de Ratan Tata à la tête du Groupe, Gita Piramal décrit sa vision stratégique comme suit : « *Ratan wants the group to shed its lethargy and become an aggressive player in India's increasingly competitive market. He wants to make it more agile, more modern, both in terms of technology and management systems, more consumer-oriented – and more united.* » (Piramal, 1996: 369).

râteau » à une organisation en *business units* stratégiques et centres de profits semi-autonomes. A Jamshedpur, alors qu'en 1991, l'aciérie produisait 1mtpa et employait 85 000 personnes, pour un chiffre d'affaire de 800 millions US dollars, en 2005, elle produisait 5mtpa et employait 44 000 personnes, pour un chiffre d'affaire de 4 milliards US dollars. Comme le résume Edward Luce:

> « *Tata Steel's story – in which it transformed itself from a labour-intensive company which supplied low-cost steel to the domestic market in 1991 to a capital-intensive company that supplied world-beating automobile-steel to Japan's shiniest car companies today – parallels that of other successful Indian manufacturers.* » (Luce, 2006: 51)

La politique RH de Tata Steel reste marquée par l'héritage paternaliste. Les systèmes d'incitation à la performance mis en place à partir des années 1990 (management par objectif, primes et promotions selon les résultats individuels et d'équipes, etc.), ainsi que la réduction de la main d'œuvre, n'ont en effet pas remis en cause le caractère progressiste des avantages que Tata Steel confère à ses employés : accès aux soins pour les employés et leurs familles, qui s'étend après le départ en retraite ; logement, eau et électricité fournis par Tata Steel à des prix fortement subventionnés ; incitations et soutiens financiers pour la formation continue des employés ; en cas de décès au travail, pension mensuelle à l'héritier(ère) d'un montant équivalent au dernier salaire perçu par le défunt, et ce jusqu'à la soixantième année après la date de naissance du défunt.

Cependant, il s'agit là d'un héritage du passé, valorisé aujourd'hui par les services de communication de Tata[228], plus que d'une stratégie volontariste de la part de la nouvelle direction. Après avoir présenté une revue des politiques sociales internes de Tata Steel, Jittu Singh ajoute :

> « *Nevertheless, there are some critics also. They point out that the innovations in Tata Steel's employee relations and welfare programs have dried up. No significant features have been added in recent decades. On the contrary, there are increasing signs that the company's management is now more concerned about relentlessly reducing employee numbers and costs. The earlier all-inclusive 'joint family' mindset is yielding to a more pragmatic 'lean-and-mean nuclear family' mindset.* » (Singh, 2008: 124)

[228] On pense par exemple au célèbre slogan de Tata Steel « *We also make steel* », qui évoque les nombreuses activités sociales déployées par l'entreprise, mises ici sur un pied d'égalité avec l'activité commerciale.

L'histoire des relations industrielles dans la cimenterie de Sonadih montrent une réalité nuancée. Sonadih est une usine plus petite que celle d'Arasmeta (1mtpa de clinker et 0,5mtpa de ciment) et plus récente, donc plus mécanisée. Par conséquent, les besoins en main d'œuvre sont moins importants (un peu plus de 1000 ouvriers à l'époque de Tata Steel, un peu moins de 850 aujourd'hui). Ayant démarré ses opérations deux ans après la nouvelle impulsion stratégique donnée par Ratan Tata, elle a moins souffert des vagues de licenciements que la branche acier. Ainsi, que ce soit pour les ouvriers permanents ou les ouvriers contractuels, Tata Steel est resté dans les mémoires comme un bon employeur :

> « *During Tata, there was more freedom than now with Lafarge. There was no pressure while working in the company. Officers used to dialogue with us, they used to talk to us if there were any problems. In case of any necessity, they would fulfil our demand. Also, they were not talking about temporary or permanent. Everybody was permanent. I mean, temporary workers were made permanent progressively. At the time of TISCO, 60 people were made permanent workers. But since Lafarge took over the plant, nobody has been made permanent.* » (un ouvrier contractuel)

Toutefois, contrairement aux affirmations du directeur RH de l'usine – l'usine n'aurait jamais connu de grèves – le paternalisme de Tata Steel et sa culture du dialogue n'empêchent pas l'éclosion d'un conflit entre la main d'œuvre et la direction. En 1995, après avoir obtenu le soutien du leader syndical d'AITUC Sambal Chakravorty[229], 200 ouvriers journaliers travaillant *via* un *contractor* au chargement/déchargement du charbon demandent à Tata Steel d'être payés à la journée de travail l'équivalent du salaire minimum légal, et non plus une somme fixe par camion, à se partager. Tata Steel refusant d'accéder à cette demande, ils entament une grève bloquant toute la chaîne de production. La direction annonce alors qu'elle changera de *contractor*, ce qui implique pour ces ouvriers la perte d'une source importante de revenus. Sur ce, l'ensemble des ouvriers de l'usine entre en grève, les ouvriers contractuels demandant qu'un bonus leur soit versé. L'usine est arrêtée durant huit jours, et Tata Steel accepte de verser 8,33% de bonus aux ouvriers contractuels.

[229] Pour mémoire, le même leader ayant organisé la grève de 1993 dans la cimenterie d'Arasmeta.

Les effets de l'acquisition par Lafarge India sur le travail et les relations industrielles

Une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la recherche de productivité

A l'instar du cas d'Arasmeta, après avoir pris le contrôle de l'usine de Sonadih, Lafarge India entreprend une rationalisation de la gestion des ressources humaines, accompagnée d'une modernisation de l'équipement technique. La direction locale de Lafarge India présente ces mesures comme une réponse nécessaire aux pressions du marché :

> « *We should not compare Lafarge with TISCO, because it is almost 9 years back. If you want to compare with the market: if we want to compete with the other companies, we will certainly have to improve the productivity. Otherwise, we will not remain in the market. The increase in productivity is a continual process. You are required to manage in a cost-effective manner, in order to remain in the market. If you are not competing with others, you will have to close your business. This is the major requirement of the day. That is the need of the time. We are not a welfare activity, we are in the business. And if you want to continue in the business, you have to improve the productivity on a daily basis.* » (le Directeur des Ressources Humaines de l'usine)

Le DRH va dans le même sens, expliquant que sa priorité en termes de gestion de l'usine est d'en améliorer continuellement la productivité. Ainsi, après l'acquisition, Lafarge India réalise une étude sur l'optimisation des ressources humaines (386 employés permanents et environ 400 contractuels en 2008). Cette étude se traduit par le licenciement de 200 ouvriers permanents et contractuels, par un transfert d'autres employés permanents de l'usine vers les projets *greenfield*, ainsi que par une gestion plus formalisée des carrières. Au centre du dispositif de gestion des ressources humaines, un système d'évaluation mesure la *people value added*, soit la contribution de chaque employé à la valeur ajoutée dégagée par l'usine. Cet indicateur reflète une individualisation de la relation employeur-employé, caractéristique du mouvement de désencastrement contemporain (voir le chapitre 3).

De même qu'à Arasmeta, la direction de Sonadih externalise une partie des activités qui étaient prises en charge par Tata Steel auparavant, et qui sont maintenant réalisées par des ouvriers contractuels formellement employés par des sous-traitants mais intégrés dans la ligne hiérarchique interne :

« *We do not find any problem while working. Working conditions are good. But the work is taken by the company directly, although we are employed by the contractor. Contractors have no role, they are only there for paper arrangements. The difference between TISCO and Lafarge is that TISCO used to get things done by its own, without using too many contractors. For example school bus, employees bus, bus and drivers were owned by TISCO. Even for oiling and greasing of machineries, before it was done by TISCO, and now even this is done by contractors. Buses are contractor buses. When the bus was maintained by the company, they used to take more care. But the private contractors, they take less care. They are here only to do money.* » (un ouvrier contractuel)

Concernant les équipements techniques, Lafarge investit dans les technologies les plus récentes. Celles-ci diminuent le besoin en main d'œuvre, en particulier pour la main d'œuvre peu qualifiée :

« *I don't want to increase the manpower by taking from the villagers. Because the technology we are using is a modern technology, sophisticated, we need one or two guys to operate the entire plant from the central control room. Initially we used to get six-seven people at the central control room. We have modified our technology. Science and technology have helped us putting these sophisticated tools in place. We have done lots of things: the sand-kiln collection system, the X-ray analyzers, CCR operations* [opérations de cuisson du clinker], *mining operations have been improved, maintenance… A lot of examples are there. So additional manpower is not required, and expectations from the villagers are increasing.* » (le directeur de l'usine)

Aujourd'hui, le directeur nous confie qu'il atteint ses objectifs de productivité dans l'usine, et que Lafarge India est plus productive que ses concurrents indiens. On retrouve mention de la performance des usines indiennes de Lafarge dans une brochure sur sa stratégie « pays émergents » :

« Les opérations de Lafarge en Inde créent de la valeur. Elles sont gérées par des équipes locales hautement qualifiées et sont parmi les plus performantes du Groupe. Le taux de fiabilité des usines est élevé, tant pour les fours de cimenteries que pour les stations de broyage, à 96% et 97% respectivement. La consommation électrique s'établit à 60 KW/h par tonne de clinker et à 70 KW/h par tonne de ciment. Enfin, le rapport ciment/clinker est d'environ 1,7 : pour fabriquer une tonne de ciment, seule 0,59 tonne de clinker est nécessaire. Ce ratio est largement supérieur à la moyenne de l'industrie indienne du ciment, qui est de 1,28 (Source : Rapport annuel 2005 de la CMA), et constitue un atout important pour le Groupe. »[230]

[230] Lafarge, *Lafarge's strategy in growing markets : the example of India and Banglandesh*, Press Book 2006 (sourcé sur le site Internet de Lafarge en 2007, retiré du site depuis lors)

Dans ces circonstances, l'enjeu pour le directeur de l'usine est de gérer les attentes suscitées par les performances de l'usine auprès des ouvriers, qui revendiquent leur part des fruits des efforts déployés pour atteindre cette performance :

> « *Now because the number of employees has reduced, the expectations of my employee definitely increase, because he has been put under a lot of pressure. He was doing X job, now he is doing X+Y+Z. He is doing three jobs, so his expectations increase.*
>
> *For the contractors, their expectations also definitely increase, because they feel they are doing a good job. Thanks to the plant, the plant productivity and the production level are increasing, the accident rates are coming down, reliability, performance factors… everything is improving. Profitability is increasing. The contractor thinks: "I am also putting something to maintain these KPIs high", so his expectations are increasing.* » (le directeur de l'usine)

Le nouveau modèle de gestion déployé par Lafarge India dans l'usine a pour effet de précariser la position des ouvriers, tout en renforçant les pressions à la productivité auxquelles ils sont soumis. Ainsi, les plans de départ « volontaires » reviennent constamment dans les récriminations des ouvriers (et des villageois) interviewés. A titre d'exemple :

> « *VRS* [*voluntary retirement scheme*] *has also been given by the company. The management of Lafarge used to call those they want to retrench, and ask them to take VRS. They continuously called people like this. This happened only after Lafarge. In the process, 15 people were forced to take VRS. Actually, the practice of VRS started around 2005. The one-time compensation given was 7000 rupees per year of service in the company. Some people, recently, have taken VRS on their own, because of personal problems. But the 15 people who were forced, they have been paid 3 to 4 lakhs rupees. About 150 contract workers were retrenched also.* » (un ouvrier contractuel)

Par ailleurs, Tata Steel avait comme politique de régulariser progressivement les ouvriers contractuels, et d'anciens ouvriers reprochent à Lafarge India d'avoir cessé cette politique, qui non seulement permettait une amélioration significative de la situation des ouvriers régularisés, mais qui offrait également de la motivation pour ceux qui espéraient pouvoir en bénéficier un jour :

> « *TISCO's management was good. They would give some chances to employ me as a permanent. All people would become permanent worker, slowly by slowly. In this village, 10 to 15 guys became permanent. But 150 contract workers were fired by Lafarge. Lafarge's management is very bad. After they took over, they kicked me out.* » (un ancien ouvrier contractuel)

De façon assez classique, alors que le directeur de l'usine évoque des objectifs de productivité, les ouvriers interviewés parlent d'une surcharge de travail :

> « *There is an overload of work. For example, in conveyor belting, the work that was done by three to four persons is now done by one person. These three-four persons were looking to particular small small areas. Suppose there is a length of 100 feet. Each worker had to look at 20 feet. Now, one person has to look at 100 feet. So it becomes difficult, and the worker has to run here and there. This is the problem.* » (un ouvrier contractuel)

Si ces deux points de vue sont communs dans toute organisation productive, plusieurs ouvriers vont plus loin. D'après eux, la pression au travail serait telle qu'elle est la cause d'une résurgence d'accidents graves dans l'usine, en dépit des efforts effectivement déployés par Lafarge India pour améliorer la sécurité des personnes et des biens :

> « *In Lafarge, there is no safety. Recently, two-three men from the village died in Lafarge. One month back, one man died. He was a worker on the extension of the cement plant. He fell down. He was from this village. His name was S. Kumar Sahu. All local newspapers covered this news. From time to time, accidents happen in Lafarge. During TISCO, there was no pressure on the workers. But now, Lafarge gives a lot of productivity pressure. So the workers lose their confidence and their mind, and accidents happen. During the period of Tata, no accidents were happening.* » (un villageois de Raseda)

> « *Safety is good in Lafarge, they do things for safety. There was not such a safety planning under TISCO. But, there were no accidents under TISCO either, because there was no work pressure. Under Lafarge, it is more working pressure, more accidents, and more safety management. We never had any accident under TISCO.*
>
> Just to come back to the working pressure, would you have some examples?
>
> *The management says: 'I want 10 tons production'. During TISCO, they would say: 'I want 10 tons production', but if we would do only eight tons, there was no problem.*
>
> And now, if you do not produce 10 tons, what happens?
>
> *You take VRS and go out, back to your home and sit there. Also, the workforce was very high under TISCO, so the production was high but the workload was low. Now, the workforce is low, the production is high, so the workload is high.* » (*Sahr Panch* de Rasedi)

Un traitement différencié entre ouvriers permanents et ouvriers contractuels

Comme évoqué plus haut, l'accord de branche de la *Cement Wage Board* de 1983 restreint les possibilités légales de recours aux ouvriers contractuels, et exige un traitement

égal entre employés permanents et contractuels. Si aucun cimentier n'a jamais respecté cette clause à la lettre, durant les années 1990 et 2000, ils recourent de façon croissante à la main d'œuvre contractuelle. Dans l'usine de Sonadih, à l'instar du cas d'Arasmeta, le changement de propriétaire est suivi d'une différenciation croissante entre la situation des ouvriers permanents et celle des ouvriers contractuels.

Concernant les ouvriers permanents, ils ont une grille de salaire comparable à celle d'Arasmeta, avec un échelonnage des salaires mensuels allant de 8000 à 12 000 roupies. La direction de l'usine entretient avec eux une relation à double tranchant, qui mêle incitations positives et menaces de sanction – allant jusqu'au fameux « *forceful VRS* ». Ce mode de gestion transparaît dans les propos d'un cadre dirigeant de l'usine :

> « *Relations with my employees are very good, very good. They need only tapping. You need to appreciate them. If you feel 'Why should I put my hand on the shoulders of my workers?', then you are gone, nothing happens. Shake their hands, appreciate their work, and they will be dedicated. See, this is an art, it is not a science. Science enables you to say 2+2 is equal to 4. This is a management style: how to extract the job from your worker.*
>
> *It doesn't mean you have to be always too polite. Be hard whenever things are not going well. But when things are going well, tap them: "Hey, you are doing a very good job". Punishments, awards, recognition, it should go parallel. If someone is not doing a good job, you should call him and say: "Hey, don't you feel you should be penalized?". Your worker should say "yes", your trade union should say "yes". If you don't punish this person for his wrong job, tomorrow he will become a rotten apple in your basket. The entire basket is going to be damaged, and you are going to close your plant.*
>
> *I always tell my workers: "Look, you are not the only guy. You have family, you have children, you have parents. They are all dependent on you. So if you start becoming a rotten apple, you are going to damage the lives of all those who are dependent on you."* »
> (un cadre dirigeant de l'usine)

Au niveau des relations industrielles, la direction de l'usine reconnaît la légitimité de *l'Indian National Trade Union Congress* (INTUC) pour représenter ses employés, et les différends sont réglés autour de la table de négociation entre la direction et les représentants syndicaux. C'est en tous cas ce qu'affirment respectivement la direction de l'usine et le leader syndical (non reconnu par Lafarge India) du *Center of Indian Trade Unions* (CITU), qui dirige la section syndicale des ouvriers contractuels :

> « *How to handle a trade union, this is important. If the trade union requirements are fulfilled, you won the case. If you neglect them, you allow them to participate to illegal things. We also have trade unions. We have trade union meetings. We give preference to*

the trade union elected bodies, we have honored them, they express their concerns, we put our points.

What Lafarge, and maybe this plant, believes, is again a tradition of Tata Steel: sitting across the table will resolve most of the issues. Allow them to sit in front of you, and discuss everything. If you don't call them, if you have an ego, like 'I am a manager, why should I talk to them? Why should I talk to workers?', then you are caught. First of all, you have to understand, my presence in the plant is to run the business. It is not for my ego. For that purpose, if I have to talk to a union, why not? By talking in a very cordial way, sitting across the table, if the solutions are there, why not? » (un cadre dirigeant de l'usine)

« *For the bonus, permanent employees get 19% bonus. For them, bonus is not a problem. Between permanent employees and the managers, there are no disputes, and the problems are solved within no time. Nobody knows what happens and how it works.* » (le leader syndical CITU)

Pour les ouvriers contractuels, dans l'ensemble, la situation se détériore après l'acquisition. Tout d'abord, alors que la direction de Tata Steel était ouverte au dialogue, Lafarge India semble renvoyer les ouvriers contractuels en demande à leurs employeurs officiels respectifs :

« *At the time of TISCO, we could discuss any problem with officers. Like I went there to say that I was working as a contract worker since many years, so I wanted to become permanent. The officer agreed and made some workers permanent. Here, with Lafarge, they don't want to listen to anything. If we go and talk to them, they say that whatever job they gave, we have to do it or get out. This is why I hate them.* » (un ouvrier contractuel)

Le niveau des rémunérations est également un sujet de mécontentement, et les ouvriers contractuels se joignent au concert des revendications sur les bonus orchestré par l'alliance syndicale *Chhattisgarh Cement Shramik Vikas Manch* (CCSVM) :

« *The management does not give anything to the workers. This is the type of relation the workers have with the management. The management does not give proper minimum wages to the contract workers. The bonus is of 8,33% for contract and badli workers, although permanent workers get 19%. We have filed a case at the Labor Commissioner's office to oppose the different rate of bonus. While permanent employees are paid 19%, there is no reason why we are paid 8,33%. But the company refuses to pay more.* » (leader local de CITU)

« *I am working as a contract worker since four years, in the mechanical department. I am belonging to the washer men community. Before, I had a shop for washing cloth.*

What made you change your job and come to Lafarge?

When I was doing laundry, I was earning between 4000 and 4500 rupees per month, because lots of people were working here, in the plant. But many people left, so I had no customers anymore. Before, all my customers were working for the cement plant. I don't know why they left the plant.

[…] *There is only one thing I like with Lafarge. Lafarge is paying 102 rupees a day. I work 20 to 22 days a month, so I earn 2000 to 2200 rupees per month. That's why I like this company. For me, the problems are that we have not a full-month employment. And no bonus has been paid. Also, there is no canteen facility. It is difficult, because the food is very costly outside. Canteen is cheaper than house food. That's why I would like to have canteen facilities.* » (un ouvrier contractuel)

Autre manifestation du problème des rémunérations, d'après le leader CITU et plusieurs autres ouvriers, Lafarge India a une gestion des heures supplémentaires à la fois plus défavorable et plus inégalitaire que celle de Tata Steel :

« *Lafarge does never give overtime to permanent employees. All the overtime is given to contract workers. Contract workers get only single wage. When TISCO was there, the permanent employees and others, there was no difference about overtime. Everybody used to get overtime with double rate. But here, that is not the case. Permanent employees are not given overtime, and contract workers get only same wage for overtime.* » (le leader local de CITU)

« *Since three-four months, I am working as a temporary worker. I am paid 102 rupees a day. I also have to do three hours overtime occasionally. Then, I get 75 rupees for three hours overtime. There is no tiffin* [déjeuner], *no breakfast, nothing.* » (un ouvrier contractuel)

L'accès limité à la cantine de l'usine, évoqué à l'instant, semble constituer un autre problème dans le rapport des ouvriers contractuels à la direction de Lafarge. Le leader CITU explique :

« *It was very good when TISCO was there. It was good. Canteen was allowed to everybody. It was a canteen with reasonable rates. Everything was available at good rates: 3 rupees for breakfast, 5 rupees for a meal. There were no restrictions.*

After, when Lafarge refused to grant access to the canteen to contract workers, we filed a case against Lafarge. Only permanent workers and those chosen by the company could access the canteen. CITU filed a case at the Labor Court in Raipur, to demand canteen facilities. After that, the Labor Court asked Lafarge to make the canteen available to all workers. After some agitation took place, the company allowed only the old contract workers. The new workers, who joined after this order in 2005, they are not allowed, even now.

Another issue is that there is a difference in the quality of food and the items served between permanent employees and contract workers. There is a difference. Permanent employees have the right to sit within the canteen, and they get all items: rotis, samosas…

For the contract workers, there is a limitation. They are only given selected items. Moreover, they pay the meals and have to sit outside the room.» (le leader local de CITU)

De même, les conditions d'accès aux soins semblent limitées pour les ouvriers contractuels :

« *Outside the company's premises, once in the week on Tuesday, between 10 and 12, there is a doctor. But he doesn't come every week. This is for all. For the permanent employees, inside the campus, there is a complete health care unit, with free medicine as well. But the access to this facility is denied to contract workers.*

The permanent employees who are not treated within, they are sent outside, and the company bears their expenses. If there is an expenditure of, let's say, 2 lakh rupees for a permanent employee, the company will bear the expenses. But they don't do that for contract workers. If a contract worker faces any medical emergency, or a member of his family, the company denies any help, and he has no choices but to sell part of his property, his house, his land, to borrow from someone, or even to die. It was the same under TISCO. But the difference is that TISCO would have progressively made all of the contract workers permanent. Gradually, they used to make workers permanent. So the problem would not have been there.» (le leader local de CITU)

Enfin, un conflit éclate entre la direction de l'usine et les ouvriers contractuels lorsque Lafarge India remplace les badges d'accès à l'usine. Sur les nouveaux badges, le nom et le tampon de Lafarge n'apparaissaient plus. Seuls y sont mentionnés le nom du travailleur, le nom du *contractor* et Baloda Bazar, la bourgade éloignée de quelques kilomètres de l'usine. Le problème est le suivant :

« *During Tata, there was a seal on the pass, which mentioned "Sonadih cement plant". After Lafarge took over, first they put Lafarge's seal. But now, it has gone, and there is no seal anymore.*

For us, this pass is important, because it is the proof that we are working here. With the new one, we don't have the seal of Lafarge. Because of this, without the seal, we have refused to take it. So we enter the plant without any pass. The seal should be there. Most of the workers have refused.

Don't you have any contract which proves your position?

Yes, there is a contract. But where is the contract ? [rire ironique] *In Lafarge's office!* » (un ouvrier contractuel)

Un an après, nous apprenons que le refus des ouvriers contractuels leur a permis d'obtenir un nouveau badge d'accès, où le nom de Lafarge est mentionné en toutes lettres.

Un durcissement des relations industrielles post-acquisition

Du côté des ouvriers permanents, les relations industrielles semblent paisibles. Certes, les exigences de productivité se sont renforcées, mais face à la hausse des rémunérations et au risque que constituent les plans de départ « volontaire », les ouvriers n'ont pas intérêt à entrer en conflit avec la direction. S'il y a des tensions, celles-ci restent donc latentes. Pour les ouvriers contractuels, la situation est différente. Comme il ressort des sections précédentes, la période de Tata Steel était caractérisée par un mouvement d'intégration progressive des ouvriers contractuels. Au contraire, celle de Lafarge est caractérisée par une différenciation croissante entre ouvriers permanents et ouvriers contractuels, ainsi que par une rupture du dialogue informel, imposée par la direction de l'usine face aux demandes des ouvriers contractuels. Dans ce contexte, alors que les ouvriers contractuels n'étaient pas syndiqués durant l'ère Tata Steel[231], ils sont tous syndiqués sous la bannière de CITU depuis que Lafarge India a repris l'usine. Le niveau élevé de syndicalisation des ouvriers contractuels s'explique en partie par la détérioration de leur situation. Intervient également la stratégie de positionnement de CITU dans l'industrie du ciment au Chhattisgarh :

> « *In 2003, CITU started organizing workers from within the plant. Before, there was no union for contract workers. Only an independent union for the 100 coal workers. But because they formed a union, they were retrenched. In 2003, we formed the CITU. Progressively, up to 2007, the membership grew to 400.* » (le leader local de CITU)

> « *In Chhattisgarh, CITU started working in the mid-nineties in the cement industry. But it took about 5 to 6 years to settle the CITU there, because it was a new union. Now, it is working, but you can't say that it is a powerful union. Hardly, CITU has a membership of 500-600, in the total cement sector in CG. It is mostly in Sonadih* » (cadre régional du CPI(M), auquel CITU est affilié)

Par ailleurs, quand l'usine démarre ses activités, les ouvriers contractuels sont surtout d'anciens paysans des villages avoisinants. Quelques années sont donc nécessaires avant qu'une culture ouvrière ne se forme et qu'un leadership syndical local puisse se mettre en place. Le témoignage d'un ouvrier contractuel va dans ce sens :

> « *There was no union for contract workers under the TISCO period. The contract labor union started under Lafarge. Before, we did not know our rights, we were not educated.*

[231] Ce qui n'empêche pas leur contribution à la grève de 1995 organisée par AITUC.

After we got educated, we could know the government laws, the rules, what is the rule for contract labor.So we got organized. » (un ouvrier contractuel)

En 2003-2004, nouvellement organisés, les ouvriers contractuels et autres travailleurs temporaires adressent une liste de demandes à la direction de l'usine, avec en copie le *Labor Commissionner*. En tête de liste figure une hausse des salaires (salaire minimum, indemnités, bonus), ainsi qu'un accès à la cantine et aux soins médicaux. Mais Lafarge refuse de reconnaître la légitimité de CITU, puisque les ouvriers contractuels sont formellement employés par les *contractors*. En soutien à leur demande, les ouvriers contractuels organisent une manifestation devant l'usine, qui s'apparente à une grève mais sans qu'une grève officielle ne soit déclarée, et sans provoquer une interruption complète de la production. Lafarge India mobilise alors le soutien des pouvoirs publics locaux et des élus, qui interviennent auprès des manifestants « grévistes » et mettent fin au mouvement de protestation. Le représentant local de CITU, emprisonné trois jours à cette occasion suite à une plainte de Lafarge India à son encontre, raconte :

« *It was a strike of daily wage workers, supply workers, contract workers. During the strike, the plant was still running. But BJP local leaders broke the strike. The MLA intervened. They created a conflict within the workers, so as to break the strike.*

What about the management?

They did not want to listen to our demands. There was one meeting in Raipur, with the local trade union leaders, the management and the Labor Commissioner. Then, the movement was broken. » (le leader local de CITU)

Un cadre du CPI(M), proche du syndicat CITU, évoque avec plus de précision le rôle des acteurs politiques dans le contrôle des ouvriers contractuels, qui opère à travers la superposition entre élus (et donc partis politiques) et *contractors* :

« *Actually, what is happening is that most of the contractors are either from the Congress Party or the BJP. And the management is hand in hand with them. So even if you make complaints various times to the government, nothing happens.* » (un cadre régional du CPI-M)

Un ouvrier ayant participé au mouvement va plus loin:

« *The Tehsil Dar and the SDM* [*Subdivisional Magistrate*] *claimed that these workers are not workers, but paddy cutters, agricultural workers. This is a settlement between*

the Tehsil Dar, SDM, and the company's management: "You give this version, and I will pay you". » (un ouvrier contractuel)

D'après un ancien ouvrier contractuel qui a perdu son emploi suite aux événements, l'initiative de CITU est à l'origine du renvoi de 150 ouvriers contractuels venant des villages alentours[232] :

« *I was working for TISCO. But Lafarge gave me a VRS in 2004. We were raising our voice, so we got kicked out of the factory, with a forceful VRS. All the local guys, we got kicked out. We had expressed demands, not strike. We demanded through the government that the company provides us with our rights as per the rules of the Madhya Pradesh government. Minimum wages, bonus. So they gave us a forceful VRS.*

I am a contract worker. I was a technical guy, but after I started leading the demands, raising my voice, they transferred me. They said: "We have no more work for you, so you take VRS and you go". First, they reduced my attendance from 26 days to 20 days per month, and then they kicked me out. I was getting only 36 rupees per day. » (un villageois de Rasedi)

En 2005, CITU dépose une plainte au *Labor Commissionner* contre Lafarge India, arguant que les départs volontaires étaient en fait forcés, et que la compensation accordée par Lafarge India est insuffisante. L'administration statue en faveur de Lafarge India. Un des anciens plaignants raconte :

« *The problem is that we got only 50 000 to 70 000 rupees as token money, for 10 to 12 years of service. But the Labor Commissioner is very close to the company. He gave a wrong judgment for the VRS case: we were kicked out forcefully, it was not our own choice!* » (un ancien ouvrier)

Plus récemment, cependant, la force de mobilisation de CITU et son rapprochement avec le syndicat radical *Chhattisgarh Mukti Morcha* (CMM) dans le cadre de la CCSVM incitent la direction locale de Lafarge India à négocier – sans pour autant reconnaître CITU comme interlocuteur officiel. Ainsi, en 2008, à l'occasion d'une plainte déposée par CITU à la *Labor Court*, un accord à l'amiable est conclu entre Lafarge India et les plaignants :

« *The benefit of bargaining through the union is that we got 10 rupees extra daily wage along with the minimum wage, and access to the canteen facility. Because a case was filed, out of the court, the company entered into a settlement with the union, allowing*

[232] Pour rappel, la direction de l'usine présente ces licenciements comme le résultat d'études visant la rationalisation de la main d'œuvre. D'après les ouvriers licenciés, ce licenciement était de nature disciplinaire, afin de contrer l'influence grandissante de CITU sur les ouvriers contractuels.

them canteen facility. There was no order of the Labor Court; the settlement took place outside the court. But for the canteen, since places are limited to 16 persons, contract workers have to sit outside.

What about the 10 rupees extra?

5 rupees are for medical benefits, and 5 rupees for other allowances. So now, we get the minimum wage, which is 102 rupees a day, and 10 rupees extra allowance. » (un ouvrier contractuel)

Si nos données ne permettent pas d'établir un lien direct, on peut penser que la concession faite par Lafarge India aux ouvriers contractuels s'inscrit dans une stratégie de gestion du risque de radicalisation des ouvriers contractuels. En effet, si INTUC est réputé être proche de la direction, et si AITUC souffre actuellement d'une crise interne due à de nombreux cas où les leaders locaux opérant dans des cimenteries de la région sont entrés en collusion avec les directions, une alliance entre CITU et CMM au niveau de l'usine deviendrait dangereuse. D'autant plus que CMM a remporté plusieurs luttes opposant des ouvriers contractuels à leurs employeurs dans d'autres cimenteries de la région (voir l'encadré n°6.1). Or, des discussions informelles sont en cours entre le leader local de CITU et un leader de CMM actif dans l'usine d'UltraTech à Hirmi. Ces discussions sont encouragées par la *New Trade Union Initiative* (NTUI), qui œuvre depuis New Delhi à une collaboration entre syndicats d'extrême-gauche[233]. La direction régionale et locale de Lafarge India prend ces développements au sérieux :

« *CMM tries to enter our cement industry, but till now, we managed to keep them out. If they enter, there is some trouble. They are with the most leftist wing of the political spectrum. Somehow, they are trying to enter. But we are very vigilant.*

How do they try to enter in Lafarge?

You know, there are lots of contract workers. CMM will try to grab them, saying: "We will do something for you". After, contract workers will become party members, and then, CMM will start organizing them, creating some pocket meetings. After, they will organize big meetings. Like that they will enter. They want to take overall control, and they are very much troubling us. We are very much careful on that. » (un cadre local de Lafarge India)

De nouveau, il apparaît que Lafarge India n'est pas « menacé » par ses parties prenantes les plus directes, mais par leur possible mobilisation par des acteurs extérieurs plus radicaux

[233] Pour rappel, le cas de la NTUI est évoqué dans le chapitre 3. Un des responsables de la NTUI est venu au Chhattisgarh peu avant nos enquêtes. Il y a coordonné une réunion intersyndicale a été organisée pour réfléchir à des stratégies communes visant à dépasser les deux problèmes qui, d'après la NTUI, minent le mouvement syndical indien : la balkanisation et l'emprise des partis politiques sur les syndicats affiliés.

et mieux dotés en ressources, sur lesquels la direction locale de Lafarge India a moins de prise. En effet, pour l'instant, le rapport de force entre la direction de l'usine et les ouvriers contractuels reste à l'avantage de l'employeur. En témoigne le climat de peur qui règne chez beaucoup d'ouvriers contractuels. Par exemple, interrogé sur d'éventuelles plaintes que les ouvriers auraient exprimées concernant le versement d'un salaire simple pour les heures supplémentaires, l'un d'eux répond :

> « *If I complain, I will be kicked out of the company. And it is the same for everyone. And if I raise my question to the unions, my name will come out. Then I will lose my job.* »

A la suite de cette réponse, l'interviewé s'adresse en Chhattisgarhi à notre assistante de recherche, faisant état de ses inquiétudes par rapport à l'interview et soulignant qu'il ne veut pas que son nom soit mentionné. De la même façon, lors d'une interview, un autre ouvrier contractuel ne cesse de répéter qu'il est content de sa situation à l'usine, sans pouvoir expliquer ce qui lui plaît dans son travail – mis à part le fait qu'il a un travail. Interrogé sur d'éventuels aspects plus négatifs de son travail, il répond :

> « *If I say anything, I will lose my job. So I don't say anything. I can lose my job without any prior notice. The company can kick us out very easily.* » (un ouvrier contractuel)

C - Echanges et régulations sociopolitiques : les dynamiques locales sous-jacentes à l'encastrement/désencastrement de Lafarge India

La gestion de son environnement social par Tata Steel

En Inde, Tata Steel jouit d'une réputation particulièrement bonne quant à son rapport avec son environnement social. Concernant les pouvoirs publics, notamment, Tata est réputé être une entreprise « transparente », c'est-à-dire une entreprise qui refuse de jouer le jeu des systèmes de corruption institués. Sur la base de cette réputation, en 1992-93, le gouvernement du Madhya Pradesh fait appel à Tata Steel pour mettre en œuvre dans la région la *Rajiv Gandhi Mission for Watershed Management*, une des politiques publiques phares du Madhya

Pradesh en matière de développement des infrastructures d'irrigation dans les campagnes[234]. Le responsable régional des Relations Publiques de Lafarge India, qui occupait le même poste à l'époque de Tata Steel, raconte :

> « *That was a government project, but government gave it to TISCO, because TISCO is doing it in a transparent way. If not, lots of money would disappear. So they trusted TISCO. So they requested Tata Steel to do the project, and they gave them the fund.* » (

Dans ce cadre, Tata Steel développe le réseau de canaux d'irrigation dans la zone avoisinant l'usine de Sonadih, et installe une pompe électrique pour alimenter les canaux. Mais l'initiative est un échec technique dont les habitants des villages parlent encore aujourd'hui avec déception.

Dans le domaine de l'action sociale, nous avons déjà évoqué l'intervention précoce de la TSRDS dans les villages. Une fois l'usine installée, des initiatives de développement local sont déployées dans les cinq villages situés à proximité de l'usine – soit une population d'environ 25 000 villageois. Dotée d'une équipe de 14 personnes (ingénieur, travailleurs sociaux, comptable) et de quatre véhicules, l'antenne locale de la TSRDS met en œuvre de nombreux projets : construction de salles de classe, installation et entretien de pompes à eau, entretien des étangs, création d'un centre de formation à la couture pour les femmes, organisation de camps médicaux et d'événements culturels, etc. :

> « *In Tata Steel, there was no boundary to spend money. There is a separate body, which is working as a NGO* [*Non-Governmental Organization*]. *It is called Tata Steel Rural Development Society. It cannot be compared with other Indian companies. Regarding social work, Tata is coming first!* […] *For everything, money was there. Tata was raising money from outside, like NGOs, international funding agencies, government, foundations… like the Ford Foundation, DFID* [*Department For International Development*], *etc.* » (le responsable RSE)

Les initiatives de développement étant élaborées et mises en œuvre par la TSRDS, le principal critère de choix des projets est l'impact sur les bénéficiaires. Par ailleurs, grâce au statut de fondation, l'équipe locale jouit d'une forte autonomie vis-à-vis des autres départements de l'usine.

Dans les villages, les actions de la TSRDS ont laissé un bon souvenir. Selon le *Sahr Panch* de Raseda, par exemple, Tata apportait une aide sociale (« *social welfare* ») complète

[234] Rajiv Gandhi Mission for Watershed Management: http://watermissionmp.org/indexEng.htm

au village, et les villageois voyaient l'usine comme quelque chose de positif. Le *Sahr Panch* de Kafri-Mead va dans le même sens :

> « *There were meetings with Tata. Tata was really good. Tata social workers would come to the village and sit together with the villagers. We would discuss development issues, like the river, the canal, pounds, agriculture… Tata also constructed two stop dams on the river for the villagers.* » (*Sahr Panch* de Kafri-Mead)

Seul le *Sahr Panch* de Rasedi se montre plus critique:

> « *The school is run by the government, not by TISCO. But the building was constructed by TISCO. TISCO also bored 5 to 7 tube wells. That's it. No roads, no concreting, nothing, even if this village has been adopted. I have seen a document, where TISCO claims that 8km permanent road had been constructed around the plant, in all villages. But not a single road has been constructed. This is a fact. You can see for yourself the roads that we have.* » (*Sahr Panch* de Rasedi)

Encore faut-il ne pas sur-interpréter ce type d'affirmations : le *Sahr Panch* indique que la TSRDS n'a pas réalisé dans le village ce que lui-même considère comme significatif, à savoir des infrastructures lourdes telles que des routes. Cela ne signifie pas que l'action de TSRDS soit considérée comme insignifiante dans le village en général. Ainsi, un villageois de Rasedi atteste que TSRDS était bien présent dans le village en matière de RSE :

> « *Under TISCO, there was TSRDS. It was a good organization. They would take care of local people. Social workers would come in the village.*
>
> Did TSRDS come before or after the production started?
>
> *Before the production,* [X: responsable RSE de l'usine] *was here. Before TSRDS, there was no cleanliness in this village. When TSRDS came, they cleaned the streets, they put some cleaning products in the well, they provided a school building, they organized some health camps, they provided some hand pumps. They also organized sports, and cultural programs.* » (un villageois de Rasedi)

Régulations sociopolitiques et gestion de son environnement par Lafarge India : échanges de faveurs, transactions occultes et RSE

Les relations de Lafarge India avec les acteurs politiques et institutionnels

Le chapitre précédent a mis en évidence les principaux enjeux de la direction de Lafarge India vis-à-vis des pouvoirs publics : l'obtention d'autorisations administratives nécessaires au développement de ses activités, et la gestion des demandes ponctuelles émanant des acteurs politiques et administratifs. Le cas de Sonadih offre des exemples concrets de ces enjeux. Il montre notamment que malgré le système de transactions occultes dans lequel Lafarge India semble peut-être impliqué, l'obtention des autorisations administratives n'est pas automatique. Elle passe par des négociations parfois coûteuses pour Lafarge India, et dans le domaine écologique, elle requiert la prise en compte d'exigences qui tendent à se durcir.

Un premier cas concret de négociations entre la direction de Lafarge India et les pouvoirs publics porte sur l'acquisition des terres. Comme évoqué plus haut, l'enjeu des terres est particulièrement sensible. Pour Lafarge India, les modalités d'acquisition des terres ont des implications financières significatives, en termes de coût d'acquisition et de délais dans la réalisation d'investissements. Du point de vue des paysans, seul un emploi permanent dans l'usine semble constituer une compensation satisfaisante, l'agriculture constituant leur principale source de revenus depuis des générations. Quant aux acteurs politiques locaux, le processus d'acquisition de terres peut constituer pour eux une opportunité se chiffrant à plusieurs centaines de milliers de roupies.

Or, l'acquisition n'implique pas seulement les propriétaires fonciers et les élus locaux, elle requiert également des autorisations du gouvernement, notamment quand il s'agit de terres tribales. L'affaire se complique du fait de l'influence des acteurs politiques, élus et membres du gouvernement, sur l'administration :

> « On side of the government and the politicians, who are the stakeholders who are exerting pressure on you?
>
> *Basically, it is more from government officials than from politicians. Because the politicians, they don't come directly to us, they put pressure on the government officials. Suppose I am a Minister. If you are a Secretary, I will put pressure on you: "Go and talk to Lafarge, get this work done". Because you are reporting to the Minister. And I will not*

go directly to the political party, because I don't want to expose myself, because I want to win my next election. I am very careful. I know how to deal with it. So I will put my hand on your shoulders to hit others. » (un cadre dirigeant de l'usine)

La politique industrielle d'attrait des investissements du Chhattisgarh, qui promet un climat social favorable aux entreprises, s'ajoute au système de transactions occultes évoqué plus haut pour inciter les membres du gouvernement à aider les entreprises. Evoquant les difficultés rencontrées dans le cadre du projet de voie ferrée, un cadre de Lafarge India indique :

« *Government has supported us for land acquisition. The government is eager to get this land, so they supported us. You know, our land acquisition was delayed because of one of our contractors, who is against the company. They harassed the company on legal issues. That is why it got delayed. But the government said he gives us all the support.* » (un cadre de Lafarge India)

Cependant, il arrive que le gouvernement adopte une position contraire aux intérêts de Lafarge India. Dans le cadre du projet d'extension des carrières de Sonadih, par exemple, un Ministre a bloqué la délivrance de l'autorisation durant deux ans. De tels délais sont d'autant plus difficiles à gérer pour la direction locale de Lafarge India que la filiale est soumise aux pressions du Groupe sur le contrôle des coûts :

« *The government people create delays, and by that time, the land owner gets educated: "Oh, why should I sell my land 1 lakh? I could sell it 4 lakhs. This Mamata Banerjee*[235] *stopped the Nano project in West Bengal." He gets all this information. So when the government will finally give the clearance, the villager will not be willing to sell the land anymore. I made my budget, considering the land would be sold at government rate. Now, the villager is asking 5 lakhs. I don't have the budget. It is a vicious circle.*

So, how do you do?

I have to put pressure on my middle management, so my management gives a visit to the villager and asks why the rate has increased. These are the issues. To convince the management, to convince the villagers, to convince the politicians. This is the role of a plant manager. Which lever I have to pull fast, so my business doesn't get affected. It's a tricky task. I have to balance it.

I cannot go to my management and say: "Give me 5 lakhs, give me 10 lakhs". They will say: "You are not managing your business properly". So it is the role of a plant manager to balance the different stakeholders. And even my boss is a stakeholder to me. » (un cadre dirigeant de l'usine)

[235] A l'époque, chef du parti d'opposition Trinamool Congress. Aujourd'hui *Chief Minister* du Bengale Occidental, suite à la défaite du gouvernement communiste CPI(M) aux élections de 2011.

L'obtention des autorisations environnementales constitue un deuxième cas illustrant les interdépendances entre la direction de Lafarge India et les pouvoirs publics. Avec la vague d'industrialisation caractérisant le Chhattisgarh ces dernières années[236], le gouvernement renforce le contrôle environnemental des usines. Auparavant, le *Chhattisgarh Environment Conservation Board* (CECB) était connu pour son laxisme et son manque de transparence. Les histoires abondent où le CECB aurait officiellement exigé la fermeture temporaire d'usines pour cause de non-respect des réglementations environnementales, tout en laissant l'usine continuer de fonctionner dans les faits. Le laxisme du CECB apparaît également dans le cas d'une autre entreprise française implantée au Chhattisgarh, qui a fonctionné durant plusieurs années sans que le *consent to operate*, requis pour pouvoir opérer l'usine et normalement délivré par le CECB tous les deux ou trois ans, ait été renouvelé.

Pourtant, en 2008, dans cette même entreprise, le CECB a exigé une remise aux normes de l'usine impliquant des investissements conséquents (ex. installation d'une nouvelle cheminée équipée d'un filtre). Face aux protestations du directeur de cette entreprise, le CECB s'est montré intraitable. Dans le cas de Lafarge India également, des investissements importants ont été réalisés ces dernières années pour améliorer le dispositif de filtrage des poussières (voir ci-dessus). Le directeur du CECB confirme l'importance accrue que le gouvernement du Chhattisgarh accorde à l'environnement :

> « *For the cement industry, they are air polluting industries, and to some extent water polluting also, because they have captive mines. We fix them the standards for particular emissions, which they can release into the atmosphere. These standards are given by the government of India, for all industries. After getting those national standards, the State Pollution Control Boards are free to make them still more stringent.*
>
> *Actually, the national standard for cement industry stack emissions is 100mg/m3. But we are requesting the new plants to limit the emissions below 50mg/m3. For old plants, we say: "You have to take some time and change your equipment, so that in a fixed period of time, you should also come down to 50mg/m3. Some units ask for about six month, some units ask for about a year of time, so they can update their equipment and go down to 50.*
>
> When did you ask the cement companies to do that?
>
> *This started for the past one year. It is a recent phenomenon. This is because we are getting lots of industries in our State. To maintain the air quality, we are maintaining stringent standards.*» (le directeur du CECB)

Lafarge India est également soumis à une régulation environnementale dans le cadre de son projet d'extension des capacités de production de l'usine. En effet, de tels projets sont

[236] Pour rappel : entre 2001 et 2009, cinq des sept cimenteries existantes investissaient dans l'extension de leurs capacités de production, et 29 projets de nouvelles cimenteries ont fait l'objet d'une demande de *Memorandum of Understanding* (MoU) avec le gouvernement du Chhattisgarh.

soumis à l'*Environmental Impact Assessment notification* de 1994, révisée en 2006 (voir le chapitre 3). Ainsi, en 2005, Lafarge India transmet une demande d'autorisation au *Ministry of Environment and Forests* (MoEF). Dans son dossier, Lafarge India joint un *non-objection certificate* (NOC) accordé par le CECB en 2002, qui mentionne la tenue d'une réunion publique en 2001[237]. Figure également un plan de gestion environnemental, où Lafarge India mentionne les mesures classiques de gestion environnementale imposées par la réglementation : installation de 20 filtres à poussière sur la nouvelle ligne de production, traitement et recyclage des eaux usées, ou encore, vente des huiles usées à un recycleur agréé.

La demande est traitée rapidement par le MoEF, qui accorde la licence environnementale à Lafarge India en mars 2006. Cet accord est accompagné d'une série de conditions, parmi lesquelles certaines sont particulièrement intéressantes. En effet, en plus des conditions environnementales de nature technique, qui renforcent les contraintes que l'Etat fait peser sur les opérations de Lafarge India en matière de contrôle des pollutions et de protection de l'environnement[238], le MoEF étend ses exigences au-delà du périmètre de l'usine : licence environnementale mentionne la nécessité d'investir dans des projets d'éco-développement incluant le développement social (*community welfare measures*) au bénéfice des communautés villageoises avoisinantes. La licence exige également le suivi médical des personnes travaillant sur le site, notamment dans le domaine respiratoire, avec une consultation médicale semestrielle. Par ailleurs, le MoEF exige que Lafarge India se conforme aux recommandations de la *Charter on Corporate Responsibility for Environmental Protection*, qui constitue à l'époque la seule initiative du gouvernement central en matière de responsabilité sociale d'entreprise[239]. Enfin, le MoEF exige que Lafarge India mette en place un fond d'un montant de 270 millions de roupies, soit près de 7% du coût total estimé du projet, dont l'usage sera réservé à la mise en œuvre des diverses conditions accompagnant la licence.

[237] Aucun des *Sahr Panch* et villageois interrogés n'ont souvenir d'une telle réunion. On peut donc s'interroger sur le respect des procédures de la notification EIA dans le cadre de ce projet.

[238] A titre d'exemple : installation de brûleurs réduisant les émissions de NOx, renforcement des équipements de mesure et des filtres à divers points, système de brumisateur dans les lieux de stockage et de transport de matière première et de ciment, mise en place de systèmes de captation des eaux de pluie, plantation d'une ceinture verte autour de l'usine, ou encore, installation d'un système dit « *interlocking* » grâce auquel l'arrêt d'un instrument de mesure de la pollution entraîne l'arrêt des machines de production.

[239] Et dont le caractère obligatoire *via* l'autorisation environnementale préfigure le projet politique plus récent de rendre l'adoption de mesures de RSE obligatoires à l'ensemble des grandes entreprises opérant en Inde (voir le chapitre 4).

L'enjeu des acteurs publics (hors intérêts privés) : susciter la contribution de Lafarge India au développement local

Les conditions imposées par le MoEF dans l'autorisation environnementale évoquée plus haut traduisent une exigence imposée par le gouvernement central à Lafarge India d'allouer des ressources au développement socioéconomique local. Par ailleurs, le chapitre précédent a mis en évidence des exigences comparables en provenance du gouvernement de l'Etat du Chhattisgarh. On retrouve la même attente au niveau des acteurs politiques et administratifs locaux. Ainsi, le directeur du CECB évoque le rôle de l'administration locale :

> « *Companies are doing CSR on their own. It is generally monitored by the district administration. The collector and the SDM, these are the one who are looking after the needs of the people living in the area, the people living near the plants and all. So what we do, when we give a consent to operate or a consent to establish, we only say: "You have to go for some CSR". That's all. What they are doing, how they are doing, it is monitored by the local authorities and the companies themselves.* » (le directeur du CECB)

De même, à l'instar des autres élus interrogés, le MLA de la circonscription formule un lien entre l'acquisition de terres et les nuisances environnementales d'un côté, l'emploi et les initiatives de développement local de l'autre. Les nuisances produites par les opérations de la firme devraient être suffisamment compensées par des bénéfices collectifs. Or, selon lui, les pressions exercées par les élus politiques sur Lafarge India ont des effets limités :

> « *We have been requesting and pressurizing those companies, and after we request and we pressurize, sometime they do things. These companies have a fund for rural development.*
>
> And how do you request them? What is the power of a MLA regarding those companies?
>
> *My role is to give advises to the Panchayats, for drinking water, or for approach roads. Actually, either the management approaches the Panchs and Sahr Panchs to discuss rural development issues, or the Panchs and Sahr Panchs approach the management. But mostly, it is the Sahr Panch who goes to the management.*
>
> *But Lafarge is very different. Tata was doing well, but Lafarge is a multinational, they don't know India's culture, and they don't do anything. All those people are not happy. Sahr Panchs and others were happy with TISCO, but they are not happy with Lafarge.*
>
> […] *From time to time, some MLAs are raising questions in the assembly, but there is hardly any impact. Companies have a lot of money, but they are not willing to do anything for the social welfare. Like all the people want a good hospital in Baloda Bazaar, because Baloda Bazaar is very near to Lafarge. And in Lafarge, there are a lot of workers working on contract, or as exchange workers. Permanent employees get all health facilities. The company refers them to the medical college, or to hospitals in the region. But the villagers, the contract workers and the exchange workers, they never get*

any assistance on the medical side. So we are asking the companies to set up a hospital, but Lafarge is not willing to look at it. » (le MLA de la circonscription)

La relative imperméabilité de la direction locale de Lafarge India aux demandes politiques procède d'une représentation différente des obligations sociales de l'entreprise, qui traduit des intérêts d'acteurs divergents. En effet, les acteurs politiques ont un intérêt structurel à mobiliser des ressources pour satisfaire les demandes de leurs électeurs. Dans ce sens, ils cherchent à susciter la contribution des entreprises de leur circonscription au développement local et font de cette contribution un attribut de la légitimité sociale des entreprises. A l'inverse, les cadres dirigeants de Lafarge India opèrent dans une organisation centrée sur la poursuite de ses intérêts économiques, et les demandes d'engagement dans le développement local n'ont pour eux d'importance que si elles ont des implications sur la conduite des affaires :

« *Sometimes, we get pressures directly from politicians also. They come and say "I had made a commitment in this village. This is my constituency, you have to make roads, you have to build some temples, you have to make some kind of community hall, Panchayat Bhavan". They made many commitments during elections, and now, they want to take the credit from the villagers. But they would like to keep the government funds for their own pockets. This is common.*

Now we, at the plant, have to be very careful. What is it that we can give? Lafarge doesn't allow us to do these kinds of activities. At the plant level, I know, I understand what is going to affect my business. I have to conduct my business. I have to produce clinker, I have to produce cement and sell it in the market. Which is the party, which is the political agency, which is the government organization, which is the stakeholder who can affect my business?

And in the current setting, who are the stakeholders who can affect your business, and how?

See, first is my mining activity. Today, we have mines with us, and these mines need to be expanded. Because I am expanding my plant, I need to expand my mines. For mine expansion, I need to buy land. For mining land, there are three important factors. One is the villagers, the so-called stakeholders, the second is the government organization, third is the political. Even if you want to sell a land to me, I have to take permission from the government officials, I have to apply for a mining lease. But a Minister can put you on hold: "Wait, wait, I have something towards Lafarge, don't clear it". Even if the land owner wants to sell the land. This is the current scenario. » (un cadre dirigeant de l'usine)

A cette divergence d'intérêts dans les jeux d'acteur locaux s'ajoute une seconde dimension, à savoir l'absence des questions de contribution au développement local dans les préoccupations stratégiques du siège de Lafarge India jusqu'en 2007-08. En effet, dans le prolongement de son encastrement « traditionnel », Tata Steel est équipé de structures organisationnelles dédiées aux initiatives de développement local, telles que la TSRDS. Ces

structures permettent – et encouragent en interne – les collaborations de Tata Steel avec les pouvoirs publics. Lafarge India n'ayant pas de structures comparables[240], de telles collaborations ne sont plus envisageables. Cela contribue au désengagement de Lafarge India :

> « *When the Rajiv Gandhi water management was installed here, by the Madhya Pradesh State, whoever was heading this scheme, they gave one crore rupees to TSRDS to find out the catchment areas, develop the water storage, etc. The government gave us periphery areas and said: "In this area, you have to build the water sheds". Then, they were giving us money for the farmers, for the exposure visits, agricultural events, loans, etc. For everything, money was there. Today, if I want to take all the farmers to the Raipur Agricultural University, there will be no funds.*
>
> *When Lafarge took over, the program was handed back to the government. The government is not allowing this program to be continued, because Lafarge has no any registered NGO or trust. If, suppose, today I want to give some money to Lafarge: how will I do? Lafarge has no trust, no NGO, nothing.* » (le responsable RSE)

La direction locale de Lafarge India ne répondant pas de façon positive aux demandes des acteurs politiques et administratifs locaux, comme ceux-ci ont à la fois un intérêt à porter les demandes de leurs électeurs et un pouvoir de nuisance sur Lafarge India, la direction de Lafarge India doit neutraliser ce risque. Il s'agit pour Lafarge India d'offrir des avantages aux acteurs politiques et administratifs, qui soient suffisants pour prévenir toute action nuisible au cimentier. Ainsi, Lafarge India offre des emplois ou des contrats de sous-traitance à plusieurs responsables politiques locaux. Un élu au conseil du Janpad explique en 2011 :

> « *The new MLA from Baloda Bazaar, she is a big broker. She buys land from some farmers, and then she sells it to Lafarge. Lafarge has a certain policy for brokers. If they provide good services to Lafarge, they will get a job, a contract, or a role to play as middle-men for land acquisition. The same is true for Durga Contractor, who is a Congress leader. He is the main contractor for road transports for Lafarge. If you want to make good money, you win some elections, and then you will get good silver.*
>
> […] *A few years back, I strongly raised the issue that Lafarge is not giving facilities to the village, although they are using our land and damaging our houses with their mining blasts. When I raised the issue, the plant HR head told me: "Please come with us. We are not following your demands because you are not with us, you are against Lafarge". I*

[240] Au début des années 2000, le prédécesseur de l'actuel Directeur *Corporate Affairs* de Lafarge India monte un dossier pour la création d'une fondation, la NIDHEE (*National Initiative for Dwellings, Health, Education & Employability & Environment*), mais ce projet ne suscite pas l'intérêt des autres membres de la direction et reste dans les tiroirs. Il faut attendre la nouvelle stratégie RSE en 2008 pour que l'actuel Directeur *Corporate Affairs* reprenne ce dossier en main, ce qui aboutit à la mise en place de NIDHEE en 2010.

replied: "I will not do anything like the leaders from Baloda Bazaar. Now the villagers are shouting against them, and if I come with you, villagers will be against me". »[241]

D'après plusieurs témoignages de *Sahr Panchs*, il semble en aller de même pour les agents de l'administration locale[242] :

« I see there is a lot of issues and discontent. Have you requested any support from the MLA?

Before this MLA, the previous MLA was MLA during 15 years, but he did not do anything. There is no help from the MLA. The new MLA, he never came here. We never demanded him. One time only, the MLA came to thank the villagers for the vote.

And what about the SDM and the DC, can you make some complaints to them?

We complained many times, but they never helped us. You know, the DC and SDM, they take money into their own pockets, and they go out from the company site. We know! » (un *Sahr Panch*)

« Do you get any support from the SDM?

From upper level to lower level, everybody is managed by the company with money. This is the way it works.

And you never complained to the government?

No, never. There is no meaning in making some complaints. If I send a complaint, it will go directly into the dust bin. » (un autre *Sahr Panch*)

Les relations de Lafarge India avec les communautés villageoises : baisse des actions « RSE », résurgence des tensions locales et contrôle des acteurs intermédiaires locaux

De façon mécanique, la rationalisation de la gestion des ressources humaines mise en œuvre dans l'usine par la direction de Lafarge India a des répercussions pour les villageois avoisinants. Déjà avant l'acquisition, l'usine de Sonadih ne représentait pas une source

[241] Le MLA de Baloda Bazar auquel il est fait référence dans cet extrait d'entretien est différent du MLA que nous avons interviewé, dont les propos sont retranscrits plus haut. Par ailleurs, le membre du Janpad, dont le témoignage est reproduit ici, peut être considéré comme crédible : il nous a été introduit par un autre acteur politique local, qui est proche de CMM et dont l'absence de compromission avec Lafarge India ne fait aucun doute (ex. il a été plusieurs fois emprisonné dans le cadre de son opposition à la cimenterie voisine d'Ambuj/Holcim). Contrairement à certains *Sahr Panch*, le membre du Janpad est donc moins susceptible d'employer un double discours.

[242] Il faut considérer ces témoignages avec prudence. En effet, contrairement au membre du Janpad, les *Sahr Panch* interviewés semblent recevoir des bénéfices de la part de Lafarge India. Il est donc possible que leurs « accusations » soient en fait un moyen de se dédouaner de leur inaction vis-à-vis des intérêts des villageois en incriminant d'autres acteurs. Ceci étant dit, à l'instar du cas d'Arasmeta, l'implication des agents administratifs dans des transactions occultes reste probable.

d'emplois aussi importante que celle d'Arasmeta. D'une part, l'usine est plus petite et plus récente (i.e. plus mécanisée), donc elle requiert une main d'œuvre moins importante[243]. D'autre part, l'usine est implantée dans une zone plus densément peuplée, avec quinze villages situés dans un rayon de 10km. Les opportunités d'emploi sont donc distribuées au sein d'une population plus grande. Ceci étant dit, **l'emploi reste un des enjeux clés dans la relation entre les villageois et la cimenterie, et la rationalisation de la main d'œuvre génère des tensions dans les rapports entre Lafarge India et les villageois**.

D'après le *Sahr Panch* de Raseda, par exemple, 50 à 60 personnes du village travaillaient dans l'usine à l'époque de Tata Steel, dont 23-24 ouvriers permanents – sur une population d'environ 2500 personnes, soit 500 ménages. Suite à l'acquisition de l'usine, toujours d'après le *Sahr Panch,* 10 villageois ont perdu leur emploi, dont quatre ouvriers permanents *via* un plan de départ « volontaire ». Dans le village de Kafri-Mead, le *Sahr Panch* dresse un tableau comparable :

> « *Before the plant came, Kafri was a very very poor village. Some people were depending on agriculture, other were migrants. Almost all the families here had some migrant labourers. Only one member of the family was staying in the village. After the cement plant came, some people got a job. But a very few, like in total, 14 or 15. But now, some of them got a VRS, so there is even less people working in the plant.* »

Confrontés à cette situation, certains villageois se rendent dans l'usine pour y demander du travail, sans succès :

> « *We went inside the factory to ask for jobs, but the company's officers said: 'Since you are a local, I will not give you a job'. There is no job for local people. And people who are less than 25 years old, they cannot get any job. In the Indian Constitution, after 18 years, you are adult. But Lafarge has a special rule according to which you have to be above 25 years old.* » (un villageois de Rasedi)

Plus récemment, le projet d'extension de l'usine, qui génère des besoins importants mais ponctuels de main d'œuvre peu qualifiée pour réaliser les travaux d'installation de la nouvelle ligne de production, réactive la frustration des villageois. En effet, au début des travaux, quand le besoin en main d'œuvre est limité, la direction de l'usine recourt à des *contractors* locaux, qui lui fournissent une centaine d'ouvriers journaliers. Mais dès que les travaux de construction prennent de l'ampleur, la direction de l'usine fait appel à divers

[243] Pour rappel, avant l'acquisition, environ 1000 personnes à Sonadih, contre 2000 personnes à Arasmeta.

contractors extérieurs, qui fournissent une main d'œuvre venue d'autres régions de l'Inde. Ces intermédiaires ont des agents qui vont dans les villages de zones particulièrement pauvres, et qui passent contrat avec des centaines voir des milliers de villageois pour une saison. Rémunérant les villageois-ouvriers[244] sur la base d'une paie journalière convenue, et leur fournissant des tentes pour se loger, ils les transportent par camion d'un chantier à l'autre, en fonction de la demande, puis ils les ramènent au village une fois la saison terminée[245].

Pour Lafarge India, recourir à ce système est doublement avantageux : les attentes des travailleurs migrants en termes de rémunération sont moindres que celles des villageois, et leur situation de migrants les rend plus dociles – ils n'ont aucun appui politique ou syndical local, ils ne parlent pas le Chhattisgarhi, etc. :

> « *Lafarge is constructing an extension of the cement plant. But the contractors are not taking any locals. There are many Bengali workers, who are preferred. This is because they work for 1500 rupees per month. This is 60 to 70 rupees per day, plus meals. And they work 12 hours per day. They are so poor that they have no choice, they are working. Earlier on, before 2 month, there were more than 3000 people at work. Now, Bengalis have gone, and Biharis have come.* » (leader local de CITU)

Au contraire, les habitants des villages avoisinants constituent une main d'œuvre moins flexible :

> « *The Chhattisgarhis, they are paid 70, 80, 85 rupees a day. Some of them are also paid 102 rupees* [le salaire minimum]. *But the number of these people is very limited. They started working at a very early stage in the project. And they didn't leave, or they were not asked to get out. If they are retrenched, they might create problems. That's why Lafarge and the contractors are keeping quiet and tolerate those few Chhattisgarhi.*
>
> What kind of problems would they create?
>
> *The trouble is that if they are asked to get out, the general public and local people will become sensitive to this issue. Because most of the construction workers are from outside. This will create a problem for the company, locals versus outsiders. So out of fear that public agitation may happen, the contractors are reluctant to take any action against the locals.* » (leader local de CITU)

[244] Généralement des hommes, parfois accompagnés de leur femme et d'enfants, qui restent au campement préparer le repas et, dans certains cas, participent aux travaux de construction.

[245] Ce système est tout à fait commun en Inde. De nombreux activistes et certains auteurs académiques en dénoncent les implications sociales (Breman, 1996 ; Iyer, 2003).

Dans ce contexte, plusieurs villageois témoignent de leur frustration :

> « *We lost all our land for the factory, but we never got a job! Neither permanent, nor on contract! We are unemployed. But all the outsiders are working inside the factory, like people from Bihar, Bengal. For the new extension project, all the outsiders are working.* » (un villageois de Raseda)

> « *At TISCO period, we were more comfortable. The plant was small, and we could have some job. Now with Lafarge, they are expanding the plant more and more, but the manpower is less and less.* » (le *Sahr Panch* de Rasedi)

Les demandes locales d'emploi sont particulièrement vives chez les jeunes des villages, la présence de la cimenterie contribuant à modifier leurs attentes en termes de mode de vie. En effet, à travers tout le pays, le contexte d'émergence économique est dans les esprits. Mais l'installation d'une cimenterie modifie le rapport des habitants à cette émergence : alors que dans des villages ruraux reculés, l'émergence économique est un écho qui se reflète dans les médias (ex. télévision) et dans certaines habitudes de consommation, la présence d'une usine et son rachat par une entreprise multinationale étrangère établissent un lien direct entre les villageois et l'émergence du pays – surtout pour les jeunes, car les personnes âgées vivent encore dans le monde agricole traditionnel. Ainsi, un villageois âgé de 20 ans travaillant comme ouvrier contractuel dans la centrale thermique dédiée raconte :

> « *I am from a farmer family. But the entire farm has gone to the company, so I have never done any farming myself. I have no experience in cultivation.*
>
> And would you have preferred to do farming, or to do other types of job?
>
> *Even if my family would have had some land, I prefer to do other jobs. In farming, it is difficult to earn anything. Every year, some crop is not coming, there is no regularity of the crop… the security of the crop is not always here. That's why I prefer to work for a company. And in my work here, what I like is to do electrical fittings, to tighten nuts and bolts, because I learn things.* […] *I would like to go ahead in order to get more education. So I went to the company to learn, to get experience like about electrician work. I am not working for the money so much, but for learning.* » (un villageois de Rasedi)

Aux frustrations liées à l'emploi s'ajoute **une baisse des contributions de l'entreprise au développement local, qui touche les communautés villageoises de façon inégale**. Dans le cas d'Arasmeta, l'acquisition de l'usine par Lafarge India a été suivie d'un quasi-abandon des initiatives de développement communautaire, jusqu'à la mise en œuvre localement de la nouvelle stratégie RSE. Dans le cas de Sonadih, l'inertie des pratiques

établies par la TSRDS apparaît légèrement plus forte. En effet, Lafarge India a maintenu à son poste le responsable local de la TSRDS. Cependant, alors que la TSRDS jouissait de moyens importants et d'une forte autonomie dans son domaine de compétences, l'intégration du développement local dans la fonction RSE de Lafarge India provoque une marginalisation de cette fonction en interne :

> « *Now, there is no staff. Why am I the only CSR man?! Actually, under Tata, I was the rural development officer, and under me, there was one civil construction man, one account, some field staff… They were under my command. But now, in Lafarge, only one officer is recruited: myself. I will take care of civil construction jobs, I will take care of the accounts, I will take care of the supervising, I will take care of everything! I will be motivating the people, organizing the camps, everything.* […] *Today, I will do everything. This is a multinational, so it is multipurpose work* [rire ironique].
>
> […] *When Lafarge is going for the cost control, they are just controlling me. I don't have anyone, just me. But Lafarge is saving a lot of money by not recruiting all those people. This is Lafarge's cost control. So when Lafarge asks me how I control the costs of CSR, I say I control it by having nobody working with me. This is one kind of cost control.*
>
> *Next, when we will go for a project or a program, the community needs one lakh rupees. Lafarge knows that the actual beneficiaries will benefit from the entire one lakh, directly. But Lafarge says: 'No, don't go for one lakh. Please, make it with 50 000 rupees'. The other 50 000 rupees are for cost control. In Tata, there was no such kind of business. It was more like: "100 people will benefit from this program? Ok. How much money do you need? – One lakh. – Ok, but I want results!". But here: "How many people will benefit? – 100. – How much money you need? – One lakh. – No, just take 50 000 rupees."* » (le responsable RSE)

A l'instar du cas d'Arasmeta, la baisse des activités RSE constitue un révélateur des jeux d'acteur animant les relations de l'usine à son environnement social. Dans l'ensemble, elle provoque un recentrage des activités RSE là où les intérêts de Lafarge India – et ceux du responsable RSE – sont les plus directement concernés. Deux mécanismes opèrent dans ce recentrage.

Le premier mécanisme est le suivant : les moyens disponibles étant plus rares, le responsable RSE est plus sélectif dans l'utilisation qu'il en fait. Il tend à orienter les moyens dont il dispose vers les demandes des acteurs ayant le plus de pouvoir d'influence (i.e. de nuisance) sur l'entreprise, dont les demandes sont suffisamment légitimes pour être prises en compte, et/ou dont les demandes sont perçues comme les plus urgentes à traiter[246]. Or,

[246] Dans un article traitant de l'identification des parties prenantes par les managers et des modalités de sélection des demandes auxquelles ces derniers répondent, Mitchell *et al.* (1997) identifient trois critères : le *pouvoir d'influence* de la partie prenante sur la firme tel qu'il est perçu par les managers, la *légitimité* de la partie prenante et/ou de sa demande tel qu'elle est perçue par les managers, et enfin *l'urgence* de la demande exposée tel qu'elle est perçue par les managers. Les parties prenantes ayant ces trois attributs sont le mieux positionnées

concernant les villageois, leurs demandes font l'objet d'une médiation par les *Sahr Panchs*. Ce sont donc les attributs des *Sahr Panchs* et leurs relations à la cimenterie (et au responsable RSE) qui constituent la variable clé :

> « *This school building was provided by TISCO, and this one by Lafarge. This was also a request from the Panchayat. You know, if there is no request, there is no CSR. He is the owner of the village. Every decision, every kind of complaint, request, dispute, the Sahr Panch will be deciding, with his Panchayat body, what has to be done. They are the deciding factor.*
>
> *There are so many Panchs in the Panchayat, under the Sahr Panch. They will sit together and decide. They also decide sometimes with the villagers during the Gram Sabah. Gram Sabah is three times in a year. In Raseda, for example, after discussion at the Gram Sabah, the Sahr Panch will contact Lafarge and say: "We need drinking water, so please provide us drinking water". Then, we consider the matter, we look at the practical things, like how many people will benefit from that, and then we provide them.* » (le responsable RSE)

Dans ses propos, le responsable RSE met en avant le critère de légitimité des demandes qui lui sont adressées. Or, en pratique, le niveau d'engagement de Lafarge India dans le développement des villages varie surtout en fonction du pouvoir d'influence – et donc de négociation avec Lafarge India – du *Sahr Panch*. Dans le village de Raseda, par exemple, le *Sahr Panch* est en mesure de mobiliser des appuis politiques extérieurs. Ainsi, il ne se prive pas d'utiliser régulièrement sa position pour mettre sa relation avec Lafarge India en tension, afin de négocier des bénéfices pour le village dont il tire lui-même parti :

> « *Sometime, we do some protest in Raseda, so they have done all those things*[247]*. In Mead and Kafri, they have not protested, and there is no work done for them.*
>
> What kind of protest did you do?
>
> *We made a road block. This year, we made it three times. In this village, there are more workers working in the new plant, compared to other villages. In Sonadih also, they have a lot of workers.*
>
> Did they make some protest in Sonadih?
>
> *No. If the Sahr Panch is active, they make some protest and everything. But if the Sahr Panch is inactive, nothing happens.*
>
> Did it affect your relationship with the development officer?
>
> *No, no. Because we are doing the protests in the interest of villagers, not for our own pocket.*

pour voir leurs demandes prises en compte, contrairement aux parties prenantes n'ayant qu'un ou deux des trois attributs.

[247] Construction d'une salle de classe, construction d'une étable, réfection des étangs du village, et plus récemment construction d'un mur d'enceinte autour de l'école communale.

And when you did some protest, did the SDM, or DC came?

The town inspector came. One time, we did a road block and the MLA came. He was supporting the people. It was in 2006. The State Congress Committee President also came to this protest.

Since then, did the Congress continue to support you?

No, just one time, because the MLA was from the Congress. But the new MLA does not do anything. He is BJP. » (le *Sahr Panch* de Raseda)

L'organisation de telles protestations n'empêche pas le *Sahr Panch* d'entretenir une très bonne relation avec le responsable RSE de l'usine. Au-delà d'éventuelles affinités personnelles, on peut y voir la manifestation d'un besoin réciproque. En effet, le responsable RSE manque de légitimité vis-à-vis des autres managers de l'usine. Ainsi, l'organisation de protestations par les villageois de Raseda renforce sa légitimité en créant un problème visible de tous, dont il maîtrise la solution – le problème légitime la solution préexistant dans l'organisation (March, Olsen, 1991). Inversement, le *Sahr Panch* de Raseda a besoin du responsable RSE, car ce dernier est en mesure d'allouer des ressources sous la forme d'initiatives de développement communautaire, que le *Sahr Panch* peut se targuer d'avoir négociées pour le village afin de renforcer sa position d'élu et son prestige social. Par conséquent, Lafarge India alloue des ressources au développement socioéconomique du village :

« *Lafarge is doing same as Tata. Mobile dispensary, giving some medicine, organizing health camps, ENT and eye camps.*

Are the villagers demanding development to the company through the *Sahr Panch*, or is it an initiative from the company?

This is a program of the company. But sometime, when they stop the program, the villagers ask the Sahr Panch to pressurize the company so they do this work. Like the cattle were moving here and there, so we demanded a cattle house to the company. Also, some people were acquiring government land very near to the school. So we demanded a boundary wall. The company did it. Some hand pumps also.

[…] *They never do things from their own initiative. During the meetings, we ask things, we discuss, and then they agree. For the boundary wall, we had to fight very heavily with the HR director of the plant. Before the plant extension, they made a public hearing in the school campus. People demanded a boundary wall. Without our demand, they never give anything.* » (le *Sahr Panch* de Raseda)

A l'instar du cas d'Arasmeta, l'influence politique de certains *Sahr Panchs* leur permet également d'obtenir des avantages plus directement personnels de la part de Lafarge India. Pour reprendre le cas de Raseda, non seulement le *Sahr Panch* bénéficie de ressources RSE

qu'il peut ensuite traduire en soutien électoral et en prestige social, son frère, qui fait partie de la même unité économique au sein d'une famille indivise (*joint family*), détient un contrat de sous-traitance pour la réalisation de travaux civils. Autre exemple, dans le village de Sonadih, le *Sahr Panch* élu en 2010 bénéficie d'un emploi permanent dans l'usine. On retrouve donc à l'échelle des villages la même pratique d'échange de coopération politique contre des contrats de sous-traitance ou des emplois, identifiée plus haut au niveau des MLA.

Dans d'autres villages, en l'absence de relations de coopération entre le responsable RSE et le *Sahr Panch*, quand ce dernier ne dispose pas d'appuis politiques suffisants, la baisse des moyens à disposition du responsable RSE se traduit par une baisse, voire parfois un abandon des initiatives de développement local. A Rasedi, par exemple, le conflit entre les villageois et la direction de l'usine au sujet de l'accès au terrain de crémation se trouvant dans l'enceinte de l'usine rend difficile tout rapport de coopération entre le responsable RSE et le *Sahr Panch*[248]. En effet, la demande des villageois de Rasedi, soit avoir un accès libre au terrain de crémation, se situe en dehors du domaine de la RSE et ne peut être résolue par des initiatives de développement local. Le responsable RSE de l'usine ne peut donc pas mobiliser cette demande pour accroître sa légitimité en interne.

Au contraire, la direction de l'usine peut mobiliser la réduction des initiatives de développement comme une ressource coercitive dans le rapport de force qu'elle entretient avec les villageois de Rasedi : tant que ces derniers poseront problème en exigeant un accès que la direction de Lafarge India ne veut pas leur consentir, ils seront privés de bénéfices RSE. A cela s'ajoute le fait que le *Sahr Panch* de Rasedi ne semble pas constituer un risque significatif pour le responsable RSE et les autres dirigeants de l'usine, puisqu'il n'organise pas de protestations ni ne dispose d'appuis politiques significatifs[249]. Dans cette configuration, les initiatives RSE ont cessé depuis plusieurs années à Rasedi, et ni le *Sahr Panch* ni les villageois ne semblent en mesure de négocier une reprise de ces activités :

[248] Le *Sahr Panch* de Rasedi explique que c'est à cause du problème du terrain de crémation que le responsable RSE ne vient plus dans le village.

[249] Le *Sahr Panch* de Rasedi ne dispose pas des attributs propres aux leaders politiques locaux influents, et il explique n'être pas parvenu à obtenir des soutiens de la part du MLA et des pouvoirs publics locaux. Par ailleurs, il passe une grande partie de son temps dans le *Panchayat Bhavan*, la salle municipale, à boire de l'alcool avec d'autres hommes du village. Plusieurs témoignages recueillis vont dans ce sens, et nous avons observé cette situation lorsque nous avons interviewé le *Sahr Panch* – les personnes présentes ayant par exemple bruyamment tenté de cacher des bouteilles à notre arrivée. Cette impression tranche avec celle donnée par le *Sahr Panch* de Raseda, qui nous reçoit dans sa grande (et pour les standards locaux, riche) maison, et qui est entouré de signes indiquant son influence – à commencer par la voiture presque neuve dont il dispose, attribut rare dans les villages que nous avons visités.

« Have you made some demands to Lafarge?

Many times. Both directly and through the Sahr Panch.

And who do you contact inside the plant?

[X] *is the main guy. He is the personal manager. But he is not listening at all to the villagers and the Sahr Panch. Also* [Y] [responsable RSE], *he is not listening to anything. Before Lafarge came, he was listening to us.* » (un villageois de Rasedi)

« *TISCO was listening, but Lafarge does not. TISCO adopted this village. In TISCO time, there was little bit of light. Since Lafarge came, we are in the dark.* » (un autre villageois de Rasedi)

« *This is an adopted village, but there is no road, no electricity, no hand pumps, nothing. They gave hand pumps, but when one pump is going broken, they do not repair it. Before Lafarge, we would have some chances for the repair by the company. But now, with Lafarge, there is no help and no chance. Now, with Lafarge, there are no benefits for villagers and local people.* » (un autre villageois de Rasedi)

Dans les villages du *Panchayat* Kafri-Mead, c'est sans doute le caractère tribal de cette communauté qui explique pourquoi les villageois supportent une large part de la baisse des moyens alloués à la RSE. De façon générale, il faut savoir que les populations tribales en Inde sont considérées par beaucoup comme des citoyens de seconde zone, et que les cas de discrimination et de violation de leurs droits abondent et font l'objet de mobilisations par de nombreuses organisations de la société civile[250]. Plus spécifiquement, du fait de cette position socialement et politiquement inférieure, les communautés tribales de Kafri et Mead ne disposent pas des ressources nécessaires pour exercer un pouvoir d'influence sur Lafarge India qui soit susceptible d'assurer la prise en compte de leurs demandes par la direction :

« *There are some meetings with the Sahr Panchs and the company. Like there was two-three meetings since I am Sahr Panch* [2004]. *We asked for a cattle house, but they have never done it. Also a school building demand, but it was not fulfilled. We also asked pathways construction, and pound deepening, but they have never done it. We have meetings with the company, and they say "Yes yes, we will do it". But they never do it. Before, every Wednesday, a mobile dispensary was coming. But for the last seven years or so, it is closed.*

[250]Au Chhattisgarh, de nombreux journalistes et activistes affirment non sans fondements que c'est un Etat officiellement créé comme Etat tribal (un tiers de la population de l'Etat est tribal), mais où les tribaux constituent un groupe social opprimé au même titre que les *dalits* (intouchables). Un ancien journaliste de la BBC, originaire du Chhattisgarh, explique *: « Tribals are about 33% of the population, but they have no representation at all. I don't know any journalist who is tribal or who speaks any tribal language. Some tribal leaders reached politics with the reservation system, but they didn't serve their own people. They just used their position to become better off. What kind of tribal state is it?! They are treated like animals. The police, the forest officers, they treat tribals as secondary citizens.* ».

[…] *Sometime, the company wants to do some development programs, and they want the signature of the Sahr Panch. So the company sends a car and asks him to come, to give some signature. You know, Kafri is an adopted village. So there is some money in the company for development projects. The company does not do anything, but they want some paper work.*

[…] *The villagers here, they don't want to protest. I do not want to unite the villagers. If the villagers would get united, the company would shoot at sight. Villagers are afraid of the company. We are afraid of the company guards. You know, we are living in a very silent and peaceful way.*

Has there been any threat from the company, like to send guards, or anything else?

The company has a lot of guards. And they also have a lot of guards who are outsiders. Sometime, outsiders are dominating the local villagers. They are not answering in a proper way. » (le *Sahr Panch* de Kafri-Mead)

En révélant une inégalité de traitement entre les villages adoptés, dans un contexte de raréfaction des ressources RSE disponibles, les éléments présentés plus haut font donc ressortir les déterminants locaux de l'engagement de Lafarge India dans les villages. D'un côté se trouvent les villages dont le *Sahr Panch* est influent et proche de l'entreprise, de l'autre se trouvent les villages dont le *Sahr Panch* a peu de pouvoir d'influence, que ce soit sous la forme de contraintes ou de ressources à offrir au responsable RSE et/ou à la direction de Lafarge India. Ce constat se reflète dans le regard que portent ces deux catégories de *Sahr Panchs* les uns sur les autres : alors que le *Sahr Panch* de Raseda décrit les autres *Sahr Panchs* comme des élus inactifs, voire paresseux, le *Sahr Panch* de Kafri-Mead reproche aux *Sahr Panchs* de Raseda et de Sonadih d'être vendus à Lafarge India.

Le deuxième mécanisme à l'œuvre dans l'évolution post-acquisition des activités RSE de l'usine est le suivant : la direction locale de Lafarge India recentre les activités RSE en fonction de ses intérêts à travers le choix des initiatives mises en œuvre. Dans le domaine de l'employabilité, Lafarge India propose trois formations pour les jeunes des villages, à savoir des cours de conduite et une formation à la maçonnerie pour les jeunes hommes, ainsi qu'une formation à la couture pour les jeunes femmes mise en place par TSRDS et poursuivie (à plus petite échelle) par Lafarge India. Or, ces trois formations présentent un intérêt variable aux yeux de la direction locale. Du point de vue de la direction de l'usine, le programme de formation à la maçonnerie est le plus intéressant, car il combine gestion des risques de contestation et opportunité marketing :

« *Now, when I am putting a new plant, the villagers' expectations are increasing. They want some kind of employability. They want employability: "You are growing, you are putting a new plant, so the plant capacities are increasing". Villagers will say: "I need a*

job". But I can't hire them, because our man-productivity is an important factor. I cannot increase the manpower.Under such circumstances, how to manage? We cannot directly employ contractors and villagers. So we started projects on employability, which can give a kind of employment for the villagers.

For example, we are in the business of cement. Cement can be used by whom? Masons. Now go into the villages. You will find a big amount of youth sitting in the corners, behind the trees, wasting time, gossiping, puffing cigarettes, eating ganja. No job. They are the most destructive people. When a politician comes, they will all go behind him, hoping to get 100 or 200 bucks from him. And he will use them to put pressure on us. What to do? Use them, use their talents, use their skills! Don't talk about the design of buildings, don't talk about trigonometry, just tell them how to build a house. They get cement, bricks, other things, and they create something. They get inspired, thinking: "Oh, I have built something". So we develop their skills with mason training.

We have two objectives. One is employability. And the second is that a person who gets trained and gets a job, it may not be in our plant. But the economy is growing, the real estate is growing, lots of buildings are constructed in the cities. So those trained people get jobs. And when they will build a building, they will definitely have a choice: "Which cement should I use? Lafarge, because I have been trained by Lafarge, I know the quality of their cement, I have seen their factory, it is very nice". So this project is giving a name to Lafarge. It is giving brand, reputation. » (un cadre dirigeant de l'usine)

A l'instar de la formation à la maçonnerie, la formation à la conduite, qui débouche sur l'obtention d'un permis de conduire accompagné d'un certificat de Lafarge India, permet d'occuper une partie des jeunes des villages et de rendre plus difficile leur mobilisation politique.

A l'inverse, la formation des jeunes femmes à la couture n'a pas de retombées particulièrement intéressantes pour Lafarge India, et ne bénéficie donc pas de la même attention de la part de la direction de l'usine. Reliquat des actions de Tata Steel, elle est assurée par la femme d'un employé de l'usine. La formation dure six mois, à raison de deux heures par jour cinq jours par semaine. Théoriquement, 40 jeunes femmes sont formées par session, soit 80 chaque année. A la fin de chaque session, un examen est organisé, lors duquel Lafarge India offre une machine à coudre à celle qui remporte le premier prix. Or, les abandons en cours de route sont fréquents : lors de notre enquête, sur les 40 jeunes villageoises inscrites, seules 15 avaient poursuivi la formation. Outre d'éventuels cas particuliers, cette désaffection provient de la qualité des cours et de l'utilité de la formation, qui sont jugées insuffisantes par la plupart des participantes. Deux jeunes femmes ayant suivi la formation expliquent :

« *I am stitching old cloths; this is my source of income. I earn 10 to 15 rupees per day. In a month, I have about 8 to 10 days of work.* […] *The trainer is not good, so we don't know very good stitching. Since I am not fully trained, it is not a good help for my future.*

What about the other girls, what do they think?

When I was there, there were only two girls who liked our teacher. Actually, only 4 girls went for the examination, so as to get a diploma. The rest, they completed the course, but they didn't try the exam. » (une villageoise de Rasedi)

« *We are interested in stitching. Stitching is good. But the way of training the stitching is not good. This I don't like. We would like to have other types of training, professional trainings so we can earn money in big cities. Like professional cooking training, poultry, things like that.* » (une autre villageoise de Rasedi)

Le même critère d'allocation des ressources est présent dans d'autres activités labellisées « RSE ». Par exemple, après avoir acquis l'usine, la direction de Lafarge India décide de maintenir l'organisation d'événements médicaux et culturels, autrefois organisés par la TSRDS. Ainsi, une à deux fois par an, Lafarge organise des camps médicaux pour les villages avoisinants. Ces camps médicaux sont réalisés en partenariat avec des hôpitaux de la région, qui fournissent des médecins sur une base de volontariat. Le médecin de l'usine, qui participe à l'organisation de ces camps avec le responsable RSE, explique :

« *There are diseases which hit especially the poor segments of the population, like polio for instance. For that, we have made some health camps, with specialists from diabetes, eye specialists, etc. Specialists and doctors come at those camps, and they explain to the people how to prevent health problems, how to change their life-styles, how to prevent malaria by reducing the chances of mosquitoes.* […] *In this, there is hardly any difference between Tata Steel and Lafarge. Both of them are following the same concept.* » (le médecin de l'usine)

Ces camps médicaux présentent plusieurs intérêts pour la direction de l'usine. D'une part, ils contribuent à favoriser à moindre coût de bonnes relations avec les villageois : touchant un nombre de villageois important, les camps médicaux répondent de façon visible à un problème social consensuel, sans engager de budgets importants – les médecins intervenants de façon bénévole, un camp médical représente pour Lafarge India une dépense d'environ 120 euros. D'autre part, les dirigeants de l'usine invitent divers acteurs à l'inauguration des camps médicaux, tels que le MLA, certains *Sahr Panchs*, ou encore le SDM et le DC. Ces derniers profitent de l'occasion pour prononcer un discours public. En leur offrant une plateforme politique, les dirigeants de Lafarge India alimentent ainsi la relation de don / contre-don qui assure l'attitude coopérative de ces acteurs intermédiaires. Enfin, les camps médicaux constituent une pratique très répandue en Inde et s'inscrivent à ce titre dans une logique institutionnelle : la plupart sinon toutes les grandes entreprises en Inde

ayant un volet « actions sociales » organisent des camps médicaux, et les pouvoirs publics attendent généralement des grandes entreprises qu'elles se conforment à cette pratique instituée. Pour Lafarge India, l'organisation de camps médicaux constitue donc également un acte de conformation aux attentes d'acteurs dont elle dépend.

De même, la direction locale de Lafarge India organise régulièrement des rencontres sportives et des fêtes religieuses pour ses employés, auxquelles les villageois sont invités à participer. Un jour avant l'une de nos enquêtes de terrain, par exemple, la direction de l'usine a organisé un tournoi de cricket. De tels événements présentent les mêmes intérêts que les camps médicaux :

> « *Night cricket tournaments are organized for the villagers. 46 villagers were there last night, from 7 pm to 9:30. This is to give them a platform to show their talents. This increases self-awareness, and also how to compete. It increases the spirit of competition, because today, we are living in a competitive era. They learn how to beat each other, how to build a team, and how to show sympathy towards the organization.*
>
> *We are developing this relation through CSR. We have also many other cultural programs, Durga poojas* [cérémonie/festival religieux], *school dance competitions. This is how we are motivating these villagers, to build good relations. We give them beautiful gifts. You see, rewards and recognition are very important.*
>
> And when you organize these activities, do you also invite the *Sahr Panchs* and MLAs?
>
> *Yes, we call them. Once in a quarter, we have a Sahr Panch meeting. How do we finalize the budget? We have a budget. We call the Sahr Panchs once in a quarter, or once every six months, especially before or after the festivals. We greet them, we give a token of gifts to them, for their active participation in Lafarge. We ask them about the problems they have in their village. This is how the involvement of Sahr Panchs is organized. Even in the concluding session… yesterday we had the final match of cricket. We gave a small gift to the best performers. We also gave a TV-set to the Sahr Panchs, to put in the Panchayat Bhavan of their particular village.* » (un cadre dirigeant de l'usine)

L'adoption de la nouvelle stratégie RSE : résistances au changement et adaptation des pratiques locales

Dans le cas d'Arasmeta, l'introduction d'une nouvelle stratégie RSE intervient dans un certain *vacuum*, les initiatives de développement local ayant fait l'objet d'un relatif abandon de la part de la direction suite à l'acquisition de l'usine. En interne, la nouvelle stratégie est donc bien accueillie, car elle annonce la prise en charge des problèmes liés aux communautés villageoises et l'allocation de nouvelles ressources organisationnelles et financières à cet effet. Par ailleurs, le nouveau responsable RSE recruté à Arasmeta est en début de carrière. Ainsi, il

accepte d'autant plus aisément le cadre stratégique imposé par son supérieur le Directeur *Corporate Affairs* que ce cadre stratégique est en phase avec les principes et méthodes auxquels il a été formé.

Dans l'usine de Sonadih, la situation est différente. En effet, bien que les moyens alloués à la RSE aient été réduits suite à l'acquisition de l'usine, les pratiques RSE maintenues par Lafarge India s'inscrivent dans la filiation directe des pratiques mises en place par la TSRDS. Mais surtout, le responsable RSE local actuel exerce cette fonction depuis l'arrivée de la première équipe de la TSRDS à la fin des années 1980. L'introduction d'une nouvelle stratégie RSE, élaborée par la direction de Mumbai en référence aux projets de cimenterie *greenfields*, implique donc un changement des mentalités et des pratiques locales. Pour le Directeur *Corporate Affairs*, il s'agit bien de rompre avec le modèle indien traditionnel de RSE. En amont de la réunion RSE organisée à New-Delhi (voir le chapitre 8), il explique :

> « *Lafarge has acquired cement plants from TISCO, so there is all this Tata CSR background. But Tata was not doing so much there. Anyway, the CSR managers in those plants are from Tata. They hardly know about modern CSR, or new notions like the clean development mechanisms and climate change. They have worked in the spirit of the TSRDS, which is a foundation for implementing CSR.*
>
> *Lafarge is not the same kind of company. I see two problems in the way CSR is now working in those old plants. First, CSR is not managed very thoroughly, and some administration officers can pocket money which was not intended to them. Secondly, the CSR activities are not impact-oriented.*
>
> […] *What I did is that I worked on a document to reorient and restructure the CSR activities of Lafarge India. It is more than a vision, but not yet a comprehensive action plan. The purpose of this meeting is to present this document, and to make the mentalities change, so the whole CSR team adopts this new way of doing things.*
>
> *The key agenda will be to make the CSR programs become sustainable: they should end up generating their own resources. We will also have to increase the efficiency of CSR activities by different means. Like if a project costs X, there are different ways of becoming more efficient. One is to cover more beneficiaries for the same costs, that is improving the impact. Another way is to reduce the costs and allocate the balance on other CSR projects. And a third way is to get some other partners involved in the program, so it increases the budget. Anyway, the goal is to have cost-efficient programs. And finally, I want the CSR guys to develop good partnerships with some NGOs, some other companies, etc., to increase the scale of the CSR projects.*
>
> *Now, the CSR managers for the new plant projects, they are well aware of CSR. They have some experience also. But the CSR managers from the old plants, they come from an old-fashion social worker background. Those old school managers have to catch up with a new way of doing things.* » (le Directeur *Corporate Affairs* de Lafarge India)

Dans cette configuration, le responsable RSE de Sonadih reçoit la nouvelle stratégie RSE avec scepticisme et frustration :

> « *Increasing staff to run the CSR is not important. Important is how you respect the CSR program or project, how you get results from the CSR, how you respect the CSR men, who are working on that. That is important, because I am working for Lafarge. Because I earn my bread and butter from Lafarge, it is my duty to give results. It is my priority. So if I give the results, Lafarge should at least also respect me. CSR Sonadih is the mother of all Lafarge CSR activities. No CSR activity was in Jojobera, no CSR activity in Arasmeta, no at Himachal or Rajasthan. Because CSR is going on here since the TISCO time.* » (le responsable RSE)

En plus du problème de réduction des moyens, qui préexistait à la nouvelle stratégie mais que cette dernière vient légitimer en valorisant l'efficience des projets, le responsable RSE déplore sa perte d'autonomie :

> « *Initially, at the Tata time, officers were there, we sit together, and we made a report, submitting it to the head office: 'These are the things happening here, this much money we need, this much infrastructure we need'. Today, if I go for a project, to spend one or two lakhs, I have to contact X* [Directeur *Corporate Affairs*], *copymark to Y* [responsable RSE à Jojobera, chargé de la coordination RSE au niveau régional], *copymark to Z* [responsable régional des Relations Publiques]*, copymark to… After, they will ask questions like: whether the committee has passed the project or not… So many things. It is a headache. This is the policy of the company, so what should we do?! I have to follow the policy of the company.* » (le responsable RSE)

Le responsable RSE de l'usine adopte donc une posture défensive. Aux principes, objectifs et instruments de gestion imposés par le nouveau cadre stratégique RSE, il oppose les spécificités locales, ce qui est une façon de valoriser son expérience et de légitimer sa position :

> « Last time at the meeting, all the CSR managers were asked to conduct a CSR survey, like a CSR mapping. Have you done this?
>
> *This is our own strategy, how to develop the stakeholder relationship. As per the local situation, the local language, local tradition, local everything, that depends.* » (le responsable RSE)

Deux ans après la mise en place du nouveau cadre stratégique, les effets contraignants de ce cadre sur l'attitude du responsable RSE local et sur les pratiques RSE mises en œuvre sont déjà manifestes. Interviewé en janvier 2011, le responsable RSE de l'usine ne laisse plus transparaître aucun mécontentement vis-à-vis de son employeur, et il conforme

soigneusement son discours avec le discours officiel de Lafarge India. Par exemple, interrogé sur les défis rencontrés dans la gestion des rapports avec les communautés villageoises avoisinantes, il répond :

> « *I don't have any challenges. All challenges have been solved. Now, thanks to our CSR, the area is very peaceful. People from the area are totally satisfied. We are fully involved, and there is no dissatisfaction, no people's agitation. All the Sahr Panchs are supporting us. Nobody would speak against us. We are very good neighbours.* […] *My vision of CSR is that the best relationship should grow with our neighbours. You need it. I'm here for my company. I'm here for Lafarge. Cement production is the main objective, and I have to make sure that the business can run.* » (le responsable RSE)

Quant aux pratiques RSE mises en œuvre, elles semblent désormais s'inscrire plus directement dans le cadre stratégique RSE de Lafarge India. En effet, l'ensemble des activités sont réalisés à travers la *National Initiative for Dwellings, Health, Education and Employability* (NIDHEE), la nouvelle fondation de Lafarge India. Les projets doivent donc s'inscrire dans les objectifs fixés par le responsable de la fondation à Mumbai, et faire l'objet d'un processus formel de validation en interne :

> « *Now, NIDHEE is the main CSR body of Lafarge. All projects go through NIDHEE. No single penny can be disbursed for CSR outside NIDHEE. We have to develop partnerships in the projects. The goal is now to find good NGOs. And all MoUs on CSR are signed between the NGOs and NIDHEE.*
>
> […] *Now, implementation is more. There are more activities, and less manpower. During TISCO, there were 14 people working here for TSRDS. Now with Lafarge, it is only me. So it saves money. But the work that is being done is four times bigger. So Lafarge is definitely doing better that TISCO. This is why as a whole, communities are happy. Of course, you always find some individuals who will turn their back, who are criticizing. But now, CSR is very centralized. We are organizing them* [*the communities*]*, putting them into the system. We give clear-cut messages.* » (le responsable RSE, 2011)

La coordination centralisée des activités RSE par la fondation NIDHEE traduit une évolution stratégique de l'usage de la RSE par Lafarge India dans la gestion de son rapport à son environnement social. En effet, les projets RSE mis en place sont désormais standardisés et intégrés dans un cadre commun aux différents sites de production. Les enjeux locaux de gestion des acteurs intermédiaires ont fait place à un enjeu de visibilité des actions RSE mises en œuvre, qui font l'objet d'une communication intégrée au niveau de la filiale. Ainsi, depuis 2010, les pratiques RSE mises en œuvre à Sonadih contribuent à nourrir le rapport RSE annuel de NIDHEE/Lafarge India. Organisés au sein d'un document structuré selon une approche élaborée du développement local (ex. identification des besoins locaux, définition

de domaines d'action prioritaires, etc.), les projets sont implicitement avancés comme autant d'éléments de « preuve » pour convaincre le lecteur de la responsabilité sociale de Lafarge India : au début du rapport, les activités RSE du cimentier sont présentées comme la concrétisation de son engagement pour le développement durable :

> « *Lafarge has been committed to sustainable development for many years, pursuing a strategy that combines industrial know-how with performance, value creation, respect for employees and local cultures, environmental protection and the conservation of natural resources and energy.* […] *The Year 2010 saw the strengthening of our Corporate Social Responsibility commitment to help build sustainable communities. Lafarge India through its foundation NIDHEE has been able to give back to the communities in which we operate in. Quoting from Lafarge's Principles of Action: "Wherever present we operate with the utmost respect for the common interest of present and future generations; we act as responsible members of our communities by contributing to the development of people, their health, rights and well-being by generating economic growth and supporting social, educational and cultural advancement."* » (Lafarge India, 2010: 2-4)

Après une réaction initiale de résistance au changement de la part du responsable RSE de l'usine, les quelques indications recueillies lors du dernier terrain d'enquête semblent donc converger vers un succès de la nouvelle stratégie RSE, tout du moins au regard des objectifs que ses concepteurs lui avaient assigné. Le cadre stratégique et le dispositif organisationnel développé en appui – la fondation NIDHEE – permettent une rationalisation des activités RSE déployées au niveau de l'usine. D'une part, les initiatives RSE sont mieux alignées sur les intérêts de Lafarge India, tels qu'ils sont définis par la direction de la filiale, et d'autre part, les acteurs en charge de la RSE dans les anciennes usines sont moins susceptibles de dévier du rôle qui leur est imparti par l'organisation[251].

[251] Lors d'interviews réalisés en novembre 2008, le responsable local de la RSE ne semblait que faiblement intégré à Lafarge India, ses propos traduisant un malaise devant le nouveau rôle qui lui était assigné par l'organisation. L'entretien réalisé en janvier 2011 semble indiquer une appropriation de son nouveau rôle par le responsable RSE : durant près de trois-quarts d'heures d'entretien, malgré des provocations répétées de notre part, il est resté dans son rôle de représentant de Lafarge India, reproduisant le discours que le Directeur *Corporate Affairs* avait demandé aux responsables RSE de développer dans leurs communications extérieures lors de la réunion RSE à New-Delhi en 2008, à laquelle nous avions pu assister.

D - Enseignements du cas de Sonadih

L'étude de la cimenterie de Sonadih expose une série de régularités communes aux deux usines, qui viennent renforcer les constats établis dans le cadre de l'étude de la cimenterie d'Arasmeta.

1. Changements dans les opérations de l'entreprise : Les changements post-acquisitions introduits dans l'usine de Sonadih par les stratégies de Lafarge India, qui visent un développement de la production couplé à une gestion rationalisée des usines, sont comparables aux évolutions mises en évidence dans l'usine d'Arasmeta. Au titre du développement de l'activité, Lafarge India investit dans l'installation d'une seconde ligne de production, qui justifie également d'étendre les carrières de calcaire et d'installer une liaison ferrée directe entre l'usine et la gare de Nipania. L'appareil productif fait également l'objet d'une modernisation progressive, à laquelle s'ajoute un renforcement des dispositifs de contrôle des pollutions dans le cadre d'une mise en conformité avec les exigences du MoEF et son antenne locale le CECB. Par ailleurs, la direction de Lafarge India introduit un modèle rationnalisé de gestion des ressources humaines, qui tranche avec le modèle paternaliste de Tata Steel. La traduction dans l'usine de ce modèle de gestion est dans l'ensemble identique au cas d'Arasmeta – réduction des effectifs, externalisation des activités non-stratégiques, développement des dispositifs de sécurité au travail, évaluation individualisée des performances, etc. Enfin, à l'instar d'Arasmeta bien que dans une moindre mesure, la direction de Lafarge India réduit les moyens alloués aux initiatives de développement local.

On retrouve donc dans le cas de Sonadih la même dynamique d'ensemble que dans le cas d'Arasmeta : l'acquisition de l'usine met fin au mode « traditionnel » de gestion de l'usine mobilisé par Tata Steel, avec une modernisation technologique et un développement des capacités de production, une gestion des ressources humaines rationalisée, orientée vers la recherche de productivité, et un relatif abandon des activités périphériques labellisées RSE.

2. Répercussions sur les externalités de l'usine : En introduisant des changements stratégiques dans les opérations de l'usine, le nouveau modèle de gestion modifie les externalités sociales et environnementales générées tout au long du processus de production.

Si la nouvelle ligne de production ne nécessite pas directement l'acquisition de nouvelles terres, elle justifie l'extension des carrières et l'installation d'une liaison ferrée entre l'usine et la gare de Nipania. De même que dans le cas du village Arasmeta, l'extension des

carrières rapproche celles-ci du village de Sonadih et suscite l'inquiétude des villageois. Quant à la voie ferrée, elle nécessite l'acquisition de terres tribales, dans des conditions qui semblent violer le caractère inaliénable des terres tribales garanti par la Constitution indienne. La surexploitation des ressources hydrologiques pose également problème. Enfin, l'installation de nouveaux dispositifs anti-pollution, qui répond à de nouvelles exigences non-négociables de la part des pouvoirs publics, ne semble pas réduire le mécontentement des villageois, certains d'entre eux évoquant une aggravation des émissions de poussière du fait que Lafarge India fasse désormais tourner l'usine à plein régime.

Concernant le volet social, le nouveau modèle de gestion des ressources humaines entraîne une détérioration de la situation des ouvriers, et il créé un sentiment d'iniquité par rapport au partage de la valeur ajoutée. A l'instar du cas d'Arasmeta, les ouvriers font état d'une pénibilité accrue au travail, due aux exigences renforcées de productivité, ainsi que d'une plus grande précarité de leur statut. On retrouve également le phénomène de décrochage entre la situation des ouvriers permanents et celle des ouvriers contractuels, dont la part dans la main-d'œuvre augmente. Par ailleurs, Lafarge India refuse d'être considéré comme l'employeur principal des ouvriers contractuels et rompt le dialogue informel qui existait entre les ouvriers contractuels et la direction de l'usine du tant de Tata Steel.

3. Effets sur les rapports entre Lafarge India et son environnement social : Les évolutions des externalités sociales et environnementales induites par les opérations de Lafarge India à Sonadih se répercutent sur les rapports que Lafarge India entretient avec les acteurs de son environnement social.

Comparé à Tata Steel, Lafarge India semble se désengager des relations avec les communautés villageoises, et plus généralement des attentes de son environnement social en termes de contribution au développement local : les bus de l'entreprise sont désormais réservés au personnel, l'accès à l'usine est strictement contrôlé (ex. problème d'accès au terrain de crémation pour les habitants de Rasedi), et les initiatives RSE sont significativement réduites. Par ailleurs, la construction d'une nouvelle ligne de production, ainsi que l'extension des carrières et la pose d'une voie ferrée ravivent les tensions avec les villageois, qui ne bénéficient pas de nouvelles opportunités d'emploi, mais qui sont exposés aux nuisances environnementales générées par le développement de l'usine. Or, contrairement au cas de l'usine d'Arasmeta, le mécontentement des villageois ne se traduit pas ici en une série d'actions collectives concertées entre les différents *Sahr Panchs*. Ceci s'explique notamment par la stratégie de gestion des acteurs politiques et administratifs locaux employée

par la direction de l'usine : en distribuant des bénéfices aux acteurs influents et en négligeant les acteurs peu influents, la direction renforce la disparité des intérêts entre acteurs et décourage ainsi une alliance entre *Sahr Panchs*.

Du côté des relations industrielles, pour les ouvriers permanents, la situation est identique à celle d'Arasmeta : la précarisation de l'emploi couplée à une hausse des rémunérations permet à Lafarge India d'éviter le développement de conflits ouverts. Pour les ouvriers contractuels, la dégradation de leur situation constitue un terreau fertile pour l'action collective. Or, de même qu'à Arasmeta, l'action syndicale est risquée, la direction de Lafarge India encourageant les *contractors* à licencier les ouvriers les plus mobilisés. Le modèle post-acquisition de gestion des ressources humaines génère donc des tensions importantes. La direction de Lafarge India semble chercher un équilibre délicat entre, d'un côté, une position dure dans les négociations, plus avantageuse sur le plan économique à court terme, et de l'autre, le contrôle du risque de radicalisation des ouvriers contractuels dans un contexte où CMM se rapproche du leader local de CITU.

4. La gestion de son environnement social par Lafarge India : De même qu'à Arasmeta, l'étude du cas de Sonadih montre donc un mouvement de désencastrement de Lafarge India, que ce soit dans le domaine des relations industrielles avec une gestion moins paternaliste de la main-d'œuvre, ou dans le domaine des contributions de l'entreprise au développement local. Cependant, alors que le cas d'Arasmeta montre les réactions de résistance suscitées par ce désencastrement *via* les réactions des acteurs intermédiaires, le cas de Sonadih est plus éloquent sur les modalités de contrôle de son environnement social par la direction de Lafarge India.

Ce contrôle est exercé à travers une gestion différenciée des acteurs intermédiaires. Face aux acteurs capables de mobiliser une influence politique pouvant nuire aux opérations du cimentier, ce dernier s'assure de leur collaboration en leur fournissant divers avantages personnels (emplois dans l'usine, contrats de sous-traitance, bénéfices RSE pouvant être traduits en chances électorales et en prestige social, éventuellement soutien financier au parti politique…). A l'inverse, face aux acteurs peu influents (ex. *Sahr Panchs* de Rasedi et de Kafri-Mead ; villageois de Sonadih opposés à l'extension des carrières), la direction refuse de prendre leurs demandes en considération et a parfois recours à des mesures coercitives (baisse des ressources RSE dans un cas ; intimidations dans l'autre).

De même, dans le cadre des relations industrielles, la direction entretient une relation de proximité avec les acteurs susceptibles de coopérer (ex. INTUC), et elle ne prend en compte les revendications des leaders syndicaux contestataires que dans la mesure où ceux-ci constituent un risque pour l'entreprise (ex. alliance CITU-CMM). Si les jeux d'acteur diffèrent, le constat général est donc le même que celui établi dans l'étude de l'usine d'Arasmeta : la prise en compte d'intérêts collectifs par l'entreprise fait l'objet d'une médiation par des acteurs intermédiaires, et elle varie en fonction du pouvoir de ces acteurs et de l'alignement entre leurs intérêts respectifs et les intérêts collectifs en question.

Le cas de Sonadih permet également de mettre en évidence les liens entre les stratégies générales de l'entreprise et les jeux d'acteur animant le rapport de Lafarge India à son environnement social local – dont dépend son degré d'encastrement. Ainsi, non seulement les impératifs de contrôle des coûts (i.e. de rentabilité du capital investi) se traduisent par un mouvement de désencastrement activant des intérêts collectifs et générant des tensions, le contrôle des coûts exerce également une contrainte sur la structure organisationnelle « RSE » locale, dont la principale fonction est justement de gérer ces tensions. Mis sous pression par une baisse de moyens et un durcissement du contrôle hiérarchique, le responsable RSE de l'usine a des marges de manœuvre limitées.

Dans un premier temps, il réagit en allouant les ressources RSE là où ses intérêts – qui recouvrent assez largement ceux de son employeur, dont il dépend – sont les plus forts : alors que la RSE était mobilisée de façon autonome par la TSRDS pour entretenir de bonnes relations avec les villageois et contribuer aux actions sociales de Tata Steel, elle devient un outil mobilisé de façon ciblée pour gérer les acteurs intermédiaires dominants. Avec l'introduction du cadre stratégique RSE mis en place par la direction de Lafarge India à Mumbai, l'usage de la RSE change de nouveau : désormais, la RSE est un outil managérial formalisé, plus découplé des jeux d'acteur locaux, dont la dimension standardisée facilite l'intégration des actions locales aux communications de l'entreprise sur sa responsabilité sociale (ex. rapport RSE de Lafarge India).

Chapitre 8 – Le cas de la cimenterie de Tattapani

Le projet de cimenterie de Tattapani, situé en Himachal Pradesh à environ 75km de la capitale Shimla, s'inscrit dans une série d'investissements *greenfields* concrétisant la stratégie d'expansion du Groupe Lafarge sur le marché indien initiée en 2005-06. Peu après l'engagement du projet d'usine, la direction de Lafarge India à Mumbai décide d'y intégrer une forte composante RSE. Rapidement, le projet de Tattapani devient pour Lafarge India un « laboratoire » où élaborer sa nouvelle stratégie RSE, et la mettre à l'épreuve avant de l'étendre aux autres sites de production.

En complément des cas d'Arasmeta et de Sonadih, l'étude du cas de Tattapani permet d'appréhender le processus d'élaboration de la nouvelle stratégie RSE. Alors que les deux chapitres précédents mettent l'accent sur des processus de changement, l'étude du cas de Tattapani expose avec plus de clarté les modalités de gestion de son environnement social *propres* à Lafarge India. Dans la mesure où, derrière des différences de forme, l'analyse du cas de Tattapani met en évidence des logiques similaires aux logiques à l'œuvre dans les anciennes usines, le cas de Tattapani contribue également à assoir la pertinence des analyses présentées dans la troisième partie.

Concernant le procédé de restitution de l'étude de cas, le projet de Tattapani requiert une structuration du propos différente de celle employée dans les deux chapitres précédents. Après avoir exposé les caractéristiques principales du projet, nous montrerons comment les interdépendances reliant l'équipe du projet de Lafarge India aux acteurs de son environnement social génèrent un risque de contestation sociale du projet. Une troisième section mettra en évidence les conditions dans lesquelles les dirigeants de Lafarge India mobilisent la RSE de façon anticipative, afin de gérer le risque de contestation sociale du projet, tel qu'ils le perçoivent à travers leur représentation de leur environnement social.

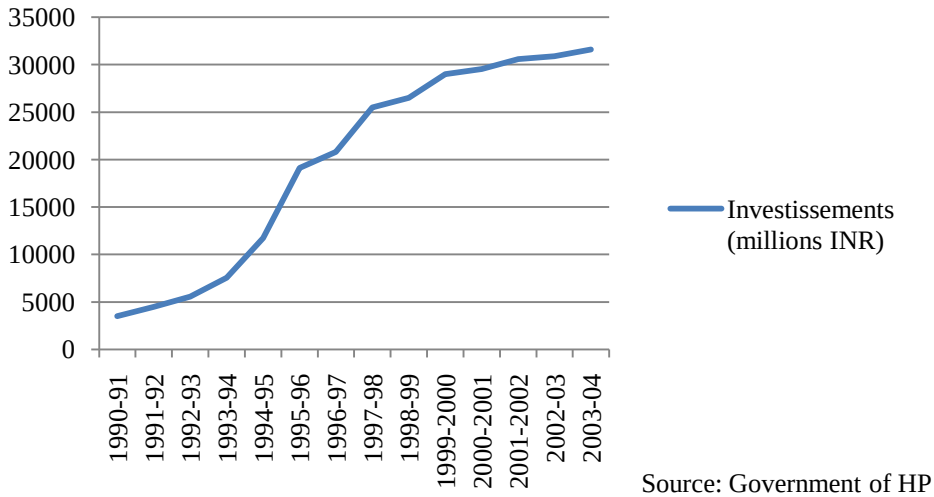
A - Un projet inscrit dans le contexte de la politique d'industrialisation d'Himachal Pradesh

La nouvelle politique industrielle de l'Etat d'Himachal Pradesh

L'Himachal Pradesh, Etat himalayen situé au Nord du Penjab et de l'Haryana, est caractérisé par son profil topographique montagneux. C'est l'Etat le moins densément peuplé d'Inde, avec 109 habitants/km2 – pour une moyenne de 324 habitants/km2 sur le territoire national. C'est aussi l'Etat le moins urbanisé (9,79% de la population), la majeur partie de la population vivant disséminée dans de petits hameaux – parfois quelques maisons seulement – situés au fond des vallées ou accrochés à flanc de montagne dans les parties du territoire dotées de terres arables. L'économie de la région repose principalement sur l'agriculture et l'horticulture, le tourisme et l'hydroélectricité.

Depuis les réformes économiques, l'Himachal Pradesh connaît une croissance soutenue de son industrie : le nombre d'usines de moyenne et grande taille passe de 110 unités en 1990-91 à 211 en 2003-04, ce qui crée environ 50 000 emplois. Cependant, la croissance des investissements industriels ralentit au tournant de la décennie (voir la figure n°8.1), et les investissements restent concentrés dans les plaines. En effet, le profil topographique et climatique des parties montagneuses de l'Etat est peu propice au développement des grandes industries, notamment à cause du manque d'infrastructures et des difficultés de transport des matières premières et des produits finis. Dans les régions reculées, l'industrie est donc constituée principalement du secteur de la construction et de proto-industries artisanales.

Figure n°8.1: Croissance des investissements industriels en Himachal Pradesh



Source: Government of HP

Afin de désenclaver les régions montagneuses, l'Etat central accorde en 2003 un *special industrial package* aux Etats himalayens – Himachal Pradesh, Uttaranchal, et Jammu-et- Cachemire. Cette mesure offre jusqu'en mars 2010 des incitations fiscales importantes ciblées sur l'investissement industriel. Cet ensemble comprend l'exemption du *central excise duty* (taxe indirecte sur les biens manufacturés, à la charge du producteur) à hauteur de 100% pour une durée de 10 ans, l'exemption de la taxe sur le revenu à hauteur de 100% pour une durée de cinq ans puis de 30% les cinq années suivantes, la subvention de l'investissement en capital fixe à hauteur de 15%, et enfin, la subvention à hauteur de 75% des coûts de transport des matières premières et des produits finis entre l'unité de production et la gare de fret la plus proche.

En complément de cette mesure fédérale, le gouvernement d'Himachal Pradesh adopte en 2004 une nouvelle politique industrielle, dont les objectifs sont multiples : augmenter les ressources fiscales de l'Etat, mettre les entreprises privées à contribution dans le développement des infrastructures – notamment le réseau routier –, et résorber une partie du chômage (env. 12% en Himachal Pradesh) dans un contexte de croissance démographique et de réduction du nombre d'employés de la fonction publique. Il s'agit donc de « stimuler le climat d'investissement », dans un contexte de « compétition inter-Etats pour attirer les

investissements », ce qui requiert de la part de l'Etat « un rôle proactif comme facilitateur du développement industriel »[252].

Dans le cadre de cette politique, le gouvernement d'Himachal Pradesh s'engage à alléger les contraintes administratives pesant sur les entreprises « pour fournir une liberté maximale d'opérer aux entrepreneurs afin d'exploiter la totalité du potentiel industriel [de la région] »[253]. Ainsi, le gouvernement met en place un système de *single window clearance*, placé sous la présidence du *Chief Minister*, qui centralise les échanges administratifs entre les entreprises et l'administration publique et facilite l'obtention des diverses autorisations nécessaires à l'implantation d'une unité de production (acquisition des terres, connexion aux réseaux, droit d'extraction de ressources naturelles, autorisations d'établissement et d'opérer délivrées par le *State Pollution Control Board*, etc.). Par ailleurs, le gouvernement prévoit dans sa politique industrielle d'alléger les instances de contrôle et de régulation des entreprises en développant l'auto-certification. Ainsi, en matière de droit du travail, le gouvernement s'engage à alléger les contraintes pesant sur les employeurs, dans la mesure où le permet la loi :

Réduction des inspections sur le lieu de travail au minimum requis :

> « *With view to reduce and abolish the number of inspections to the extent possible under various Act and laws a scheme for self certification would be started for Industrial Units in H.P. Inspections where felt necessary in Public Interest will be carried out after prior approval of the specified authorities only and would be undertaken to investigate only written complaints, press reports, issue of consent and approvals or their renewal, and cases where legal proceedings necessitate such inspections.* […] *Adequate emphasis will be laid on attitudinal changes of the delivery institutions so as to minimize harassment of the entrepreneurs.* » (*Government of Himachal Pradesh*, 2004)

Assouplissement du droit du travail, notamment:

- Utilisant la section 9B du *Industrial Disputes Act* (1947), le gouvernement d'Himachal Pradesh s'engage à annuler l'effet de la section 9A de cette même loi, qui oblige l'employeur à prévenir tout employé 21 jours à l'avance des changements importants

[252] Passages entre guillemets extraits de l'introduction de la *Industrial Policy 2004* (Government of Himachal Pradesh, 2004) (extraits traduits par l'auteur).

[253] *Industrial Policy 2004*, Government of Himachal Pradesh (extrait traduits par l'auteur).

dans la définition de son poste (ex. salaire, horaires de travail, introduction de règles extraordinaires de discipline.).

- Utilisant la section 40(1) du *Industrial Disputes Act* (1947), le gouvernement d'Himachal Pradesh s'engage à ajouter une large palette de secteurs d'activité (ex. industries ayant un process de production continu, secteur des technologies de l'information, secteur des biotechnologies, industries tournées vers l'export) dans la liste 1 de cette même loi, qui définit les secteurs dits d'utilité publique dans lesquels les ouvriers doivent prévenir 14 jours à l'avance de tout mouvement de grève.
- Utilisant la section 65(2) du *Factories Act* (1948), le gouvernement d'Himachal Pradesh exempte les entreprises orientées vers l'exportation du respect de diverses sections de cette même loi, leur permettant d'augmenter le temps de travail de 48 heures à 60 heures par semaine, de 9 heures à 11 heures de travail par jour, et de 10,5 heures à 13 heures par jour pauses incluses. Par ailleurs, pour toute entreprise, le gouvernement d'Himachal Pradesh annule les restrictions à la prolongation du travail la nuit (double tranche de 8 heures dans le système des trois-huit) pour les femmes, telles que stipulées dans la section 66(1) du *Factories Act* (1948).

Le projet de Lafarge India à Tattapani

C'est donc dans un contexte d'industrialisation soutenue par une volonté politique forte que Lafarge India décide d'investir dans une unité de production en Himachal Pradesh. A l'époque où Lafarge India initie le projet, l'Himachal Pradesh compte trois grandes cimenteries : une cimenterie opérée par ACC à Gagal (capacités de production de 4,4mtpa), une autre par Ambuja à Darlaghat (2mtpa), et une cimenterie opérée par l'entreprise publique CCI à Rajban (0,2mtpa). Dans un contexte où le boom de la construction et la multiplication des projets d'infrastructure (notamment les barrages hydroélectriques) creusent le déficit en ciment, le Département de l'Industrie[254] multiplie les appels d'offres entre 2005 et 2007 pour l'obtention de concessions minières de calcaire. Il s'agit alors pour les divers cimentiers intéressés de se positionner sur ces offres et de convaincre l'Etat d'Himachal Pradesh qu'ils sont les mieux à même d'exploiter cette ressource :

[254] Le *Department of Industries* est une des branches de l'administration de l'Etat d'Himachal Pradesh.

« *This geological wing is covering all mining operations within the State. Our primary duty is to provide technical reports on the geological state. We also make landslide studies, environmental studies, etc. So basically, we provide technical reports. We also make technical studies for industries depending on mineral resources. First, we make studies to identify mineral resources, like where do we have limestone for instance. And then, we advertise towards the companies. After that, any company can come to ask for a mining lease. And we choose the company by looking at its structure, its technical skills and past experiences, and its financial resources. In Himachal Pradesh, we do our best to have the best industries.* » (un responsable de la Section Géologique du Département de l'Industrie)

Par suite, les projets d'installation de nouvelles cimenteries ou d'extension de cimenteries existantes se multiplient. Depuis 2005, le gouvernement d'Himachal Pradesh a signé six *Memorandums of Understanding* (MoU) avec divers cimentiers :

- Jaypee Cement, pour l'installation de deux usines (l'une de 1,75mtpa à Bagha, l'autre à Broh Shind).
- Ambuja Cement pour l'installation d'une seconde ligne de production dans son usine à Darlaghat.
- Grasim Cement pour l'installation d'une cimenterie à Nalini.
- Cements India Ltd. pour l'installation d'une cimenterie à Gummah (2mtpa).
- Lafarge India Pvt. Ltd. pour l'installation d'une cimenterie à Tattapani (3mtpa).

Pour Lafarge India, le projet de Tattapani vise à assurer une présence sur le marché du Nord, et plus généralement à renforcer sa position en Inde. Plus précisément, la direction de la filiale indienne de Lafarge a entre autres une mission de veille sur les nouvelles opportunités d'affaire. Quand une opportunité est identifiée, la direction monte une équipe chargée de réaliser une série d'études préliminaires standards, dont l'objectif est d'évaluer l'intérêt financier du projet (ex. rentabilité possible de l'investissement, risques associés). Ces études sont ensuite envoyées au siège de la maison mère à Paris qui, après les avoir expertisées, décide ou non d'investir des ressources dans le pré-projet et enjoint sa filiale à se positionner sur l'appel d'offres. Dans le cas du projet de Tattapani, les arguments plaidant en faveur du projet sont nombreux : stratégie du Groupe tournée vers les pays émergents, existence d'un marché prometteur dans la région, réputation de bonne gouvernance et de paix sociale dont jouit l'Himachal Pradesh, qualité des réserves de calcaire disponibles, et enfin, présence d'incitations fiscales significatives.

En septembre 2006, Lafarge remporte l'appel d'offres pour le site de Tattapani (ou : Alsindi), et signe un MoU avec le gouvernement en mars 2007 pour un investissement de 9 milliards de roupies (env. 145 millions d'euros)[255]. En bref, le MoU consiste en un accord passé entre Lafarge India et le gouvernement d'Himachal Pradesh, où Lafarge India s'engage à mener le projet de construction de l'usine à bien, dans le respect des lois en vigueur, ainsi que de respecter la politique d'Himachal Pradesh selon laquelle au moins 70% des employés de nouvelles usines doivent être des Himachalis. De son côté, le gouvernement s'engage à fournir à Lafarge India le soutien nécessaire à la réalisation du projet.

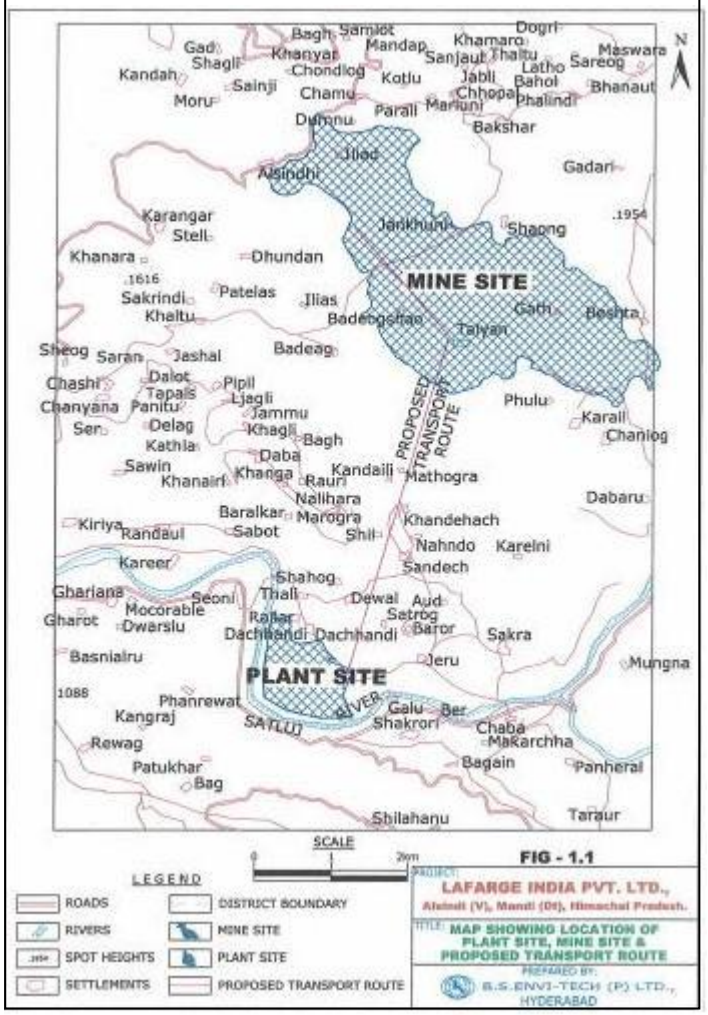
Pour l'Himachal Pradesh, Lafarge est la première firme multinationale à s'implanter dans cet Etat. C'est donc un événement particulier, symboliquement chargé pour l'intelligentsia (notamment le gouvernement) d'Himachal Pradesh : de nombreuses personnes que nous avons rencontré voient dans la situation montagneuse et reculée d'Himachal Pradesh une barrière à la participation de la région au « miracle économique » de l'Inde. Un des cadres du projet explique :

> « *Officers and political people know the weight of a MNC* [Multinational Company]. *It is very clear in their mind. I went to the forest department, I went many times to the government administration, and everyone says: 'A MNC is coming. MNC has to support the communities'. Most of the people who are aware of globalization know what is happening. Lafarge is linked to France, and France is linked to the Indian economy. If Lafarge makes a bad reputation to HP, or to India, it can have a direct impact on the French investments in India. A big impact. I also spoke with other industries, before the project was confirmed. They were asking themselves if Lafarge will come or not. Most of them thought Lafarge would not come. But I said: 'They will come'. I knew it.* » (un cadre membre de l'équipe du projet)

Le projet proprement dit comprend trois zones (voir la carte n°8.1). La première zone, où sera construite l'usine, est située en fond de vallée, au bord de la rivière Satluj, à environ cinq kilomètres en amont des sources sulfureuses de Tattapani – qui constituent un lieu touristique et de cure. La deuxième zone, dite de couloir (*corridor area*), est constituée d'une bande de terrain de 8km de long, qui relie le site de l'usine aux carrières de calcaire. Elle accueillera une bande convoyeuse qui descendra les blocs de calcaire de la carrière jusqu'à la cimenterie. Enfin, la troisième zone correspond à la concession minière, située dans une zone reculée au milieu des sommets, accessible uniquement par une piste quand les conditions météorologiques le permettent.

[255] Lors du terrain d'enquête, des cadres locaux de Lafarge India expliquent que l'investissement est en fait estimé en interne à environ 300 millions d'euros.

Carte n°8.1 : Le projet Tattapani de Lafarge India



Au niveau de la zone de l'usine, il s'agit d'un terrain rocailleux utilisé par les communautés villageoises comme zone de pâturages. Huit villages sont situés à proximité du site, mais aucun sur le terrain lui-même. D'une superficie totale de 118ha, la zone comprend 115,29ha de terrains publics (*forest land*, bien qu'il n'y ait pas d'arbres sur la zone), et 2,73ha de terrains privées. Sur la partie privée, dont la propriété est répartie entre 25 personnes, seuls 0,38ha sont cultivés. Concernant la concession minière, il s'agit d'une zone de 800ha. Nous n'avons en notre possession que les données relatives à la première concession minière allouée à Lafarge India, avant son extension de 662 à 800ha (voir ci-dessous). Les 662ha sont répartis entre 10 villages/hameaux (16 villages avec la nouvelle concession). 572,74ha sont des terrains publics. Les 89ha restant, dont 30ha sont cultivés, sont possédés par 657 personnes. Au total, si l'on considère les villages sur ou en bordure des terrains alloués au

projet, considérés par Lafarge India comme directement ou indirectement affectés, ils représentent une population d'environ 6500 personnes. Si l'on considère les critères utilisés dans un rapport critiquant le projet (ERAC, 2010 : voir ci-dessous), soit la population vivant dans un périmètre de 10km autour de l'usine et de la carrière, le chiffre monte à 41 982 personnes.

B - La mise en place du projet : interdépendances et risques de contestation sociale

Durant la phase préliminaire du projet, c'est-à-dire avant que l'usine ne soit construite et que la production ne démarre[256], les interdépendances entre Lafarge India et son environnement social sont relativement limitées. Il s'agit pour Lafarge India d'obtenir l'ensemble des autorisations nécessaires au lancement du projet, ainsi que d'assurer l'accès aux diverses ressources nécessaires à la cimenterie – foncier et approvisionnement de la cimenterie en diverses matières premières (ex. eau, énergie, additifs).

Les rapports entre Lafarge India, les pouvoirs publics et les mouvements sociaux

La position des pouvoirs publics : privilégier le développement socio-économique sur la préservation de l'environnement naturel

De par sa situation géographique, l'Himachal Pradesh est doté d'un patrimoine naturel particulièrement riche. Outre la beauté de ses paysages montagneux, 66,52% de son territoire est considéré comme de la forêt au sens du cadastre, et 26,35% du territoire est effectivement recouvert de forêt – ce qui constitue une forte concentration de forêt, sachant que près d'un tiers du territoire est sans végétation (neiges permanentes, glaciers et déserts froids) (Forest Survey of India, 2009). De plus, l'Himachal Pradesh compte une biodiversité importante, qui est protégée par 33 *Wildlife Sanctuaries* et deux parcs nationaux, soit 13,65% du territoire. Dans ce contexte, comme il transparaît dans les entretiens réalisés, la sensibilité des décideurs

[256] Pour rappel, les terrains d'enquête réalisés sur le projet de Tattapani ont eu lieu dans la phase d'élaboration du projet, c'est-à-dire avant que les travaux de construction de l'usine n'aient commencés.

publics aux enjeux écologiques est dans l'ensemble plus forte que dans des régions de l'Inde moins riches en patrimoine naturel.

Cependant, la priorité du moment est au développement de l'activité économique et des infrastructures. En effet, avec une population jeune et une réduction de la fonction publique, sachant que le chômage est estimé à 12% de la population active, générer de l'emploi constitue l'une des priorités du gouvernement. Par ailleurs, la présence limitée de grandes entreprises pèse sur les finances publiques, de sorte que le gouvernement peine à atteindre les objectifs fixés par la Commission au Plan dans le cadre du XIe plan (2002-03 à 2007-08) : notamment, réduction du déficit fiscal de 14,63% à 5%, réduction de la dette publique de 86% à 50% du produit intérieur brut (PIB) d'Himachal Pradesh, et réduction des dépenses publiques de 116% à 60% des revenus de l'Etat (Planning Commission, 2005). Le responsable local des Relations Publiques de Lafarge India explique :

> « *The government is attracting cement industries so the reserves of limestone can be utilized. By doing so, there will be huge income generation to the government. There are specific rates for royalties which have to be paid to the government on extraction of limestone. Companies also consume electricity, and huge electricity charges have to be paid to the government. This state has huge potential for production of hydropower. So if the industry comes, it will be utilized and it will contribute to the government incomes. Also, after the establishment of plants, the industries require trucks for the transportation and all, so huge taxes on that account are paid to the government. Then sales tax, excise duty, they go to the government. So with the establishment of a plant, there is exploitation of raw material which is abundant in the state, and it generates incomes to the state.* » (le responsable Relations Publiques du projet)

Enfin, mis à part l'électrification de l'ensemble des habitations de l'Etat, achevée sur décision du Ministre de l'Electricité du Gouvernement Central qui venait d'Himachal Pradesh, l'état des infrastructures est jugé sous-optimal. Les réseaux routiers et ferroviaires, notamment, souffrent de la topographie escarpée et des détériorations dues au climat montagneux, de sorte que de nombreuses zones du territoire sont enclavées. Du fait de la forte dispersion de la population – de nombreux villages ne sont accessibles qu'à pieds ou en 4x4 par beau temps – les infrastructures locales telles que les salles de classe, ou encore les centres de soins médicaux, sont elles aussi sous-développées.

Dans cette configuration, le développement industriel l'emporte sur les enjeux écologiques. La politique industrielle reflète clairement cet ordre de priorité. Celui-ci transparaît également dans le discours des divers acteurs administratifs interviewés, qu'ils

soient du niveau étatique ou du niveau local, dans des services *a priori* « pro-développement industriel » ou dans des services en charge de la préservation de l'environnement :

> « *When you think of industrialization, there are pros and cons. If big industries come, like cement and power, people will have better incomes, more job opportunities, so there will be a socio-economic rise. But my personal view is that it may also have some bad environmental impacts: soil will be damaged, erosion will take place, temperatures will rise, also because of global warming. Where Ambuja set up its plant, it was very green, very nice. Now it is polluted, clearly. Air is polluted, noise has increased, the roads are overloaded with trucks. Possibly, there is also water pollution and reduction in water tables. So these repercussions are there. But overall, industries are welcome, because they bring a lot of employment.*
>
> […] *Here, people are very poor. They should have opportunities, but not everybody can be in the government service, since specific qualifications are needed. With Lafarge's plant, about 3000 people will get direct or indirect employment. There is also a social aspect, since Lafarge will surely participate to the local development with schools, hospitals, plantations. And the bad impact, it's obviously the environment.* » (Sub-divisional Magistrate, Karsog)

> « *For Lafarge, about 20% of the local people are against the project because of environmental issues and impact on health. They say that when the project will come, chemicals will be discharged, the health of their crop will deteriorate. But on the other hand, it will create a lot of employment.*
>
> *When you go around the factory of ACC, you see everything is dusty, foggy. The whole area is covered with suspended particulate matters. So the health of people is impacted, and also the health of the cattle. That's why preventing measures have to be taken, like dust precipitators, proper discharge of effluents, chemical treatments, etc. One of the main hazards is that too many vehicles will come, which emit CFC (chloroform carbons) and other pollutions, and which increase noise pollution. And there is the social aspect, drunken drivers gathering in the villages, sometimes spreading diseases like HIV/AIDS. And there can be a parking problem.*
>
> *Those problems have come for Ambuja and ACC. They will also come here. But one cannot forget the positive sides, all the job opportunities coming directly and indirectly. So yes, the quality of fruits around the plant will be affected because of dust and smoke. But people want employment.* » (District Forest Officer, Karsog)

> « *You know, the companies bring with them their own culture, it changes the thoughts, the mentality. People get exposed to pollution also. This is capitalism, it changes society. But it is a balance. And the positive impact is more important. Employment will be provided, as well as revenues for the people who need it.* » (District Mining Officer, Mandi)

Ainsi, l'administration en charge de l'environnement dans l'Etat d'Himachal Pradesh a beau être plus stricte que dans d'autres Etats, notamment parce que ses agents sont conscients de la valeur particulière du patrimoine écologique himalayen qu'ils ont pour fonction de protéger,

cette administration est soumise aux pressions politiques du gouvernement, qui privilégie l'industrialisation :

> « *Regulators in Himachal Pradesh have become extremely proactive, and are enforcing stringent norms on cement plants. Informal discussions with a few regional regulators revealed that they are not very keen to allow cement plants in their states. But political pressure from the state and at the central level did the job and the plants were allowed*. » (CSE, 2005: 115)

Dès lors que l'industrialisation est privilégiée sur la préservation de l'environnement naturel, les pouvoirs publics cherchent à maximiser les retombées des nouveaux investissements sur le développement socioéconomique de la région. Cela passe par l'obligation évoquée plus haut d'employer au moins 70% d'Himachalis. Le gouvernement a également mis en place la *Local Area Development Authority* (LADA), présidée au niveau de chaque district par le *District Commissioner* (DC). Les promoteurs de projets industriels ou d'infrastructures doivent verser l'équivalent de 1,5% de l'investissement (*capital expenditure*) à cette autorité, qui alloue ces fonds à des initiatives de développement local (éducation, santé, infrastructures…) en consultation avec les promoteurs et les populations locales. Enfin, à l'instar des autres Etats et en accord avec la *Rehabilitation & Resettlement Policy* 2007, le gouvernement exige des entreprises de fournir un emploi par famille ayant perdu des terres et/ou ayant été déplacée dans le cadre de projets industriels et d'infrastructures.

L'obtention des autorisations administratives (hors environnement), facilitée par les services de l'administration d'Himachal Pradesh

Dans la phase préliminaire du projet, forte du soutien des pouvoirs publics, l'équipe locale de Lafarge India a comme tâche principale d'obtenir les diverses autorisations nécessaires à la réalisation du projet. Comme évoqué plus haut, la première interaction entre Lafarge India et les pouvoirs publics prend forme lors de l'appel d'offres. Une fois l'entreprise sélectionnée et le MoU signé, le Département de l'Industrie – Section Géologique confère à Lafarge India une concession minière préliminaire. Lafarge India envoie ensuite une équipe d'ingénieurs géologues sur le terrain, dont la mission est de vérifier les données fournies par la Section Géologique sur la quantité de calcaire disponible et sa qualité. En l'occurrence, sur la base des données recueillies, Lafarge India a négocié une extension de la

concession minière des 662ha initiaux à 800ha. Parallèlement, le Département de l'Industrie et Lafarge India étudient ensemble plusieurs sites où l'usine pourrait être construite, et s'accordent sur un site qui satisfasse les exigences techniques et logistiques de Lafarge India, ainsi que les critères politiques et administratifs du gouvernement (minimiser les déplacements de population, minimiser l'utilisation de terrains boisés ou agricoles). En l'occurrence, Lafarge India et le Gouvernement d'Himachal Pradesh s'accordent sur un site particulièrement approprié, puisque sans habitations et constitué en majeur partie d'un terrain non cultivable.

Dans un second temps, un comité (*joint committee),* composé de représentants des différents services administratifs impliqués[257], réalise plusieurs inspections du site. Chaque membre du comité émet son avis sur le projet et propose éventuellement des conditions à imposer à Lafarge India[258], puis le dossier est transmis au gouvernement :

> « *Now, we have done about five or six inspections, also with the Panchayats and the villagers. The basic finding is that people are placed in a dilemma: they know there will be environmental impact and that the plant will change their lives, but they need employment and development. But now, they are mentally prepared. In the area where Lafarge will come, people are not so well-off. They want good compensations and employment opportunities. This has been put in the MoU, where it is said that 70% of the job creation should go for local people.* » (Sub-divisional Magistrate, Karsog)

Sur la base de la demande de Lafarge India et des avis du comité, le gouvernement accorde la concession minière définitive à Lafarge India et notifie la zone prévue pour la cimenterie et la bande convoyeuse. Si le comité est en mesure d'imposer des contraintes à Lafarge India sur les différents plans du projet (ex. acquisition des terres, infrastructures, eau, développement local), il ne faut cependant pas en surestimer le poids :

> « *Actually, all decisions are taken by the government. We are the custodians of the government's property, especially government land, and we have to implement its policy. When the government decides to give land to an industry, we help them in all possible*

[257] Notamment : Département de l'Industrie, Département du Foncier, Département des Travaux Publics, Département de l'Eau, *State Pollution Control Board* (SPCB), *District Commissioner (DC)* et *Subdivisional Magistrate (*SDM), ainsi que les *Panchayat Pradhans* (équivalent des *Sahr Panchs*).

[258] Sur ce point, le responsable des Relations Publiques raconte : « *All these members of the committee visit the area and decide if the plant should be located there or not. They see from their own perspective. They do have conditions. Like there should not be safety hazard, norms of the SPCB should be followed, the impact on the roads should be dealt with, as well as the impact on irrigation facilities, the town planning department will say that while building the plant and the township, the rules and regulations should be followed. We are here to establish a plant, so certainly we will follow those rules, which are framed by the government. We certainly follow the rules. And if we find that a provision is seriously against us, we can discuss it with the government.* »

ways. We have to implement the government's policy. » (Sub-divisional Magistrate, Karsog)

Une fois cette phase préliminaire achevée, Lafarge India entame la longue marche des autorisations et du suivi des procédures administratives. Par exemple, l'équipe du projet doit soumettre une demande au gouvernement pour obtenir le droit d'extraire environ 2000m3 d'eau par jour de la rivière Sutlej, qui coule à proximité du site. Cette demande donne lieu à un aller-retour du dossier, où les divers éléments techniques sont clarifiés : justification des besoins en eau de l'usine, modalités d'extraction, modalités de traitement des eaux usées et de leur rejet dans la rivière, etc. De même, l'équipe de Lafarge India fait réaliser une étude des infrastructures disponibles pour permettre le transport du matériel sur le site (ex. pièces de l'usine) et répondre aux besoins logistiques futurs de la cimenterie (ex. transport de matières premières vers l'usine, transport du produit fini vers le réseau de distribution). Sur cette base, les ingénieurs de Lafarge India identifient le besoin de construire une nouvelle route de 16km reliant Alsindi (village à proximité de la future carrière de calcaire) à la *National Highway* 8, ainsi qu'un nouveau pont au-dessus de la rivière Sutlej. Un dossier est envoyé au gouvernement et au Département des Travaux Publics pour demander un cofinancement de ces nouvelles infrastructures, l'argument avancé étant que cette route et ce pont permettront également de désenclaver la partie intérieure de l'Himachal Pradesh.

Pour faire avancer les différents dossiers, des réunions sont organisées entre l'équipe de Lafarge India (chef du projet, responsable des Relations Publiques, éventuellement responsables impliqués dans les dossiers discutés) et le Département de l'Industrie, voir parfois le *Additional Chief Secretary*[259] ou encore le *Chief Minister*. Par ailleurs, le responsable local des Relations Publiques (*liaisoning officer*) embauché par Lafarge India a une longue expérience accumulée dans diverses entreprises de la région. Il apporte donc avec lui un réseau et de bonnes relations au sein de l'administration et des milieux politiques. Faisant constamment la navette entre Lafarge India et les services administratifs, il a pour fonction de faire avancer les dossiers, d'anticiper les points de blocage et d'assurer la meilleure prise en compte possible des intérêts de Lafarge India lors du traitement des dossiers par l'administration. L'obtention rapide des autorisations est un enjeu d'autant plus important pour Lafarge India que les avantages fiscaux conférés par le *special industrial*

[259] Numéro deux de l'administration d'Himachal Pradesh, après le *Chief Secretary of State*.

package de 2003 expirent au 1er mars 2010, et que leur extension dans le temps apparaît alors comme très incertaine.

Ayant accompagné le responsable des Relations Publiques dans les bâtiments administratifs du Gouvernement d'Himachal Pradesh, nous avons pu observer son mode opératoire. Ayant toujours plusieurs carnets d'adresse avec lui, il se déplace avec aisance dans le labyrinthe du bâtiment, salue constamment des fonctionnaires dans les couloirs, interpelle parfois l'un d'eux pour lui glisser quelques mots sur tel ou tel dossier, ou pour obtenir les contacts de telle ou telle personne. Régulièrement, il entre dans un bureau, salue chaleureusement son occupant, remet ou récupère éventuellement un dossier, mais surtout, il se dégage de lui un certain charisme qui, nous semble-t-il, opère sur ses interlocuteurs et favorise leur prise en compte des demandes de Lafarge India. Logeant dans une *guest house* de Shimla louée sur une base permanente par Lafarge India, nous avons également eu l'occasion d'y passer une soirée organisée par le responsable des Relations Publiques, avec le *Chief Secretary of State* et un inspecteur du Département du Travail. Loin de discuter du projet de Lafarge India, nous passons la soirée à parler de tout et de rien en buvant du bon whisky, à chanter – quand la bouteille arrive à sa fin –, et la soirée se termine sur un dîner tardif servi par les employés de la *guest house*. Suite à cette soirée, le responsable des Relations Publiques explique :

> « *I know almost everyone here. I used to work for other industries, like the textile industry, or pharmaceutical companies. For each company, it's the same benefit. I know how to get things done. When there is a file in one service, I make them handle it without too many delays. So time is a big advantage.* […] *Because Lafarge is a MNC, it is not possible to bribe officials. And this I tell them right away: there is no cash to expect from Lafarge, because it has a strong policy on that. They understand. If you look at ACC, Ambuja, JP Cement, Grasim… They are all traditional Indian companies, family owned companies from the Marwaris. When they do business here, they are expert in bribing officials. But with Lafarge, it's not possible. So the value of personal contacts is a key element. I have to establish friendly relationships, and a good mutual understanding.* »
> (le responsable Relations Publiques du projet)

Dans le cas du Chhattisgarh, on se rappelle l'ambivalence des rapports entre le responsable des Relations Publiques et les pouvoirs publics : influencés par des acteurs politiques voulant négocier des bénéfices avec Lafarge India en montrant leur pouvoir de nuisance, et habitués à monnayer l'avancée des dossiers contre des dessous de table, les agents des services administratifs constituaient une source de problèmes pour le développement des activités de Lafarge India, bien que la politique d'attrait des

investissements et la qualité des relations personnelles entre le responsable des Relations Publiques et les agents administratifs jouent en faveur de Lafarge India. En Himachal Pradesh, la dynamique est différente, les services administratifs étant décrits en 2009 par le nouveau responsable des Relations Publiques comme accessibles, ouverts et coopératifs :

> « *It is easy to deal with the government. Bureaucracy is good. There is a lot of political will also. Red-tapism*[260] *is not prevalent. Generally, industrialists complain about red-tapism, because files do not move. Here, bureaucracy is very good, and red-tapism is not prevalent at all. They provide all kinds of help, in every field. Like getting all the approvals required for the establishment of a plant. Procedures are simple.*
>
> *We can approach bureaucracy very easily. In other states, it can be difficult even to approach the DC and the SDM* [*Sub-divisional Magistrate*], *or other kinds of bureaucrats with whom you are dealing. Here, it is easy to meet bureaucracy. They are ready to help you. This is very good. In small states, bureaucracy is approachable. You can meet them, you can discuss your problems, and they are forthcoming.* » (le responsable Relations Publiques du projet)

Il cite en exemple la demande d'extension de la concession minière déposée par Lafarge India auprès de la Section Géologique du Département de l'Industrie :

> « *They were forthcoming and said that if it is required, it needs to be given. So they said they would immediately make a recommendation to the government, which would be approved, and then make us a letter which will incorporate the extra portions of the land. That was done within 10 days.*
>
> Within 10 days! That's quite incredible in India…
>
> *Very incredible! And the approval for that came from the Chief Minister. It moved from the state geological department level to the directorate of industries, to the government, then to the Chief Minister, and the approval was communicated to us within 10 days. As it was not notified, the government could have very well refused, or taken a lot of time, saying they will first visit the area. They said: 'You are coming for very logical reasons, and this certainly needs to be provided to you'.* » (le responsable Relations Publiques du projet)

Par ailleurs, si l'ancien responsable des Relations Publiques évoque des pratiques de corruption, et bien qu'il soit évidemment impossible de quantifier la prévalence de telles pratiques du fait de leur illégalité, l'Himachal Pradesh et le Chhattisgarh semblent différents en la matière. Au Chhattisgarh, en effet, les lois et réglementations ne sont pas toujours respectées, du fait notamment des rapports de collusion entre industriels et pouvoirs publics et de la prévalence élevée de transactions occultes. Au contraire, l'Himachal Pradesh jouit d'une

[260] L'expression « *red tapism* » désigne l'extorsion de pots de vin par des agents de la fonction publique contre la réalisation de leur travail – signer des documents, transmettre des dossiers à d'autres services administratifs, etc.

très bonne réputation en termes de gouvernance publique : dans une étude réalisée en 2005 par le *Centre for Media Studies* pour le compte de *Transparency International*, l'Himachal Pradesh arrive en deuxième position après le Kerala dans le classement des Etats de l'Union Indienne (Centre for Media Studies, 2005). D'autres travaux vont dans le même sens (Charron, 2010). Lors de discussions informelles, plusieurs acteurs (ex. membres de l'équipe de Lafarge India, consultants, activistes) évoquent également la relative exemplarité de l'administration d'Himachal Pradesh au regard des standards indiens. Du côté de l'équipe de Lafarge India, non seulement les pouvoirs publics sont perçus comme « transparents », mais l'option de ne pas respecter les règles est présentée comme inenvisageable :

> « *These days, it is not possible for any company to fool anybody with regards to pollution, because the SPCB is there, and they are quite aggressive on this. There are very good norms about this, and we cannot ignore those norms. And overall, Lafarge is a company which follows these norms. And moreover, these days, media is so powerful that if we are not following the norms, they can spread the news, and people can shut our plant any time. Following the standards is not a question.* » (le responsable RSE du projet)

> « *Regarding the legal requirements, that cannot be overlooked. We need to follow the legal procedures. We cannot surpass that, and we should not surpass that. This is very important, because ultimately, if we do that, it can have serious implications. So what takes time is the compliance of legal formalities. While complying with the legal provisions, there can be hurdles. But here, those hurdles are removed. We can bring those hurdles… we can inform the government.*
>
> *Ultimately, bureaucracy is a compulsion and lengthy sort of organization. There is a set pattern of communication. Files move, go upwards and come downwards in the same channel. So if there is some problem, if we foresee that a file is taking time there, that some issues which are not adequately addressed, we can certainly meet government officials, and our voice is heard. We should comply, and we are complying.* » (le responsable Relations Publiques du projet)

Du côté de l'administration, le respect des normes par Lafarge India est également considéré comme un acquis :

> « *Sometimes, what was specified in the MoU was not implemented. In Kullu* [projet d'extraction minière]*, for instance, there have been some bad landslides because the mining company didn't respect the provisions. But now, there are more and more global tenders all over the world. And if Lafarge doesn't respect the rules and norms, the government of Himachal Pradesh can blacklist the company. And this would have an impact on Lafarge's operations in India, but also in other countries. If another government hears that Lafarge has been blacklisted, it will choose another company. So it would be bad for Lafarge's image. But Lafarge has a good reputation, and it is a*

multinational company, so we expect with confidence that they will follow the norms and requirements. » (Sub-divisional Magistrate, Karsog)

La régulation environnementale, pierre d'achoppement dans la réalisation du projet

Parce qu'une partie des terres concernées par le projet est notifiée comme *forest land*, le *Ministry of Environment and Forests* (MoEF) doit autoriser la conversion du statut de ces terres en terrains industriels. En Himachal Pradesh, une telle conversion est notamment conditionnée par la plantation d'arbres dans une autre zone de l'Etat, sur une surface équivalente au double de la surface convertie. Les plantations et l'entretien, réalisés par le Département des Forêts, seront financés par Lafarge India pour un montant estimé à environ 600 000 roupies (env. 10 000 euros) par an sur une période de sept ans. L'équipe de Lafarge India échange donc régulièrement avec le Département des Forêts pour constituer la demande de conversion du *forest land*, ainsi que pour identifier la zone de compensation forestière. A trois reprises, le MoEF renvoie le dossier avec des demandes d'informations complémentaires. Sur le fond, l'obtention de l'autorisation n'est toutefois pas remise en cause :

« *For Lafarge, the forest land near Tattapani has no trees. You know, we have a joint deputation with the Forest Department and the Revenue Department. Our efforts are to protect dense forest. We also follow the guidelines from the MoEF, saying that dense forest land should not be diverted for non-forest purpose. But for projects like Lafarge, it is quite easy to identify which place can be diverted. Overall, the project of Lafarge is fine. For us, it is a green signal.* » (District Forest Officer, Karsog)

L'affaire se complique lorsqu'en juillet 2009, en vertu du *Forest Rights Act* de 2007, le MoEF exige qu'un *non-objection certificate* (NOC) des *Panchayats* concernés soit joint au dossier relatif à la conversion des terres forestières en concession minière. Plusieurs *Panchayats* étant opposés au projet, l'équipe de Lafarge India doit entamer des négociations pour que ceux-ci acceptent de produire un NOC. Ainsi, le renforcement du cadre législatif national, qui répond notamment à des actions de plaidoyer d'organisations de la société civile (OSC) environnementalistes telles que le *Centre for Science and Environment* (CSE), génère des retards dans la progression du projet de cimenterie et suscite l'inquiétude de certains membres de l'équipe de Lafarge India.

En plus des mesures de préservation des forêts, le projet de Tattapani est exposé à des complications du fait qu'il requiert une autorisation environnementale du MoEF dans le cadre de l'*Environmental Impact Assessment Notification* (notification EIA) de 2006. Pour mémoire[261], Lafarge India doit réaliser une étude d'impact environnemental, la soumettre au SPCB qui organise alors une réunion publique avec les populations affectées, puis l'étude est envoyée au MoEF avec les observations recueillies lors de la réunion publique. Un comité d'experts étudie alors le dossier et soumet un avis au Ministre qui, sauf cas exceptionnel, valide l'avis reçu et les conditionnalités suggérées par le comité. Dans le cas présent, Lafarge India sous-traite la réalisation de l'étude à un bureau d'études spécialisé. En septembre 2007, le MoEF approuve les termes de référence de l'étude, qui est réalisée durant l'automne de la même année. En avril 2008, le rapport est soumis au SPCB, qui organise la réunion publique pour début décembre 2008.

Or, dans l'intervalle, plusieurs leaders locaux accompagnés dans leur démarche par des militants environnementalistes s'organisent contre le projet de Lafarge India, et l'opposition se cristallise autour du processus d'obtention de l'autorisation environnementale[262]. En effet, dès 2007, 10 des *Panchayats* affectés par le projet s'organisent au sein d'un mouvement d'opposition, le *Paryavaran Bachao Sangharsh Samiti*[263] (PBSS), dont l'objectif affiché est de faire valoir les intérêts des populations locales auprès des pouvoirs publics et de la direction de Lafarge India. Une fois constitué, PBSS envoie une lettre au Premier Ministre de l'Inde et au Président de l'Union Indienne. En avril 2007, le bureau du Premier Ministre répond par une demande d'enquête adressée au Secrétaire du *Public Complaints Redressal Department* d'Himachal Pradesh. D'après le rapport ERAC, les membres de PBSS n'ont pas connaissance des suites de cette demande, ce qui semble indiquer qu'aucune enquête n'a été effectuée. Peu après, l'oracle du temple de *Deo Badeyogi*, situé sur la concession minière, annonce que l'usine ne doit pas être installée dans la région, et le mouvement d'opposition prend de l'ampleur : neuf organisations locales (ex. clubs de jeunes, associations de femmes) se joignent au PBSS pour former un Comité d'Action Collective (*joint action committee*).

[261] Voir le chapitre 3.

[262] Les informations ci-dessous proviennent principalement du rapport réalisé par ERAC en 2010, ainsi que d'articles de presse et du témoignage d'une militante impliquée dans l'organisation des villageois.

[263] Littéralement : Association de Lutte pour Sauver l'Environnement.

Lors de la réunion publique de décembre 2008, le Comité d'Action Collective organise une manifestation, lors de laquelle les participants scandent divers slogans demandant l'arrêt du projet. Une fois l'agitation calmée et les bannières déposées, les discussions sont ouvertes. N'ayant pas pu assister à la réunion publique, et chaque participant ayant vu dans le déroulement de la réunion ce qu'il voulait y voir, il est difficile d'établir où se situait la balance entre supporters et opposants au projet[264]. D'après le rapport du SPCB, si la plupart des participants y expriment des inquiétudes quant aux implications environnementales du projet, une large majorité des participants (estimée à environ 80%) est en faveur du projet du fait des bénéfices qu'ils en attendent en termes de développement local. Lors d'un entretien réalisé en janvier 2009, le responsable RSE de l'équipe locale de Lafarge India donne de la réunion publique une lecture similaire :

> « *Large gathering was organized, and people came. Most of them spoke in favor of the plant. Certainly they raised questions on environmental issues, noise pollution, air pollution. But since Lafarge follows very good standards and norms globally… And we also promised that we will take into consideration what exactly the state parameters are. We will try to adopt a state-of-the-art technology. So environmentally, there are apprehensions right now also, but in that public hearing, no new apprehension was created.*
>
> *Overall, it was a very good public hearing. We heard from the government side that it was the first public hearing where there were both sides, in favor and in opposition to the project – usually it is only opposition. And it was really wonderful to have both opinions expressed together.*
>
> […] *You could see that there were some people who tried to highjack the meeting. They came with banners and slogans, and other things. The other group, who was against the project, raising environmental issues… it was not that the group who spoke in favor of the plant… they also raised environmental issues, but you know, in a very sensible manner. But the 20% who were against the plant, they were highly politically motivated, and they had their own selfish interest that the plant should not come there. So they raised a different voice, which was quite aggressive. But we did not stop them. We told them: 'Ok, every person has a right to speak'. And they also spoke about what they feel about the company.* » (le responsable RSE du projet)

A l'inverse, le Comité d'Action Collective soutient que le SPCB donne une version tronquée des faits dans son rapport, et qu'une vaste majorité des participants étaient contre le projet. Il envoie d'ailleurs une lettre d'objection au MoEF allant dans ce sens, avec une vidéo de la réunion publique à l'appui. Suite à cette lettre, le comité d'experts du MoEF décide mi-avril 2009 de réaliser une mission sur le terrain pour éclaircir ce point. D'après le rapport

[264] Une vidéo de 6 minutes 22' de la réunion publique, postée sur Youtube, permet de se faire une idée de la réunion publique. Cependant, elle ne reproduit que des séquences sélectionnées de la réunion, et ne peut donc être considérée comme une source d'information transparente. Voir : http://www.youtube.com/watch?v=n10uXu22bUo

d'ERAC, à cause des difficultés d'accès à la zone de la concession minière, l'équipe envoyée en mission ne se serait rendue que dans la zone de l'usine, alors que la contestation est plus virulente dans la zone de la concession minière. En tout état de cause, validant l'avis du comité d'experts, le MoEF accorde l'autorisation environnementale à Lafarge India début juin 2009.

A la suite de cette décision, deux membres du Comité d'Action Collective déposent un appel contre la décision du MoEF auprès de la *National Environment Appellate Authority* (NEAA), une petite structure créé en 1997 par le MoEF avec pour fonction de traiter les oppositions administratives et juridiques à la délivrance d'autorisations environnementales[265]. Dans le cadre de cette démarche, grâce à l'intervention de militants environnementalistes, les deux requérants parviennent à se faire représenter par Ritwick Dutta, un environnementaliste reconnu sur le plan national et principal avocat à la Cour Suprême dans les affaires liées à la préservation de l'environnement. Les arguments avancés par les requérants sont d'une part que les impacts socioéconomiques et environnementaux du projet sont exposés de façon incomplète dans le rapport EIA de Lafarge India, d'autre part, que le comité d'experts du MoEF n'a pas pris ces impacts en compte dans l'avis favorable rendu au MoEF, et enfin, que le comité d'experts n'a pas réalisé de visite du site de la concession minière ni n'a rencontré d'opposants au projet lors de son enquête d'avril 2009. Près d'un an s'écoule avant que la NEAA ne traite le dossier.

En juin 2010, le Président de la NEAA décide de se rendre sur place. Dans le compte-rendu de la visite présenté dans le rapport ERAC, les auteurs font état d'une forte opposition du *Panchayat* et des quelques centaines de villageois présents dans les villages de Shakrori et de Bagshyad (sur les motifs de leur mobilisation, voir ci-dessous). Toujours selon le rapport, les villageois rencontrés expriment à cette occasion leur forte désapprobation vis-à-vis du *Member of Legislative Assembly (*MLA) de Karsog et de l'administration locale, le DC et le SDM, qui supportent le projet de Lafarge India malgré l'opposition d'une partie de la population concernée[266]. En août 2010, la NEAA publie sa décision d'annuler l'autorisation environnementale pour le projet. Dans la décision, on peut lire notamment :

[265] En vertu du *National Environment Appellate Authority Act*, 1997, la NEAA est composée d'un Président (ancien juge de la Cour Suprême ou ancien *Chief Justice* d'une *High Court*), d'un Vice-Président, et éventuellement de 3 membres additionnels. Les décisions prises par la NEAA sont des décisions juridiques, considérées du niveau d'une *Civil Court* dans la hiérarchie du système judiciaire indien.

[266] Sur ce point, le responsable RSE local confirme: « *They* [*DC and SDM*] *are very helpful. They are always pressurizing us, saying: 'Set up your plant, we want that employment should be given to the local people'. Local employment is their major concern. They are supportive. They are a solid support.* »

> « *The dispossession, impoverishment and trauma attached to displacement have neither been captured by the Environment Impact Assessment nor appreciated by the Expert Appraisal Committee (EAC) or the state government.* […] *The authority is convinced that on environmental and social considerations, it is neither desirable to mine the Telehan village nor to put up a cement plant at Ghanger. Both the EAC (Expert Appraisal Committee) and the environment ministry have not correctly assessed the impact of the project on land, water and air, and failed to appreciate its effects on the livelihood of the people of the area.* »

La nouvelle, décrite comme un revers majeur pour Lafarge India, fait l'objet d'une large couverture médiatique dans la presse indienne (presse classique[267] et presse engagée[268]), française[269] et internationale[270].

Comme la population locale n'est pas unie derrière le Comité d'Action Collective et plus largement le mouvement de contestation du projet, suite à la décision de la NEAA, quatre *Panchayat Pradhans* des villages situés autour du site de l'usine produisent un communiqué de presse[271] exprimant leur désapprobation au nom de leurs communautés villageoises. Ils y soulignent notamment le fait que Lafarge India a respecté la procédure d'obtention de l'autorisation environnementale, et que l'installation de la cimenterie répond au manque de développement et d'emploi dont les communautés villageoises avoisinantes souffrent actuellement. On y lit notamment :

> « *Individuals opposing the project don't stay in this area and are blind to our condition. They do not voice the proper facts nor the aspirations of the local people. That is not mass sentiment and not representative of the majority. They have their "vested interest" and political and selfish motivations. We are happy to welcome the project as we want our children to have a better life and future.*
>
> *The CSR initiatives taken by Lafarge in the region have benefited all and sundry. The health center has provided people with medical relief in need. Infrastructure and other amenities also will become accessible, once the company is allowed to undertake its operations here. A cement plant in this area has been a long standing demand of ours. We are happy that Lafarge decided to come forward and we will support them all through. We want a prosperous future for our youngsters and we urge the Government to allow Lafarge start operations in Himachal Pradesh.* » (India PRwire, 14/09/2010)

[267] Par exemple : Business Standard, *Green court says no to Lafarge project in Himachal Pradesh*, 14/09/2010.

[268] Par exemple : Down to Earth, *The balancing act*, 15/10/2010.

[269] Par exemple : Les Echos, *Lafarge se heurte en Inde à la nouvelle sensibilité écologique*, 28/09/2010.

[270] Par exemple : Financial Time, *India watchdog blocks Lafarge plant plan*, 14/09/2010.

[271] India PRwire, *Villagers unhappy with NEAA order*, 14/09/2010.

Peu après la décision défavorable de la NEAA, Lafarge India fait appel à la *High Court* de Shimla. La procédure est actuellement en cours d'instruction. Jusqu'à présent, l'opposition d'une partie des communautés villageoises – avec le soutien de plusieurs militants environnementalistes – aura provoqué un retard de plus de deux ans dans la réalisation du projet d'investissement de Lafarge India. Par ailleurs, des OSC militantes françaises se sont récemment intéressées aux événements entourant le projet de Tattapani, et sont entrées en contact avec les militants impliqués dans l'organisation de la contestation locale. Ces OSC envisagent notamment d'organiser une campagne d'opposition aux activités de Lafarge en Inde, d'envergure internationale, qui mobiliserait les tensions locales existant autour des différents sites de production de la filiale (ex. Himachal Pradesh, Chhattisgarh, Meghalaya) afin de dénoncer les coûts sociaux et environnementaux du modèle de développement promu par l'Etat et les entreprises multinationales.

Pour la direction du Groupe Lafarge, une telle campagne constitue un risque réputationnel significatif, d'autant plus que les communications du Groupe affichant un degré élevé de responsabilité sociale pourraient être décrédibilisées. Quant à la direction de Lafarge India, elle serait exposée à des critiques de la part de la maison mère pour ne pas avoir su gérer le risque de contestation, et la mauvaise presse engendrée par la campagne pourrait devenir une contrainte supplémentaire dans le développement de ses activités.

Au titre des régulations environnementales, il faut également évoquer le rôle du SPCB en dehors du processus d'obtention de l'autorisation environnementale décrit plus haut. En amont du projet, le SPCB intervient comme centre d'expertise auprès du gouvernement, sans avoir cependant une influence significative sur la politique d'industrialisation d'Himachal Pradesh :

> « *One of our functions is to carry out environmental carrying capacity studies, mainly of water and air. According to those studies, we advise the government on what kind of industrialization can take place in which place. After that, the decision is taken by the government.*
>
> And to which extent do you feel that environmental concerns are taken into account?
>
> *The priority goes for employment… this is an unofficial comment*. […] *Even for the general public, their priority is also employment, even if they are concerned with environment. You know, in India, we have to do sustainable development, but development. We first have to see for our stomach. Environment is important, but we cannot keep looking into it.* » (Directeur du SPCB)

Par ailleurs, le SPCB délivre aux entreprises industrielles deux autorisations, le *consent to establish*, suivi par un *consent to operate* à renouveler tous les deux ans en fonction du respect des paramètres réglementaires en vigueur (ex. maintien des émissions de poussière en-deçà de 50mg/m3). Il s'agit donc d'une forme de régulation fonctionnant selon la logique de *command & control*[272] : le SPCB contribue avec d'autres organes publics à spécifier les normes de pollution, il impose l'usage de technologies environnementales aux entreprises (ex. système de contrôle des pollutions interlock, qui arrête les machines de l'usine en cas d'arrêt ou de dysfonctionnement du système), il contrôle le respect des normes de pollution, et il impose des sanctions en cas de non-respect de ces normes – avertissement, amende, arrêt temporaire de l'usine, retrait du *consent to operate*, poursuites en justice. En cas de plainte déposée par un *Panchayat*, le SPCB peut également réaliser des inspections. Il permet donc au public d'exercer un contrôle indirect sur le respect des normes par une entreprise donnée.

On peut noter au passage une remarque du directeur du SPCB, qui met en perspective l'argument clé avancé par l'équipe de Lafarge India dans le rapport EIA face aux inquiétudes des populations locales. L'argument de Lafarge India est le suivant : l'usine étant équipée d'une technologie de pointe (« *state-of-the-art technology* »), elle sera conforme aux principes du développement durable et du respect de l'environnement, ce qui rend toute comparaison avec les « vieilles » usines voisines d'ACC et d'Ambuja caduque. Or :

> « *Now, due to technological improvements, the pollution level of cement plants has improved a lot. But still, they are very polluting. If you look at trucks, which emit dust, and other indirect pollutions, the cumulative pollution is very high.*
>
> I heard that with the new technologies, cement industries are almost clean, that they manage to control dust emissions very closely…
>
> *This argument has its limit. Technology might improve the situation. But all cement plants are aging. With vibrations, with time, dust starts to come out even in new plants.* »
> (Directeur du SPCB)

[272] Voir le chapitre 3.

Une analyse du risque de contestation sociale

Le rapport des communautés villageoises au projet de Lafarge India : différenciation des positions et incertitude de la majorité

Les acteurs « affectés » par le projet de Tattani recouvrent l'ensemble des acteurs amenés à interagir avec Lafarge India et/ou les pouvoirs publics au sujet du projet : c'est l'interdépendance qui confère à certains acteurs le statut de « parties prenantes », et non le critère officiel – controversé – de la proximité géographique (ex. 5km ou 10km).

Les communautés villageoises affectées ne constituent pas une catégorie homogène dans leur rapport avec le projet de Lafarge India. En premier lieu, certaines communautés (ou *a minima* leurs leaders) soutiennent le projet, alors que d'autres s'y opposent. Analyser les risques de contestation sociale exige donc dans un premier temps d'identifier les variables conduisant certaines communautés à soutenir le projet et d'autres à s'y opposer.

Dans les villages situés à proximité du site de l'usine, la population (3254 habitants) est plutôt jeune (env. 20% ont 15-25 ans, env. 50% ont 26-60 ans) et éduquée (81% d'alphabètes, contre 61,3% au niveau national ; 18% ont l'équivalent du baccalauréat)[273]. En termes de sources de revenus, 40% des actifs travaillent dans le secteur des services (publics ou privés), et 34% cultivent leurs propres terres. Parmi les villageois employés, 70% ont un statut permanent et reçoivent un salaire mensuel d'en moyenne 7000 roupies, et 30% on un statut contractuel et gagnent en moyenne 3500 roupies par mois. Le revenu mensuel moyen par ménage est de 10 000 roupies. L'agriculture est principalement une agriculture de subsistance, et l'horticulture est limitée. Dans le cas de la bourgade de Tattapani, les sources d'eau chaude sulfureuse ont permis le développement d'une station de tourisme. Mais cette station tombe en désuétude et devra bientôt fermer à cause d'un barrage hydroélectrique prévu à proximité. Autre spécificité de la zone prévue pour l'usine, la superficie des terres privées en cours d'acquisition pour le projet est limitée (2,73 hectares, dont 0,38 sont cultivés).

[273] Les informations socioéconomiques sur les populations affectées sont tirées d'une vaste enquête réalisée par PiC pour le compte de Lafarge en 2008, qui couvre 547 ménages (290 pour le site de l'usine, répartis dans 24 villages appartenant à trois *Panchayats* ; 208 pour la concession minière, répartis dans 26 villages appartenant à quatre *Panchayats* ; 49 pour le couloir, répartis dans cinq villages appartenant à un *Panchayat*), soit 4266 personnes au total. Des discussions de groupe (*public rural appraisals*) complètent l'enquête par questionnaire et visent à capturer les positions des villageois de façon plus qualitative. Sur le rôle des études réalisées par PiC dans l'élaboration de la stratégie RSE au niveau du projet de Tattapani, voir ci-dessous.

Ces différents éléments expliquent sans doute l'attitude dans l'ensemble favorable des communautés villageoises de cette zone, telle qu'elle se manifeste par exemple dans le communiqué de presse de soutien au projet évoqué plus haut. En effet, les villageois ne perdront pas d'importantes surfaces agricoles ni d'activité horticole, et certaines de leurs sources actuelles d'emploi sont en déclin (fonction publique et tourisme). A partir du moment où ils sont convaincus par Lafarge India que les nuisances environnementales seront limitées, leur situation les conduit à soutenir le projet d'usine, puisqu'elle offrira de nombreuses opportunités d'emploi direct (ex. ouvrier dans l'usine) et indirect (chauffeurs de camion, mécaniciens, tenanciers de petits restaurants, épiciers, etc.).

Cette analyse est confirmée par les résultats du *public rural appraisal*[274] réalisé au *Panchayat* de Thalli par une équipe de PiC. L'ensemble des participants s'inquiète de la pollution à venir, qui est pour eux un point « non-négociable » (i.e. l'usine ne devra pas polluer la zone), du risque de développement de la criminalité due à l'industrialisation et l'urbanisation de la zone, ainsi que d'une absence d'opportunités d'emplois directs à cause du manque de compétences techniques des jeunes du village. Une partie des participants craint également que les ressources forestières et les pâturages ne soient affectés par l'usine, et que les milliers de camions amenés à circuler chaque jour dans l'usine soient la source de pollutions sonores importantes. Mais seule une minorité s'oppose au projet, la plupart des participants soutenant le projet à condition que Lafarge India contrôle les pollutions, apporte des emplois, améliore les systèmes d'irrigation, construise une maison pour les personnes perdant des terres, et investisse dans les infrastructures locales (ex. construction d'une digue pour protéger certains villages exposés aux crues de la Satluj).

Dans les villages situés sur la concession minière (768 habitants) ou en périphérie de la concession (1645 habitants), la situation est différente. La population est également très jeune (22% ont 15-25 ans, 42% ont 26-60 ans), mais un peu moins éduquée (72% sont alphabètes ; 12% ont l'équivalent du baccalauréat). Concernant les sources de revenu, l'agriculture et l'horticulture prédominent (60%), et 30% travaillent dans les services (public et privé). Parmi les employés, aucun n'a de statut permanent. Parce que le climat local est particulièrement propice, l'horticulture (amandes, pommes, grenades) constitue l'une des principales sources de revenu pour les habitants de la zone. Les niveaux de revenu mensuel

[274] Les *public rural appraisals* se rapprochent des *focus groups* : un animateur regroupe un ensemble d'acteurs, en l'occurrence des membres d'une communauté villageoise. Il les fait interagir sur une question donnée à travers des débats et des exercices : en l'occurrence, les participants ont dessiné ensemble une carte de leur village tel qu'il devrait être « dans l'idéal » une fois l'usine installée.

moyen par ménage varient d'un village à l'autre, avec 12 690 roupies à Balindi, 7710 roupies à Bindla, 7119 roupies à Bagshad et 3666 roupies à Swidhar Jassal. Interrogés sur les priorités en termes de développement local, les habitants mettent en avant le besoin d'infrastructures, notamment de routes pour désenclaver la zone (dans certains villages, les écoliers doivent marcher plusieurs heures pour atteindre l'école), l'accès aux soins (il n'y a pas de dispensaire à proximité), ainsi que des opportunités d'emploi. Enfin, l'impact du projet sur les terres s'annonce beaucoup plus important que dans la zone de l'usine, puisque l'ancienne concession minière[275] implique l'acquisition de 89ha de terrains privés, dont 30ha sont cultivés. Par ailleurs, 48 familles devront être déplacées.

Cette configuration explique l'attitude plus critique des habitants de la zone minière vis-à-vis du projet de Lafarge India, telle qu'elle se manifeste notamment par les actions du Comité d'Action Collective. Premièrement, les bénéfices attendus sont plus restreints dans cette zone qu'autour du site de l'usine. D'après plusieurs villageois, les compensations qu'ils espèrent dans le cadre de l'acquisition des terres ne seront pas à même de compenser la perte d'un revenu régulier tiré de l'agriculture et de l'horticulture. Quant aux habitants des villages avoisinant la concession, ils pourront difficilement tirer parti du projet en termes d'emploi indirect. Deuxièmement, les impacts environnementaux seront beaucoup plus élevés dans et autour de la concession minière. Or, la plupart des habitants de la zone se font une idée assez réaliste de ces impacts, notamment parce qu'ils ont des informations en provenance des carrières de calcaire d'ACC et d'Ambuja. Par ailleurs, l'argument du contrôle des pollutions par la technologie, avancé par l'équipe de Lafarge India dans la zone de l'usine, ne fonctionne pas ici. La carrière sera à ciel ouvert, et une partie des montagnes de la zone sera progressivement rasée :

> « *In the mining process, you have basically three things: blasting, transport of material, and crushing. For blasting, the dust is huge. At each blast, you have a cloud of dust rising in the air. The explosion also emits noxious fumes like NOx. So about 2 times a week, you have 15 minutes pollution. The noise level is also high, about 100db or more. We use around five tones of explosive for each blast, which in most of the mines is composed by a mix of ammonium nitrate and diesel.*
>
> […] *For the dust, we cannot control it. For the fumes, we have to reach the proper oxygen balance in the explosive mix. If ammonium is too high, NOx are emitted. If the diesel is too high, carbon monoxide is emitted. So the only way of controlling those gaseous pollutions is to prepare the mix carefully. Concerning the noise, we'll use non-electric detonators. They cost about 200 rupees each, against 6 rupees for electric detonators. But the cost is largely compensated by the better fragmentation.*

[275] Pour rappel, nous ne disposons pas des chiffres actualisés après l'extension de la concession.

After that, you have the transportation of fragmented material. Each blast brakes about 30 000 tones of limestone. Excavators load this limestone into dumpers, which have 40 to 50 tones carrying capacity. The dumpers travel towards the crusher, which is at about one to three kilometers. During this traveling, some fugitive dust emissions happen, mostly because of the stones and holes in the track. This can be huge quantities.

Limestone contains silica, at about 10% to 30%. The particles below five micron are inhaled: they move randomly into the lungs and can create silicosis. Above five micron, they are caught before they reach the lungs. That is the bad effect of limestone dust. To reduce those emissions, we sprinkle water continuously on the track. » (un ingénieur du projet)

A cela s'ajoute les futurs dépôts de poussières sur les champs et vergers situés aux abords de la carrière, ainsi que la hausse de la température locale qui, d'après plusieurs acteurs interviewés, risque d'affecter la production horticole[276]. La carrière de calcaire pose également problème pour le déplacement des habitants des montagnes alentour, et les villageois craignent de perdre l'accès aux produits forestiers (fruits sauvages, champignons…) et aux pâturages situés dans la concession. En effet, l'accès à la concession risque d'être contrôlé :

« *Some people from outside can also come into the mining lease, and it can be dangerous. On flat land, if some outsiders come on the mining site during a blasting, we can stop them easily. You take a jeep, and you reach them within two minutes. But here, with the difficult topography, it is not possible. I would take half an hour trecking to reach the hights. So we'll have to put fences. There are other solutions, like putting signs, boards, or guards. But considering the risk, these are not so effective.We need solid, physical arrengements, maybe with barbwire. People up there had a traditional right of using these paths, so we'll have to educate them, to find alternative pathways, and to fence the mine.* » (un ingénieur du projet)

Au titre des impacts prévisibles du projet, il faut également mentionner le déplacement du temple de Deo Badeyogi, évoqué ci-dessus.

Le village de Shakori, situé de l'autre côté de la Satluj à 500m du site de l'usine, est un cas particulier. Bénéficiant de terres particulièrement fertiles, ses habitants craignent qu'avec le projet de Lafarge India, les poussières de ciment générées par l'usine et par le passage de camions à proximité du village ne détériorent leurs récoltes. Or, situés sur un autre district (Shimla) que celui du projet d'usine (Mandi), les villageois craignent ne pas pouvoir bénéficier de compensations. Dans ce contexte, fin janvier 2008, l'assemblée du village

[276] On retrouve ce point dans un article de presse sur le lien entre climat et production de pommes en Himachal Pradesh: « *In fact the apple starts flowering in the months of January-February which is followed by the appearance of small fruits. In that process the apple trees need snowfall because they need moisture for good apple crop.* » (India Today, 01/09/2009).

(*Gram Sabha*) organise une manifestation contre le projet, qui bénéficie notamment d'une couverture dans la presse locale (The Tribune, 05/02/2008). D'après l'article, une délégation du village aurait exposé son opposition aux managers de Lafarge India, qui auraient répondu que la technologie employée dans l'usine permettrait de minimiser les pollutions. La délégation aurait également demandé aux pouvoirs publics locaux de privilégier l'investissement dans l'agriculture locale plutôt que d'autoriser l'installation d'une cimenterie. Si cette opposition n'a pas eu d'effets immédiats, le Président de la NEAA s'est notamment rendu dans ce village, et l'insatisfaction des villageois a sans doute contribué à la formation de son jugement négatif sur le projet.

Les acteurs périphériques : jeux politiques et implication d'acteurs de la société civile

Les habitants des villages affectés par le projet forment donc un ensemble hétérogène, avec une minorité activement opposée au projet, dont la position trouve un plus large écho auprès des habitants de la concession minière et de ses alentours, une minorité clairement positionnée en faveur du projet, située à proximité du site de l'usine, et une masse indécise, qui oscille entre craintes des retombées environnementales du projet et aspiration à des retombées socio-économiques positives. L'évolution des positions de cette masse indécise est cruciale dans la tournure que prendront la légitimité sociale du projet, l'ampleur du risque de contestation sociale, et donc ses chances de succès. Le SDM de Karsog explique :

> « *The political aspect of all this is very important. The political aspect is a reflection of all positions. If the majority of people will be against, the elected people, like the Panchayat, will have to react accordingly. We* [*local administration*] *will only move if a vast majority of people are against the project.* » (Sub-divisional Magistrate, Karsog)

Outre l'équipe locale de Lafarge India (voir ci-dessous), divers acteurs périphériques s'emploient à influencer les indécis. Ainsi, deux cadres locaux de Lafarge India affirment que la minorité opposée au projet est poussée dans son opposition par des personnes originaires de la zone mais habitant désormais à Shimla. Ces acteurs, qui s'apparentent à des notables locaux, verraient dans le projet de Lafarge India une opportunité pour se positionner en leader dans leurs communautés d'origine, et y soigner leur influence en vue d'une éventuelle carrière politique locale :

« *Maybe CPI(M) is behind, maybe Congress is behind… all those things. Some of the so-called activists, they are trying to go in the politics, and see this as an opportunity. They are ignoring employment generation, they are ignoring other development which will take place. They are only concerned about… like 'How much pollution will come', and 'It will affect our crop'.*

[…] *At the public hearing, there were those people whose land is not being acquired by the company. And they have served all of their lives in Shimla. Their families are settled in Shimla. They belong to that place, but their land is not being acquired by the company. They are working in good government departments. Their children are studying in Shimla. They are doing this only to create a kind of negative impression, or to build their image. They have their own interests, saying: 'We are from that area, we care about this area, we will not allow anybody to come there'. If they would talk about issues rationally, like 'What will you do for the displaced families? What are your standard parameters? How will you control trucks? How much employment will you generate?', then it would be a very sensible discussion. But they don't talk about all these things. They just say 'The plant should not come'. But why it should not come? They have no arguments, they don't know about all this.*

So what is their interest exactly?

Their interest is that the communities which live there are from a lower socio-economic background. Those who came to Shimla, their socioeconomic level has increased. So they try to dominate those local people when they go back to their native places. After retirement, some of them have different options for entering into different careers. They go back to their native area and enter into politics. They start their business. So they want the community to remain ignorant. Because if the company settles there, there will be a lot of people who will start their own business. Those people will not be dependent from the Shimla people to guide them. So it's only a question of overall mindset, pressurizing the lower people. It's a socio-economic game. Rich people want to become richer. » (le responsable RSE du projet)

« *Actually, the people who are residing in the area, the villagers, they are happy. But the government employees, who are residing in Shimla or other areas, they are not so happy about the project. They are the richest people. They don't want the plant to raise the level of the villagers. They are not in our mining area. They are surrounding our mining area.* » (assistant responsable pour l'acquisition des terres)

Malheureusement, nous n'avons pas pu rencontrer ces personnes lors des enquêtes de terrain, ni *a fortiori* enquêter sur les liens qu'ils entretiennent avec les communautés locales. Il est donc difficile d'établir si les points avancés par l'équipe de Lafarge India reflètent une réalité empirique, ou bien s'ils s'inscrivent dans un argumentaire visant à décrédibiliser le mouvement d'opposition au projet.

En dehors des notables locaux, quelques militants d'OSC environnementalistes sont également impliqués. Leur implication commence avec l'intérêt que Manshi Asher porte au projet (voir l'encadré n°8.1). Lors d'une rencontre en avril 2008 dans un séminaire de recherche sur les zones économiques spéciales, elle évoque un intérêt pour le projet de Lafarge India à Tattapani.

Encadré n°8.1 : Le profil de Manshi Asher, militante environnementaliste

Originaire d'Himachal Pradesh, Manshi Asher se définit comme chercheuse/militante et environnementaliste indépendante. Ayant travaillé dans plusieurs OSC (ex. *National Centre for Advocacy Studies*, *Foundation for Ecological Security*, *Association for India's Development*), elle a réalisé des missions de recherche (*fact-finding missions*) sur des sujets de développement et de justice environnementale, comme par exemple le très controversé projet de POSCO en Orissa, ou encore le développement de zones économiques spéciales au Gujarat (mission financée par l'ONG internationale *Global Greengrants Fund*). Elle publie régulièrement dans diverses revues militantes réputées, telles que Tehelka et Down To Earth.

En 2008, Manshi Asher rejoint l'*Environment Research & Action Group*, basé à Palampur (Himachal Pradesh), et s'investit sur les questions de déplacement de population dans le cadre de barrages hydroélectriques, ainsi que sur le projet de Lafarge India à Tattapani.

Début 2009, Manshi Asher réalise une mission exploratoire dans plusieurs villages affectés par le projet, et y rencontre notamment le Comité d'Action Collective. Disposant d'importants réseaux dans la communauté environnementaliste militante indienne, elle met le Comité d'Action Collective en relation avec l'avocat environnementaliste Ritwick Dutta, déclenchant ainsi le processus de remise en cause de l'autorisation environnementale par la NEAA. Elle est également en contact avec le Président de la NEAA et l'accompagne, avec sa collègue Nidhi Agarwal, lors de la mission sur le terrain réalisée par la NEAA en juin 2010. C'est sans doute l'occasion pour les deux militantes de partager *leur* analyse de la situation, et d'influencer ainsi la position de la NEAA.

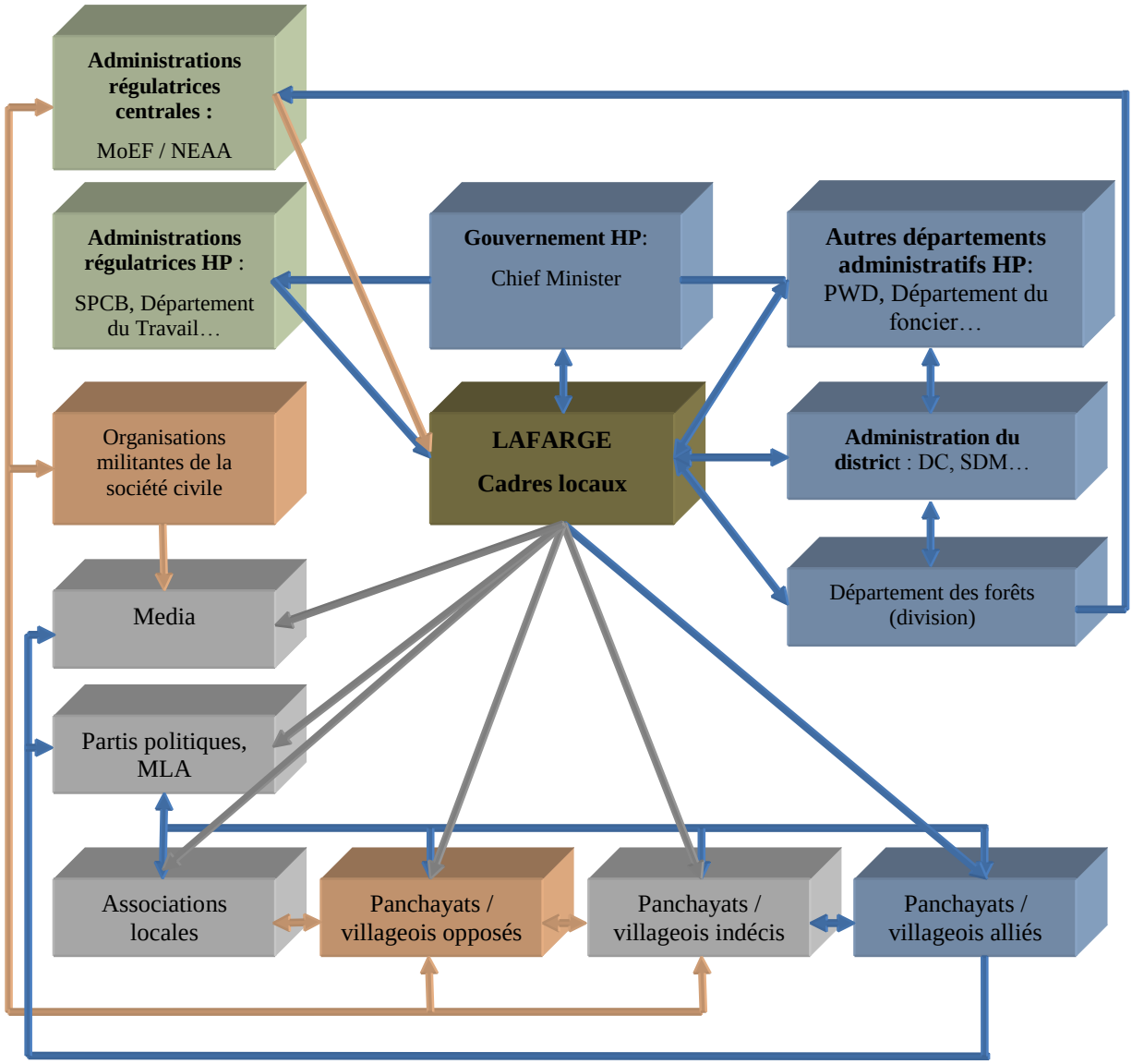
Suite à cette visite, Manshi Asher et Nidhi Agarwal rédigent un rapport intitulé « La Farce ? » (ERAC, 2010) et le diffusent sur Internet. Tout au long du processus, Manshi Asher publie des articles sur le projet de Lafarge India dans des magazines phares de la société civile indienne : une première version synthétisée du rapport est publiée dans l'hebdomadaire Down To Earth (15/11/2009), suivi après la décision de la NEAA d'un second article dans le mensuel Civil Society (novembre 2010), intitulé « *Lafarge EIA revoked, villagers relieved* ».

Une analyse systémique du risque de contestation sociale

Dans la littérature gestionnaire, le rapport entre une entreprise et ses parties prenantes est généralement présenté comme un ensemble de relations bilatérales. Il s'agit alors pour les dirigeants d'entreprise d'identifier les enjeux soulevés par chacune de ces relations, selon la légitimité et le pouvoir d'influence de chaque partie prenante (Carroll, 1991), auxquels Mitchel *et alii* ajoutent l'urgence des demandes (Mitchel *et al.*, 1997). Or, cette perspective ne permet pas de restituer la réalité des rapports entre une entreprise et ses diverses « parties prenantes », ni d'appréhender les risques de contestation auxquels cette entreprise est exposée. En effet, les « parties prenantes » entretiennent de nombreux rapports d'interdépendance entre eux, qui affectent directement leur rapport avec l'entreprise. D'où l'intérêt d'aborder ce rapport entreprise-parties prenantes comme un système d'action concret (Crozier, Friedberg, 1977) au sein duquel les différents acteurs « jouent », coopèrent, s'opposent, s'allient et se liguent les uns avec/contre les autres, dans des relations d'interdépendance et des rapports de force déséquilibrés et évolutifs, dont les dynamiques structurent les risques de contestation sociale.

Dans un premier temps, restituer graphiquement ce système d'action concret (dans une version nécessairement simplifiée) permet de visualiser les jeux d'alliance et d'opposition relatifs au projet de Lafarge India, tels que nous les avons observés lors de nos enquêtes de terrain (voir la figure n°8.2).

Figure n°8.2 : Système d'action concret reliant le projet de Tattapani aux acteurs de son environnement social



Légende :

- Acteurs support
- Acteurs régulateurs
- Acteurs opposés
- Acteurs influençables
- Liens favorables au projet
- Liens défavorables au projet
- Tente d'influencer

A la lecture du système d'action concret, il apparaît que les villageois, et plus particulièrement les *Panchayat Pradhans*, constituent la variable clé dans l'analyse des risques de contestation sociale. En effet, de leur positionnement dépendent non seulement les risques de contestation auxquels le projet de Lafarge India est exposé, mais également la solidité des supports que l'équipe de Lafarge India peut mobiliser afin de préserver sa légitimité sociale. Concernant les risques de contestation, les villageois ont un rôle de « *gate keeper* » dans une première chaîne de risques, qui fonctionne de la façon suivante (voir la figure n°8.3) :

1. La société indienne est traversée par un dense réseau d'organisations militantes de la société civile qui, depuis le début des années 1990, se sont mobilisées de façon croissante sur les questions sociales et environnementales soulevées par l'industrialisation (voir le chapitre 4). Opérant comme chaînes de transmission entre des situations locales et les instances nationales de régulation des entreprises, elles réalisent une veille constante sur de possibles conflits sociaux impliquant des entreprises – les entreprises multinationales étrangères, symboles d'un capitalisme mondialisé qu'il s'agit pour ces organisations de combattre, constituant des cibles privilégiées[277]. Comme on le voit ici avec le cas d'ERAC, les possibilités de recours administratifs et/ou juridiques confèrent à ces organisations un pouvoir d'influence considérable sur des projets tels que celui de Lafarge India.

2. Or, l'intervention de telles organisations sur des projets tels que celui de Tattapani dépendent doublement de la position des populations locales. Dans la phase de veille, tout d'abord, des actions collectives locales signalent aux organisations militantes qu'un problème local existe, et stimulent leurs interventions. Ensuite, une fois un ou des militant(s) stimulés, ils réalisent généralement une mission sur le terrain pour recueillir des informations complémentaires et évaluer l'intérêt de monter une campagne contre l'entreprise. Aux côtés d'autres variables telles que l'intérêt personnel qu'ils portent à telle ou telle question sociale (ex. le fait que Manshi Asher soit originaire de l'Himachal Pradesh n'est pas anodin), leurs ressources (ex. temps, moyens d'investir dans une campagne publique), ou encore le rôle que peut jouer une telle campagne dans leur trajectoire comme militants, ils évaluent les chances de succès et l'impact potentiel de la campagne. Or, celle-ci dépend notamment de la disposition des individus et groupes affectés par le projet à se mobiliser pour la campagne – et

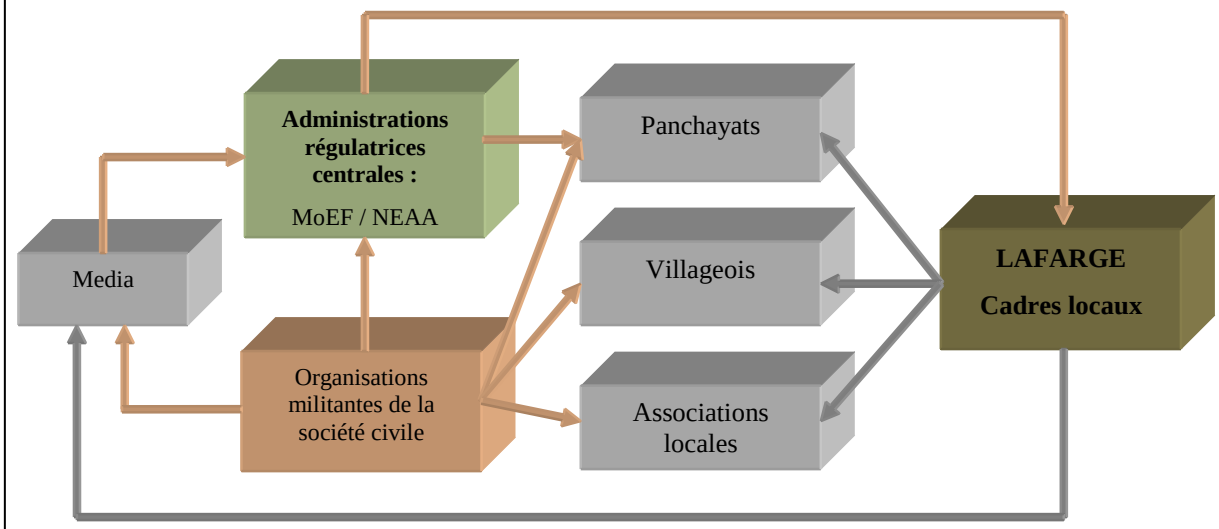
[277] Le rôle des OSC comme traducteurs de tensions locales microsociologiques en problèmes de société macrosociologiques est développé dans la partie 3, ainsi que dans Krichewsky (2011a).

à lui apporter ainsi une légitimité nécessaire à son succès. En l'occurrence, l'existence d'une mobilisation autour du Comité d'Action Collective joue en faveur de la campagne d'ERAC contre le projet de Tattapani.

3. Une fois la campagne enclenchée, les militants peuvent se rendre régulièrement sur le terrain et alimenter l'opposition des communautés villageoises au projet, par exemple lors de réunions publiques organisées dans les villages. Elles mobilisent également les médias, comme dans le cas d'ERAC avec l'article publié dans Down To Earth et Civil Society. Non seulement l'article de Down To Earth consacre l'entrée du projet de Lafarge India sur le radar des mouvements sociaux indiens[278], mais en critiquant la délivrance de l'autorisation environnementale par le MoEF et en mentionnant l'appel déposé à la NEAA, l'article expose la NEAA dans le domaine public – la NEAA sait désormais que ses décisions sur le dossier seront commentées publiquement.

4. Comme on l'a vu dans le cas du projet de Tattapani, en cas de succès de la campagne, la contestation sociale peut avoir un impact lourd pour l'entreprise, au niveau du projet avec le retrait d'autorisations nécessaires à la mise en œuvre du projet industriel, et pour l'image de l'entreprise à un niveau international – la couverture médiatique du retrait de l'autorisation environnementale œuvrant ici contre la crédibilité du positionnement de Lafarge India comme entreprise soucieuse de la protection de l'environnement.

Figure n°8.3 : Chaîne de risques A



[278] Down To Earth, publié par l'influent *Centre for Sciences and Environment* (CSE), est un magazine de référence sur les questions écologiques et de justice environnementale en Inde.

La position des communautés villageoises vis-à-vis du projet peut également affaiblir la position de Lafarge India dans son rapport avec les pouvoirs publics (voir la figure n°8.4). Certes, les relations entre le Gouvernement d'Himachal Pradesh et Lafarge India sont très collaboratives, et pour cause : Lafarge India a autant besoin du support du gouvernement pour développer ses affaires en Inde que le gouvernement a besoin d'entreprises telles que Lafarge India pour développer l'industrie en Himachal Pradesh. Le support du gouvernement en cas de protestations de villageois est d'ailleurs explicite :

> « *If there is any agitation, the government has a procedure to follow. We send some inspectors, we make an enquiry. But to be open, ultimately, we will support the industry. The government is a big facilitator to help companies set up plants. This is important, also for companies. Without companies, you cannot do anything. They provide employment, they provide taxes. And HP is a fairly small State, so a lot of help is provided directly to companies.* » (responsable du Département de l'Industrie)

Cependant, une opposition au projet, si elle mobilise une vaste majorité des villageois affectés, ne peut pas laisser les pouvoirs publics indifférents :

> « *When a new industry comes, there is often some agitation. But we think in terms of democracy and power of the majority. The government cannot ignore the public interest. Because of the constitution, it must work in the interest of the public.* […] *Panchayats can complain about Lafarge at different levels of the administration. Here, at the DC, at the SPCB. And we have to listen to what they say. Sometimes, they can also commit some vandalism, or raise slogans, do road blockades. But here, in this area, we don't have such problems. We will only move if a vast majority of people are against the project.* » (Sub-divisional Magistrate, Karsog)

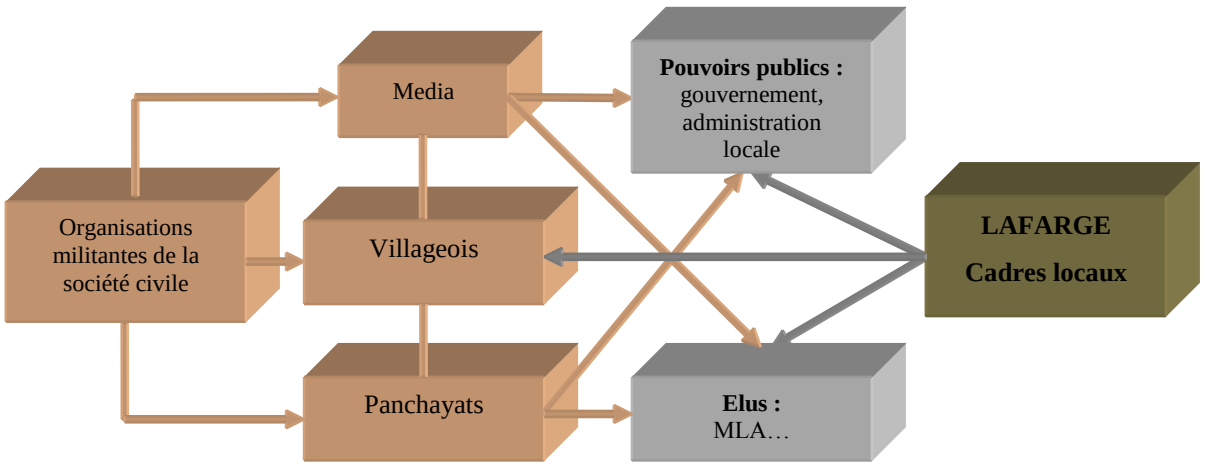
Par ailleurs, l'opposition de villageois peut être utilisée par les pouvoirs publics dans le cadre de ses négociations avec Lafarge India. Par exemple, le gouvernement demande à ce que Lafarge India contribue au fond LADA à hauteur de 1,5% de l'investissement, alors que Lafarge India s'est déjà engagé à contribuer au développement local à travers ses activités de RSE. Lafarge India refusant le principe d'une double contribution, une négociation s'engage alors entre le chef du projet de Tattapani et le gouvernement d'Himachal Pradesh. Pour Lafarge India, garder le contrôle sur l'usage de la contribution au développement local est important, puisque cela permet une allocation des ressources en fonction des besoins / intérêts du projet :

« *The thing is that those 1,5% will go directly to the government, and the government often does not spend this money for the local area. They will allocate it to some other things, and not use that money efficiently.* » (le responsable RSE du projet)

En cas de contestation locale, le gouvernement peut utiliser cette opposition comme ressource dans ses négociations avec Lafarge India, et tenter d'obtenir contre son soutien une contribution plus importante – et selon ses propres modalités – au développement local[279].

Une autre composante dans le fonctionnement des chaînes de risque est la dimension politique. Lors des terrains d'enquête sur le projet de Tattapani, l'estimation récurrente dans les entretiens[280] était qu'environ 80% de la population locale était pour le projet, et environ 20% contre. On peut supposer que les élus, notamment le MLA, partageaient cette estimation grossière. Par contre, si l'opposition de certains villageois au projet se diffuse, de telle sorte qu'une vaste majorité des villageois soit mobilisée, il paraît vraisemblable que les élus en place et/ou des partis politiques de l'opposition se positionnent comme « leaders » de l'opposition et alimentent celle-ci via leurs réseaux locaux au niveau des *Panchayats* et dans les associations locales, afin d'augmenter leurs chances aux prochaines élections.

Figure n°8.4 : Chaîne de risques B



[279] Sur ce point, le responsable de l'acquisition des terres explique : « *The power of the government is that if people start some agitation, the government will not help you. It will wait until the conflict is high, and then they will say: "You have to give this and that".* »

[280] Plusieurs cadres locaux de Lafarge, ainsi que plusieurs responsables administratifs ont formulé cette estimation, qui semble avoir circulé au sein du système d'action concret et faire référence.

C - L'introduction d'une stratégie RSE dans le projet : un outil de gestion des risques de contestation sociale

L'analyse des risques de contestation présentée plus haut porte sur les risques plus ou moins immédiats auxquels le projet de Tattapani était exposé lors de notre enquête de terrain. Or, l'installation d'une cimenterie représente pour Lafarge India un investissement d'une durée de vie d'environ 50 ans. La nécessité pour les équipes de Lafarge India d'atténuer les risques de contestation sociale s'inscrit donc dans un double horizon temporel. A court terme, il s'agit de permettre au projet d'aboutir le plus rapidement possible (notamment : avant la date buttoir des incitations fiscales, soit mars 2010). A plus long terme, il s'agit d'anticiper les risques de contestation sociale qui nuiraient aux opérations de la cimenterie, voire qui mettraient sa viabilité en danger. Le long terme est d'autant plus important pour Lafarge India que les actifs dans lesquels elle s'apprête à investir sont difficilement récupérables[281].

Appréhender les processus conduisant Lafarge India à mobiliser la RSE en réponse aux risques de contestation sociale du projet requiert de distinguer trois étapes, à savoir

i. l'identification d'un risque de contestation par la firme,

ii. l'évaluation de la gravité du risque au regard des caractéristiques de l'investissement et du contexte d'action, et

iii. la mise en œuvre d'une ou de stratégie(s) de gestion du risque de contestation.

L'identification du risque de contestation sociale par Lafarge India

L'identification d'un risque de contestation sociale par les équipes de Lafarge India s'appuie sur trois ressorts, à savoir l'expérience propre à Lafarge India (ou : information mémorisée en interne), l'existence de contestations sociales dans des projets industriels comparables à celui de Tattapani, et enfin, le recours à des experts susceptibles d'alerter Lafarge India sur la présence de risques.

[281] Plus les firmes sont amenées à investir dans des actifs non-récupérables en cas de contestation, c'est-à-dire plus le coût de sortie du marché est élevé, plus la gestion du risque de contestation présente pour elles un intérêt économique important (Hommel, 2004).

Concernant **l'expérience propre à Lafarge India**, elle se situe à divers niveaux dans l'organisation. Au niveau de la maison-mère, la direction sait par expérience que les projets d'installation de cimenteries sont susceptibles de susciter une contestation sociale locale. En effet, si l'Inde est un pays particulièrement sensible à cet égard[282], sans doute à cause de la densité de la population et des dynamiques de régulation civile mises en évidence dans le chapitre 4, les conflits entre Lafarge et des résidents avoisinants ses cimenteries sont un problème récurrent pour le cimentier. En témoigne l'importance que le Groupe accorde aux politiques internes de RSE, dont le volet « actions envers les communautés locales » vise justement à réduire les risques de contestations locales[283].

Au sein de la filiale indienne, les problèmes rencontrés par Lafarge India au Meghalaya ont également contribué à sensibiliser la direction aux risques entraînés par les contestations sociales (voir l'encadré n°8.2). Ainsi, la direction de Lafarge India embauche un nouveau Directeur *Corporate Affairs* en 2007. Ce dernier est chargé du dossier des diverses contestations des projets au Meghalaya, ainsi que de reprendre la main sur le dossier RSE et de mettre sur pieds une stratégie RSE dans les nouveaux projets industriels de la filiale. Si l'intégration d'actions RSE dans un projet industriel fait partie de la politique du Groupe, les cadres de Lafarge India voient surtout dans la RSE un dispositif permettant peut-être d'éviter que les difficultés rencontrées au Meghalaya ne se reproduisent en Himachal Pradesh.

Encadré n°8.2 : La contestation sociale autour des projets de Lafarge India au Meghalaya

En 1995-96, le Groupe Lafarge a exploré les possibilités d'investir dans une cimenterie située à Surma (Bangladesh), à proximité de la frontière Indo-Bangladeshi, qui serait alimentée en calcaire par une carrière située de l'autre côté de la frontière, dans les East Khasi Hills (Meghalaya). En 1997, la Banque Asiatique de Développement accepte de contribuer à financer le projet. Le processus est alors engagé, et Lafarge India obtient l'autorisation environnementale du MoEF en 2001 sur la base de son étude d'impact environnemental, qui s'appuie notamment sur un rapport du *Divisional Forest Officer* caractérisant le site de la concession minière comme n'étant pas du *forest land* tel que défini par la Cour Suprême (terres cadastrées comme forestières ou recouvertes de forêt au sens du dictionnaire).

[282] Une recherche rapide sur Google permet de s'en convaincre : en entrant « *Lafarge villagers opposition* », « Lafarge *villagers fight* », ou encore « *Lafarge villagers conflict* » dans le moteur de recherche, la quasi-totalité des résultats référant à un conflit entre Lafarge et des communautés villageoises porte sur des projets en Inde (principalement en Himachal Pradesh et au Meghalaya).

[283] Sur ce point, voir par exemple le rapport de communication « Lafarge and its local communities » (2003), où 69 initiatives réparties dans le monde entier sont brièvement décrites pour illustrer les actions mises en œuvre par Lafarge au bénéfice des communautés locales.

Outre diverses oppositions locales et le plasticage de la bande-convoyeuse par des milices naxalites, le projet est mis en cause peu après le début des opérations en 2006. En effet, un nouveau *Chief Conservator of Forests* prend ses fonctions dans la région et, à l'occasion d'une visite sur le site, il constate que la carrière est située dans une forêt dense. Il fait alors remonter un rapport remettant en cause la légitimité juridique de l'autorisation environnementale. Son rapport reste sans réponse. Il renvoie une lettre en 2007, suite à laquelle le MoEF ordonne l'arrêt temporaire des opérations d'extraction et exige que Lafarge India soumette une demande de changement du statut des terres (*forest clearance*). Lafarge India conteste alors cette décision à la Cour Suprême, qui après avoir ordonné l'arrêt temporaire des activités extractives, autorise Lafarge India à rouvrir la carrière en novembre 2007. Pour l'anecdote, entre-temps, le *Chief Conservator of Forests* est transféré au Bihar, ce qui en Inde s'apparente à une mise au placard.

En parallèle, un groupe de militants et de villageois locaux créent le *Shella Action Committee* afin de s'opposer au projet. En 2007, le *Shella Action Committee* dépose une plainte à la *High Court*, questionnant le processus d'acquisition des terres tribales et accusant Lafarge India d'avoir utilisé une partie des terres non pour ses carrières, mais comme hypothèque ayant permis l'obtention d'un crédit de 153 millions de dollars US auprès de plusieurs banques étrangères, dont la Banque Asiatique de Développement. Dans son jugement, la *High Court* interdit à Lafarge India de procéder à de nouvelles hypothèques, sans prononcer de sanction sur les hypothèques passées. En février 2010, le *Shella Action Committee* dépose une nouvelle plainte, cette fois devant la Cour Suprême, revenant sur le problème des hypothèques, et accusant Lafarge India d'avoir obtenu l'autorisation environnementale en fournissant des informations tronquées au MoEF. La Cour Suprême ordonne alors une deuxième fois l'arrêt des opérations d'extraction, et refuse de lever cet ordre en avril 2010 à la demande du gouvernement central qui invoque les relations diplomatiques avec le Bangladesh. Entre temps, un autre groupe de villageois est intervenu à la Cour Suprême en faveur de Lafarge India, assurant que les villageois ont besoin du projet et que le *Shella Action Committee* ne représente pas les populations tribales affectées, mais des hommes d'affaire locaux dont les activités d'exportation sont menacées par le projet de Lafarge India. L'affaire est aujourd'hui en cours d'instruction à la Cour Suprême.

Un second projet de Lafarge India au Meghalaya, situé dans les Jaintia Hills, fait lui aussi l'objet de contestations sociales depuis son lancement en 2002. On retrouve les enjeux d'acquisition des terres tribales, qui sont gérées selon un système de propriété communautaire, ainsi que les enjeux environnementaux – le site identifié pour la carrière comprenant un réseau de grottes dont la plus longue grotte d'Asie, soit un patrimoine naturel valorisé par la communauté environnementaliste indienne.

A cela s'ajoute l'expérience de certains cadres de Lafarge India à l'étranger. Par exemple, le directeur du projet de Tattapani est particulièrement sensible à l'importance du volet RSE pour augmenter les chances de réussite du projet – qui constitue un enjeu significatif pour sa carrière. Cette sensibilité lui vient notamment de son expérience comme directeur d'usine dans d'autres cimenteries de Lafarge. Peu après avoir évoqué son parcours international[284], le directeur du projet explique :

[284] « *Actually, I joined the project in Mai 2007. Before that, I have spent several years in the US. First as a student, and after I graduated from Yales, I worked several years for Lafarge. I have been posted on their operations in Boston, and after that, I moved to Canada. I also spent 2 years in Paris at the corporate strategy.* » (le directeur du projet)

« *For the environment, we'll have to do a public hearing. But I don't think it will be a great issue. As long as you want to do things properly, you just have to start CSR at an early stage. And this is not special for this project. CSR is a world strategy of Lafarge: as soon as there is a team working on a cement plant project, we include CSR.* […] *We work in close collaboration with Mumbai, so we can share our respective experience and expertise.*

Since you have been working for Lafarge in the US and in Canada, I am wondering if the CSR strategy is different from one country to another…

I would say that the basic principles are the same. We cannot bullshit people, that's true everywhere. In Canada, the benefits of involving local people were very obvious. Thanks to those relationships, you are not an outsider who comes to use local resources in order to make money. No: you become part of the local community. People trust you. » (le directeur du projet)

Après avoir évoqué les problèmes liés à l'acquisition des terres et aux risques d'opposition des communautés locales en Inde, il ajoute :

« *Actually, I'm very confident that it can be handled properly. If not managed properly, it can become a risk. That's why we have to engage in CSR from day one.* » (le directeur du projet)

Enfin, les membres de l'équipe du projet qui sont au contact avec les communautés villageoises, notamment le responsable de l'acquisition des terres et le responsable RSE, recueillent régulièrement des informations directes sur la position des diverses parties prenantes locales. Œuvrant comme personnes contacts pour les pouvoirs publics locaux, les acteurs politiques et les villageois, ils sont en quelque sorte les antennes de Lafarge India sur le terrain. Leur travail permet l'identification de risques de contestation sociale locale, et l'introduction des informations relatives à ces risques dans les processus de décision de Lafarge India.

L'identification des risques de contestation du projet par l'équipe de Lafarge India repose également sur leur observation et leur interprétation du contexte d'action dans lequel ils réalisent le projet. Le mécanisme d'identification repose ici sur une action cognitive de comparaison : dès lors que les acteurs de Lafarge India sont informés de l'existence de contestations sociales autour de projets industriels qu'ils estiment être comparables à celui de Tattapani, ils peuvent en déduire que le projet de Tattapani est exposé à des risques de contestation sociale comparable.

En 2006-07, le projet d'usine automobile que Tata Motors poursuit à Singur (Bengale Occidental), dédié à la production du célèbre modèle de voiture Nano, fait l'objet d'une

contestation sociale virulente, qui fait la une de la presse indienne et retentit dans la presse internationale (ex. The Hindu, 13/12/2006 ; Business Standard, 21/05/2007 ; The Economist, 28/04/2008). Cette contestation sociale aboutit en 2008 à une relocation coûteuse du projet dans l'Etat du Gujarat. Du point de vue des cadres dirigeants de Lafarge India, Singur n'est pas un projet tout à fait comparable à celui de Tattapani. En effet, l'opposition qui a marqué ce projet a été alimentée par le contexte politique du Bengale Occidental : le projet de Tata Motors est devenu un terrain de bataille opposant le CPI(M) – au pouvoir depuis 1977 – et le *Trinamool Congress* – qui a remporté les élections en 2011. En comparaison, le contexte politique en Himachal Pradesh est beaucoup plus paisible et plus favorable aux investissements industriels. Cependant, la contestation du projet à Singur est non seulement devenue un symbole des luttes contre la collusion entre pouvoirs publics et industriels pour les organisations militantes de la société civile, elle est également devenue un symbole des risques de contestation sociale dans les milieux de dirigeants d'entreprise. Plusieurs cadres de Lafarge India évoquent Singur lors d'entretiens, comme par exemple le responsable RSE du projet :

> « *Land in India is not an expandable resource. We just have what is there. So with the growing population, land becomes less available. We were quite surprised though by what happened with Tata in Singur. Tata has such a good reputation!* » (le responsable RSE du projet)

A cette référence relativement éloignée du projet de Tattapani s'ajoutent des cas de contestation beaucoup plus proches, géographiquement et en termes d'activité. Premièrement, les cimenteries voisines d'ACC à Gagal et d'Ambuja à Darlaghat ont toutes deux fait l'objet de contestations de la part des communautés villageoises avoisinantes. Dans le cas d'ACC, le responsable Ressources Humaines de l'usine – également en charge de la RSE – raconte :

> « *When we started, it was all philanthropy. This was the concept in the 1980s: giving things to people. There was no development, so many things were required. People needed basic things first. Because a company from outside had come on their land, and was making money there, local people felt cheated. As outsiders, we had to give them things.* […] *We need to have the good will from the communities. When we came, there was some trouble: some people from ACC were beaten by villagers… those kinds of things.* » (le Directeur des Ressources Humaines de l'usine de Gagal, ACC)

Quant à Ambuja, le chef de la police locale (*District Superintendent of Police*) raconte une histoire comparable :

« *Ambuja, they don't have good relationships with local people. When they acquired land and houses, there were lots of tensions. Some managers have been beaten by villagers. But now, this process is over, and things are under control.*

How do you explain these troubles?

What happened is that they thought it is enough to purchase the land. They had paid for the land, so they considered they could do anything with it. But problems started to come, like agitation, strikes. Gradually, things heated up, with agitation, blockades. There was also a huge problem of trade unions. So basically, people had more expectations than just to be paid for their land. Now, Ambuja has set up hospitals, schools, etc., so the relationship has come to "near good"… There were many NGOs [*Non-Governmental Organizations*]. *Some social NGOs, some environmental NGOs.*

Actually, at the pre-establishment stage, when the plant is planed, when they decide which area, what quarrying, what transportation systems… At this time, some people raise many issues on what is going to happen. But these sections are not so appealing, nor powerful. If the company helps the people, the masses, those problems and protests remain marginal.

The thing is that money flows easily. So people should not get the feeling that the company is only constructing things for itself, but also for local people. Doing some development works, help religious groups, education, committees. If those things start early, the company will be welcome. The problems come often because managers are only preoccupied with their own project, its deadlines, its technical issues, so they tend to forget grassroots people. But grassroots people matter also. » (Superintendent of Police, Mandi)

L'équipe locale de Lafarge India est bien sûr informée de ces événements passés, qui signalent un risque de contestation sociale. Plus encore, une partie des cadres employés dans le projet travaillaient avant pour la cimenterie d'Ambuja à Darlaghat. C'est le cas du responsable des affaires commerciales, qui coordonne les fonctions RSE, Relations Publiques et acquisition des terres, et qui travaillait auparavant dans la direction logistique de l'usine de Darlaghat. Le responsable des acquisitions des terres est également un ancien de l'usine de Darlaghat. Enfin, c'est le cas du responsable RSE qui, après avoir suivi une formation au travail social et avoir travaillé dans des organisations non-gouvernementales (ONG) caritatives, est entré à la Fondation d'Ambuja, dont il a fini par diriger les opérations à Darlaghat.

En venant travailler pour Lafarge India, ces cadres amènent avec eux leurs expériences passées. En réunion et lors d'échanges informels, ils peuvent mobiliser ces expériences pour alerter leurs supérieurs hiérarchiques sur les risques de contestation – et proposer des solutions (voir ci-dessous). Par exemple, lors d'un entretien, le responsable de l'acquisition des terres revient sur son expérience à Ambuja, et en déduit spontanément les implications pour le projet de Tattapani :

« *The main problem at ACC and Ambuja is that what they had committed, they gave late. What they wrote in documents, it was manipulative. See, in a company, you have the upper management, the middle management, and the lower management. When upper managers gave their approval for spending one lakh rupees for the local people, the middle management gave its approval for only 80 000 rupees. At the lower management, it had become 60 000 rupees.*

Plus, for the land acquisition, the direction asked to negotiate on the basis of 15 000 rupees. The final price settled down at 20 000 rupees. One fellow said he would not give his land at that price, and he would go to court. So I gave him 40 000 rupees. After a few months, this came out, and people heard about that double rate. They felt they had been cheated, and the trust was ruined, finished. People concluded by saying that Ambuja is not trustworthy. After that, they took everything by force or by court.

You know, when such a project comes to place, people wait and watch what will happen. And when the construction is starting, they will agitate. But because the company has some timelines, some objectives, the result is that the company will not have to pay the 80 000 rupees or the one lakh, but two or three lakhs. For this project, if we go to the people, if our compensations and CSR are generalized to everybody, things will be easy. It will be easy for acquiring land, for mining, and for transportation. » (le responsable du projet pour l'acquisition des terres)

Deuxièmement, des projets concomitants d'implantation de cimenteries dans la région font l'objet de contestations et contribuent à alerter l'équipe de Lafarge India sur l'existence de tels risques pour le projet de Tattapani. Par exemple, en 2007-08, un groupe de propriétaires terriens s'oppose à l'acquisition des terres pour un projet de cimenterie développé par Grasim Industries à Sundernagar. Certes, la situation est différente : le site de Grasim Industries comprend des terres agricoles très fertiles, qui sont possédées par des propriétaires terriens relativement riches. Ainsi, ces propriétaires n'ont pas intérêt à vendre leurs terres, car la production agricole est pour eux plus rentable à moyen terme que la compensation qu'ils peuvent espérer de la vente/expropriation des terres. De plus, même dans l'hypothèse où leurs terres sont effectivement acquises, ils ont intérêt à provoquer un conflit pour obtenir une compensation plus élevée. Cependant, c'est une configuration proche de celle du projet de Tattapani. Des environnementalistes militants de haut niveau[285] entrent en contact avec les propriétaires terriens menacés d'expropriation, et après une campagne d'information sur les probables impacts sociaux et environnementaux du projet, ils organisent les villageois contestataires en association (*sangar samiti*). La position idéologique de ces militants, typique des OSC indiennes « altermondialistes », est claire :

[285] Entre autres, Sunderlal Bahuguna, leader du *Chipko Movement* qui, dans les années 1980, a joué un rôle précurseur dans l'émergence d'une régulation civile des entreprises en Inde sur les questions environnementales.

« *The current model of neo-liberal development that has been thrust upon the people of the country and states like Himachal Pradesh mainly aims at rapid exploitation of natural and human resources for unbridled consumption by the globalized economy. This development is at an enormous cost to the local, natural resource based communities, their economy and ecology. Even thriving rural economies are considered dispensable by governments whose only considerations are the projected revenues to the state.*

Himalayas too have not been spared despite being vulnerable due to their fragile topography and unique ecosystems. The scale and attitude with which new projects are being implemented have left little scope for reviewing their impacts on local people, local economy and ecology, and possible alternatives. The governments in Himachal Pradesh, in the past decade, have promoted cement plants, hydropower projects, SEZs [*Special Economic Zones*] *and urbanization plans at a fast pace resulting in displacement and wide-spread destruction and privatisation of natural resources. There is an ever increasing shift in the control of resources from communities and state to private companies for profit motive.* »[286]

En 2009-10, les environnementalistes impliqués et le *sangar samiti* déposent une plainte à la *High Court* au sujet de la procédure d'acquisition des terres et des conditions d'obtention de l'autorisation environnementale par Grasim Industries. En décembre 2010, la *High Court* invalide l'autorisation environnementale, conférée cinq années plus tôt par le MoEF à la demande du parti du Congrès sans que n'ait été organisée de réunion publique, et sans que la présence du *Bandli Wildlife Sanctuary* à proximité du site n'ait été prise en compte dans l'étude d'impact environnemental.

Informés de ces événements par les réseaux informels et la presse locale, les cadres de Lafarge India en tiennent compte dans la représentation qu'ils se font des risques de contestation sociale du projet de Tattapani :

« *In Sundernagar, you must know that Grasim Cement is coming. There has been a protest movement, with Himachali Bachao Committee, or some name like that. They came and made a lot of agitation. The reason why is simple: people were not managed properly by the company. If you want to know more about it, just contact my friend, the DSP of Sundernagar. So this story shows that the relationship has to be good. If people get the feeling that "The company is here to do business only, they don't want to support us", such NGO will come immediately into the picture.* » (le responsable du projet pour l'acquisition des terres)

Enfin, au titre des mécanismes d'identification des risques de contestation, **Lafarge India mobilise des experts en matière de RSE et de gestion des parties prenantes**. Pour le

[286] Extrait d'un communiqué publié sur Internet par le Himalaya Bachao Rally et le Him Niti Abhiyan à l'occasion d'une rencontre de militants organisée en 2009 autour des questions d'industrialisation dans les régions himalayennes. Le projet de Grasim est explicitement mentionné dans le communiqué, sous le nom de la filiale de Grasim, Harish Cement.
Disponible en ligne : http://delhisolidaritygroup.wordpress.com/2009/04/06/himalya-bachao-rally/

Directeur *Corporate Affairs*, qui fait appel aux divers experts, ceux-ci ont des fonctions à deux niveaux. A un premier niveau, ils le renseignent sur le champ de la RSE dans lequel il doit se positionner et prendre des décisions. Concernant le projet de Tattapani, les experts contribuent également à évaluer le degré et la nature des risques de contestation sociale, ainsi qu'à enrichir la réflexion sur l'usage à faire de la RSE comme outil managérial permettant, entre autres, de gérer ces risques. A un second niveau, certains experts sont mobilisés par le Directeur *Corporate Affairs* pour alimenter en interne la légitimité de son portefeuille de compétences. En clair, la production de rapports d'expertise permet de consolider l'agenda RSE en interne, face à certains départements dont les membres ne sont pas toujours convaincus du caractère utile de la RSE dans le développement des activités de Lafarge India.

Ainsi, peu après avoir pris ses fonctions, le Directeur *Corporate Affairs* entre en contact avec plusieurs organisations présentes dans le champ de la RSE en Inde, à savoir la FICCI-SEDF, le TERI-BCSD et *Partners in Change* (PiC)[287]. Lors d'une première rencontre en novembre 2007, le Directeur *Corporate Affairs* se positionne également envers nous avec une demande d'expertise, renvoyant à plus tard la réalisation d'un entretien de recherche.

Une fois ces premières démarches engagées, le Directeur *Corporate Affairs* décide d'entamer une collaboration plus poussée avec PiC. En octobre 2007, une équipe de PiC dispense une première formation sur la RSE à divers cadres de Lafarge India (dont le responsable RSE de Tattapani). A travers cette formation, PiC contribue à élaborer et donc influence les cadres cognitifs des décideurs de Lafarge India, à partir desquels ils vont appréhender les enjeux de RSE par la suite. En l'occurrence, les formateurs de PiC évoquent les grands principes de la RSE (ex. l'entreprise a un rôle à jouer dans le développement de la société, au-delà de ses activités économiques classiques), ils soulignent les intérêts que peut avoir une entreprise comme Lafarge India dans l'adoption d'une stratégie RSE (gérer ses relations avec ses parties prenantes, améliorer son image aux yeux du public, etc.), ils mentionnent les grandes références internationales et indiennes structurant le champ de la RSE (ex. *Global Compact*, *Global Reporting Initiative*, ISO 26000, *Cement Sustainability Initiative*, etc.), et enfin, ils présentent les domaines d'action possibles et les étapes à suivre dans l'élaboration d'une stratégie RSE.

Suite à cette première intervention, le Directeur *Corporate Affairs* de Lafarge India commande à PiC la réalisation d'une évaluation du profil socio-économique des villageois qui seront affectés par le projet de Tattapani, ainsi qu'une étude sur les parties prenantes du

[287] Sur la position de ces organisations dans le champ de la RSE en Inde, voir le chapitre 4.

projet, leur position vis-à-vis de ce projet et l'importance qu'ils ont pour sa réussite – études assorties de recommandations stratégiques (voir ci-dessous). De même, le Directeur *Corporate Affairs* nous propose de réaliser une étude à trois volets : « *benchmarking* » des stratégies et pratiques RSE dans le secteur du ciment en Inde, analyse sociologique du rapport entre l'organisation (niveau du projet de Tattapani) et ses parties prenantes, et enfin, diagnostic sur la façon dont la RSE est gérée jusqu'à présent dans l'organisation, le tout assorti de recommandations.

Ces deux commandes illustrent le recours de Lafarge India à l'expertise pour identifier les risques de contestation, avec la particularité ici que les experts apportent à Lafarge India non seulement des données brutes et des analyses, mais également des cadres cognitifs, des grilles d'interprétation véhiculant un ensemble de savoirs institués dans le champ de la RSE.

L'évaluation de la gravité du risque par Lafarge India

A partir de ces divers mécanismes d'identification des risques de contestation sociale, les membres de l'équipe de Lafarge India élaborent individuellement et collectivement une représentation des risques de contestation sociale, en fonction de laquelle ils seront amenés à prendre des décisions managériales sur les conditions de prise en compte de ces risques dans la gestion du projet. Du fait de la nature même de l'organisation Lafarge, soit une entreprise dont le principe général de fonctionnement est de faire fructifier des investissements financiers par une série d'opérations de production et de commercialisation de ciment, **la gravité des risques de contestation sociale est d'abord évaluée en fonction de paramètres économiques**. Dans le cas du projet de Tattapani, les enjeux économiques pour Lafarge sont importants à divers égards.

Premièrement, c'est le premier projet de cimenterie *greenfield* dans lequel Lafarge investit en Inde – le projet au Meghalaya étant limité à une carrière de calcaire. Si le projet réussit, cela enverra un signal fort à la maison mère et aux investisseurs, comme quoi le développement du Groupe en Inde est bien engagé. Or, Lafarge India comme *business unit* et le Groupe Lafarge visent tous deux un développement rapide de la présence de Lafarge en Inde. Pour Lafarge India, cela lui donnera plus d'importance au sein du Groupe, et donc des moyens plus importants, ainsi que, pour les cadres dirigeants, de meilleures perspectives de carrière en interne ou sur le marché du travail. Pour la maison mère, l'Inde constitue un

marché à forte croissance, offrant des retours sur investissement importants, dont il faut exploiter le potentiel rapidement : le boom de l'économie indienne et la croissance forte du besoin en ciment qui l'accompagne ouvrent une fenêtre d'opportunité pour se positionner sur le marché, or les opportunités d'affaire que Lafarge laisse passer sont saisies par ses concurrents. De ce fait, le Groupe Lafarge a besoin d'un capital financier suffisant pour augmenter les capacités de production de sa *business unit*. Dans ce contexte, des difficultés en Himachal Pradesh seraient particulièrement nuisibles car elles enverraient un signal négatif aux investisseurs dont Lafarge a besoin pour financer sa croissance.

Deuxièmement, dans l'industrie du ciment, l'existence de contestations sociales peut avoir des répercussions économiques significatives. L'horizon d'engagement de l'investissement dans une cimenterie est estimé à 50 ans, et les actifs dans lesquels Lafarge investit sont très spécifiques. Si l'on considère possible qu'une contestation sociale future soit assez forte pour obliger Lafarge à fermer définitivement la cimenterie, il lui serait très coûteux de récupérer la plupart des actifs engagés – machines, terrains, infrastructures, etc. Un tel scénario est peu probable, mais les événements au Meghalaya incitent certains décideurs de Lafarge India à penser qu'il fait partie du registre du possible. De plus, même si l'on écarte ce scénario, l'horizon d'engagement de Lafarge est suffisant pour qu'à l'avenir, des contestations sociales répétées impliquent des coûts supplémentaires pour opérer l'usine : plaintes administratives et/ou juridiques des *Panchayat Pradhans*, demandes de contributions au développement local selon les préférences et modalités des élus[288], ou encore, support des villageois à des mouvements ouvriers. Les membres de l'équipe du projet sont bien conscients de ces risques :

> « *The Panchayats, they are supported by national parties. Those parties provide funds and development works. In our plant, the Panchayat is supported by the BJP. If we don't support their development work, they will put pressure by press releases, blockades at the construction site. They can also go to court, since the PIL* [*public interest litigation*] *makes it very easy. And they have their own powers. They can ask you to come and justify yourself on anything. Actually, they are the lowest government body, but also the most powerful… especially here, where politics is very sensitive: people have no jobs, so they do party politics.*
>
> What about the *mahila mandals*?
>
> *These are women groups. Like the Panchayat, they are politically motivated. If one of those groups is agitating, all local groups will come together. So you need their support,*

[288] Ces pressions, déjà évoquées plus haut, font partie des risques du jeu propre aux rapports entre une grande entreprise et les pouvoirs publics en Inde. Par exemple, dans le cas d'ACC à Gagal, les élus et le gouvernement d'Himachal Pradesh ont exigé que le cimentier finance la construction d'une université dans la région. ACC a dû céder à la pression, et débourser plus de 57 millions de roupies (env. 875 000 euros).

very clearly. And it's the same for youth clubs, farmer's clubs, all these local associations.

The transport unions…

They came quite late. Because of the land acquisition, people who loose land can ask to benefit priority for getting a job. Many people become truck drivers, so they take indirect employment for the company. Their issue is the rate of fret, and when the diesel prices hike, they put pressure on the company.

Actually, they are interrelated, because every truck driver is a Panchayat member, or he has some relatives in the Panchayat, or he has his own political background. So if the company gets problems with the transport union, the problems go to the Panchayat, and same in the other way. If the company has some troubles with a Panchayat, truck drivers can use their pressure. If Lafarge is strong in CSR, I can manage them. If not, I will have to pay them. » (le responsable du projet pour l'acquisition des terres)

La contestation sociale pourrait également menacer de futurs investissements dans l'usine. En effet, le centre technique de Lafarge de Kuala Lumpur, qui a conçu l'usine, a prévu la possibilité d'ajouter une seconde ligne de production, qui porterait les capacités de la cimenterie à 6mtpa. Une telle extension requérant l'obtention d'une nouvelle autorisation environnementale, ainsi que d'autres autorisations des pouvoirs publics, elle pourrait être bloquée en cas de contestation des opérations de Lafarge India.

Enfin, si le projet venait à être bloqué en amont (ex. si la *High Court* confirme dans son jugement la position de la NEAA), Lafarge India perdrait les investissements initiaux réalisés, qui représentent quelques millions d'euros. En janvier 2009, au cœur de la crise économique et financière, dans un contexte de contraction du crédit et au vu des difficultés rencontrées par les équipes pour obtenir l'autorisation environnementale, l'éventualité d'abandonner le projet est d'ailleurs discutée à haut niveau lors d'une visite du PDG du Groupe à Mumbai. Comme on sait, le projet est finalement maintenu, mais on peut faire l'hypothèse qu'une contestation sociale plus véhémente sur le terrain aurait pu faire pencher la balance dans l'autre sens.

Une fois les paramètres économiques identifiés, **l'évaluation de la gravité des risques de contestation varie en fonction de la représentation que les acteurs se font des risques d'occurrence d'une contestation sociale, ainsi que des options dont ils disposent pour gérer ces risques**. Au moment où nous avons réalisé nos terrains d'enquête, soit en février 2008 et en janvier 2010, les membres de l'équipe sont confiants dans l'avenir du projet[289]. Ils perçoivent le contexte local du projet comme leur étant favorable.

[289] En janvier 2009, les effets de la crise économique et financière sur les décisions du Groupe semblent être perçus par les membres du projet comme étant une menace plus sérieuse que les contestations sociales actuelles et futures.

Sur le plan géographique, tout d'abord, le site de l'usine est vierge de toute habitation et ne comprend qu'une petite partie de terres agricoles. Dans la concession minière également, seul 48 familles devront être déplacées et réhabilitées. Pour un projet industriel de l'envergure d'une cimenterie de 3mtpa, c'est une situation avantageuse :

> « *At our cement plant location, most of the land is barren. We are not cutting any trees, and we are not damaging the ecology to a great extent. So in that way, we are quite satisfactorily exposed with regards to the environment. The mining area is quite sensitive, but it does not have a big chunk of forest area. It's also mainly barren land. Ok, the village will be displaced. But all what needs to be given to the displaced families, we'll take care of that in our R&R* [*Rehabilitation & Resettlement*] *policy.* » (le responsable RSE du projet)

A cela s'ajoute la situation enclavée du site, qui offre à Lafarge India l'argument du développement des infrastructures routières grâce à la cimenterie dans ses négociations avec les pouvoirs public.

Sur le plan social, le manque d'emplois dans les villages est également perçu comme propice, puisque Lafarge India peut faire valoir la création d'environ 3000 emplois indirects afin de convaincre les villageois de l'intérêt qu'ils ont dans le projet :

> « *You know, people are apprehensive about what they don't know. Now, those people are living in a remote area, with poor infrastructures. To construct the plant and have it operating, we will need to improve local infrastructures. This means we will employ many people. And because those people will be our workers, we'll also need to improve education, health, etc. So for the people, the new cement plant means new opportunities.* » (le Directeur du projet)

Enfin, comme mis en évidence plus haut, Lafarge India peut compter sur une attitude coopérative de la part des pouvoirs publics, seul un mouvement d'opposition massif de la population étant susceptible d'infléchir leur position favorable envers le projet.

Par conséquent, si les membres du projet sont conscients de l'existence de risques de contestation social, ces enjeux leur semblent maîtrisables grâce aux procédures administratives et à la RSE. Par exemple, alors qu'il décrit le processus de mise en œuvre du projet, le directeur du projet explique[290] :

[290] L'entretien a été réalisé en février 2008, soit environ 10 mois avant la tenue de la réunion publique, et bien avant l'appel déposé par le Comité d'Action Collective devant la NEAA.

« *After, we have to get the forest and environmental clearances. We go ahead on those files.*

Are those clearances difficult to obtain?

No, it is not difficult, but it is time consuming. For the environment, we'll have to do a public hearing. But I don't think it will be a great issue. As long as you want to do things properly, you just have to start CSR at an early stage.

[…] *You know, building the CSR strategy is a very different stage from the implementation. And the first thing which will be implemented, and which we have to look after, is the R&R. Some villagers will be displaced in the mining area, so we have to launch an R&R plan. On this issue, Lafarge has to follow some commitments to the government.*

That's interesting. Do you consider R&R as a part of CSR?

Since R&R and CSR are carried out by the same people, we'll have to merge it. The government gives us guidelines, like 'people should not be deprived', 'they should be regularly informed about what is going on'… But first, we have to elaborate our R&R program. Discussions with the government on some points will come after that. Anyway, the more transparent you are, the better it is for everyone. And everybody has common interests. The government wants industries to come and contribute to development in remote areas. People want jobs and new opportunities. And the company wants to do business if the government is involved. » (le Directeur du projet)

D'autres membres de l'équipe du projet sont également confiants dans la capacité de Lafarge India à gérer les appréhensions des communautés villageoises:

« *For me, a good CSR program will reduce apprehensions from the people, and I'll be able to get lower land acquisition rates. More generally, CSR will help building trust in the relationship with people. You know, people are very innocent over there. I can tell you this, because I know Himachal Pradesh very well. The village people, they give their trust easily. If you tell them "this is black", they will say it is black. If they tell you "yes", it is "yes". But they expect the same from you. They expect your commitment. They expect you to follow your words. If we go this way, if we do what we say, things will be very easy.* » (le responsable du projet pour l'acquisition des terres)

La RSE comme outil de gestion des risques de contestation sociale

Dans un troisième et dernier temps de l'analyse, il s'agit d'exposer la façon dont les équipes de Lafarge India gèrent effectivement les risques de contestation sociale. Les derniers extraits d'entretien cités plus haut convergent vers un premier constat : à l'échelle du projet, la RSE est envisagée comme l'outil principal de gestion du risque de contestation sociale. A partir de ce constat, nous montreront comment la stratégie RSE mise en place dans le cadre du

projet s'inscrit dans une double dynamique : celle propre à l'organisation interne de Lafarge India, et celle de la position de Lafarge India dans son environnement social.

Le projet de Tattapani comme « laboratoire » pour élaborer une stratégie RSE d'envergure nationale

Quand le projet de Tattapani est initié en 2006, la RSE pratiquée par Lafarge India consiste, d'une part, en quelques activités plus ou moins maintenues dans les usines acquises précédemment (voir les chapitres 6 et 7), et d'autre part, en quelques projets initiés par l'ancien Directeur *Corporate Affairs*, basé à Calcutta. Début septembre 2007, le nouveau Directeur *Corporate Affairs* rejoint Lafarge India. Le même mois, un responsable RSE est recruté dans l'équipe du projet de Tattapani, qui a pour mission d'établir de bonnes relations avec les populations locales, d'assurer la gestion du volet RSE du projet, ainsi que de coordonner le volet *Rehabilitation & Resettlement*. Il s'agit d'un travailleur social de formation qui, après neuf ans d'expérience en développement communautaire dans le secteur des ONG, est entré dans l'Ambuja Foundation à l'usine de Darlaghat, et en a dirigé les opérations.

Peu après avoir pris ses fonctions, le responsable RSE réalise un état des lieux informel sur la RSE chez Lafarge India :

> « *The problem in India is that Lafarge has no CSR policy as such. This is what I found out when I joined Lafarge.* […] *I think we should have a complete CSR policy in India, a policy which would include orientations at all levels. The concept of corporate volunteering should also be there. Actually, I am of the opinion that CSR should be everybody's responsibility, not just the responsibility of the CSR team and its actions for the company.* » (le responsable RSE du projet)

En parallèle, le responsable RSE met sur pieds plusieurs petits projets destinés à être mis en œuvre rapidement dans les villages affectés par le projet. Notamment, Lafarge India fait une donation de 30 000 roupies (env. 480 euros) et fournit de nouvelles poubelles pour la ville de Karsog[291]. Le responsable RSE effectue également une première série de visites sur le terrain, afin d'entrer en relation avec les communautés villageoises. Mais au fil de discussions avec sa hiérarchie (le Directeur du projet et le Directeur *Corporate Affairs* à Mumbai), ses supérieurs

[291] Karsog est la capitale de la division où le projet est situé. Y siège notamment le *Sub-Divisional Magistrate*.

lui demandent d'interrompre la mise en œuvre de ces petits projets, et d'adopter une approche plus stratégique :

> « *We had planned a school support program, for instance, but then we thought it is better to first assess the needs of local people. That led to the conclusion that we should engage an agency, which is coming from outside, because if the company does the survey itself, it will produce biased results. So in December, we got the approval by the management, and we made the financial arrangements.* » (le responsable RSE du projet)

Par ailleurs, le Directeur *Corporate Affairs* demande au responsable RSE de Tattapani de réfléchir à la formulation d'une stratégie RSE nationale. L'objectif est d'organiser une réunion en mars ou avril 2008, afin de poser les bases de cette stratégie. Lors de notre enquête de terrain en février, le responsable RSE partage avec nous ses réflexions en cours. On y retrouve les trois sources d'identification des risques de contestation sociale. D'une part, son expérience personnelle de travailleur social et de manager à la Fondation Ambuja : par exemple, le responsable RSE plaide pour la création d'une fondation de Lafarge India, qui permettrait notamment d'avoir plus de marges de manœuvre vis-à-vis des autres départements de l'organisation. D'autre part, une représentation de son contexte d'action informée par l'actualité : par exemple, le responsable RSE fait référence au cas du projet controversé de Vedanta en Orissa pour illustrer l'importance des activités RSE dans des projets d'implantation industrielle[292]. Et enfin, les principes et outils présentés par PiC lors de la formation : par exemple, le responsable RSE reprend l'outil « Cycle de Projet » pour structurer le processus d'élaboration et de mise en place de la stratégie RSE.

La proposition de stratégie RSE élaborée par le responsable RSE de Tattapani se caractérise également par l'importance donnée aux outils de gestion. Notamment, après avoir souligné le manque d'indicateurs sur l'effectivité et l'efficience des pratiques de RSE de Lafarge India, le responsable RSE propose d'outiller la stratégie RSE grâce à un processus formalisé (voir encadré n°8.3).

[292] Sur ce point, commentant la présentation PowerPoint en cours d'élaboration, le responsable RSE précise : « *This presentation aims at convincing CSR people that we should have a proper CSR plan. We also see it with the example of Vedanta: nowadays, there is a pressure on the international level which asks the companies to go into inclusive growth.* »

Encadré n°8.3 : Un processus formalisé d'élaboration de la stratégie RSE

La proposition du responsable RSE s'appuie sur des outils de gestion conventionnels, tels que la structuration de processus en étapes linéaires, ou encore l'usage du *balanced scorecard*[293] :

Définition des étapes génériques devant structurer les actions RSE

1/ Evaluation *ex ante* : objectifs du projet ; analyse des parties prenantes ; évaluation des besoins des populations cibles du projet ; analyse risques/opportunités ; analyse input/output.

2/ Réalisation : Définition et monitoring des indicateurs de performance ; monitoring du rapport entre les ressources engagées et l'état d'avancement du projet.

3/ Evaluation *ex post* : évaluation d'impact et des performances du projet ; identification des apprentissages et des facteurs de succès.

Définition des étapes d'élaboration d'une stratégie RSE locale

1/ Définition du périmètre d'action (*scope*) : étude des parties prenantes et des besoins socio-économiques.

2/ Définition de la politique et de la stratégie : définition de la mission RSE ; plan stratégique ; identification de partenaires, etc.

3/ Mise en œuvre : liste d'activités ; plan d'action ; connaissances à mobiliser ; suivi du projet par un comité RSE.

4/ Communication et *reporting* : *reporting* interne, contribution aux indicateurs de la *Global Reporting Initiative* (GRI), contribution au rapport développement durable.

5/ Evaluation : définition des indicateurs de performance ; évaluation.

Balanced scorecard

Présentation d'un tableau de bord à utiliser pour piloter l'élaboration de la stratégie RSE et la mise en place des programmes/projets RSE, où l'on retrouve les différents éléments listés ci-dessus dans un ensemble organisé.

[293] Le *balanced scorecard* est un tableau de bord prospectif, utilisé notamment pour élaborer des stratégies et en évaluer les résultats. Il fonctionne sur la base d'indicateurs financiers et non-financiers, il multiplie les perspectives (ex. performances pour l'actionnaire, pour le client…) et prend en compte l'apprentissage et la croissance dans l'organisation.

Généralement, la RSE est perçue comme une politique des Groupes multinationaux, définie par la maison mère avant d'être mise en œuvre dans les filiales (logique *top-down*). Dans cette perspective, l'enjeu est la traduction de contraintes imposées par le siège dans des filiales opérant dans des contextes institutionnels particuliers (Kostova, Roth, 2002). Or, dans le cas de Lafarge India et du projet de Tattapani, les politiques du Groupe semblent relativement secondaires. Elles opèrent comme un cadre de référence articulé autour d'une série de principes généraux, et la validation de la stratégie indienne de RSE par la direction de la RSE à Paris ne constitue pas un enjeu pour les équipes de Lafarge India :

> « *Lafarge is like a family, you know. We have shared values. And everybody is doing CSR in its own way. As you know, Lafarge is doing a sustainable development report. You should have a look to it: everywhere in the world, CSR is done. It is a core value, like safety.* » (le Directeur *Corporate Affairs*)

> « *We are very free. We just have to make sure that the guidelines of the Group are respected. I think there are eight principles… In Lafarge, we have a multi-local approach. Of course, our CSR project will have to be approved by the head, with a detailed CSR project.* » (le Directeur du projet)

> « Today, how would you describe what you know of the CSR policy of Lafarge at the Group level?
>
> *At the Group level, I know that they have some sustainability development missions, where they mentioned people's development, community development. That's what I gathered from the Internet, or their literature. As far as Lafarge India is concerned, a CSR policy is yet to come.* » (le responsable RSE du projet)

Ainsi, l'élaboration de la stratégie RSE de Lafarge India s'inscrit dans une logique *bottom-up*, où le projet de Tattapani devient un véritable laboratoire pour y élaborer la stratégie nationale. Comme évoqué à l'instant, le responsable RSE local est chargé par le Directeur *Corporate Affairs* d'organiser une réunion avec l'ensemble des responsables RSE de Lafarge India, ainsi que de faire remonter des idées afin de nourrir les réflexions du Directeur *Corporate Affairs* sur la stratégie nationale à mettre en place. Lors de cette réunion, le responsable RSE de Tattapani présente la stratégie mise en place en Himachal Pradesh, et le Directeur *Corporate Affairs* invite les responsables RSE des autres sites à s'inspirer du modèle de Tattapani. Les études réalisées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie RSE de Tattapani sont également circulées aux autres sites et présentées comme références. Enfin, courant 2008, le responsable RSE de Tattapani est chargé de réaliser une étude informelle sur

la situation à Sonadih et à Arasmeta, et de faire des recommandations au Directeur *Corporate Affairs* sur la façon de mettre ces deux usines au niveau de la nouvelle stratégie RSE :

> « *I did an impact assessment on what has happened since those two plants were acquired by Lafarge. So internally, we took those steps to raise the CSR level there. I presented this confidential report to* [X: Directeur *Corporate Affairs*] *also, explaining where we should focus, rather than doing those small activities. Like we are giving some stitching classes to local women for so many years, but we are hardly seeing any impact. They are also contributing to repair hand pumps there, or to construct toilets, but those toilets are still not being used.*
>
> *I said in the report that we should try to explore things, to bring resources from outside like NGOs and other things. Then, we should devise a strategy, at least. I did the study from this perspective, looking at what is going wrong internally.* » (le responsable RSE du projet)

L'élaboration d'une stratégie RSE à l'échelle du projet de Tattapani

Au niveau du projet, le responsable RSE doit procéder de façon proactive et stratégique, par opposition aux petits projets initiaux, disparates et réactifs :

> « *Actually, I report to him* [le Directeur *Corporate Affairs*] *regularly, and every time, he is looking for three elements. For him, CSR should be done in a comprehensive and systematic way, it should be performed well and be efficient, and it should be done in a cautious and careful way.*
>
> What is his influence on the design of the CSR plan for this project?
>
> *For now, he is very open-minded. He shares the idea I was telling you about, that the whole CSR policy of Lafarge in India should be revised. But he wants things to be done properly, comprehensively, and without overlooking any step. He wants things to be done only after a proper assessment. And he doesn't want to spend a single rupee if it isn't followed by effects.* » (le responsable RSE du projet)

En termes d'objectifs, il s'agit d'anticiper sur les risques de contestation sociale auxquels le projet de cimenterie est exposé : la RSE est perçue comme un outil approprié pour convaincre les villageois indécis, évoqués plus haut, en démontrant avec des actions concrètes que Lafarge India prend les intérêts et les attentes des villageois en compte :

> « *Building reputation and credibility with the local communities is a long-term and constant effort, which provides license to operate. An early start in this direction gives a solid foundation on which to develop specific need-based sustainable development*

programmes & effective communication strategy for involvement of all stakeholders. » (Note interne justifiant la réalisation d'une étude des besoins socioéconomiques)

« *To begin in CSR, we need community development, whether it is part of our philanthropic work, or just to build the image of the company. And afterwards, slowly by slowly, be should shift to integrated rural development programs, which are a core activity of CSR.*

But to build the relationship, we need to carry out activities which can produce immediate good results, and can create good will for the company. So a gradual move from community development towards integrated rural development programs, where community participation will be at all levels, from planning to implementation. That is what I am visualizing. » (le responsable RSE du projet)

Les objectifs assignés à la RSE par le responsable RSE local vont plus loin – ce qui participe également d'une stratégie de légitimation en interne, l'utilité et donc la légitimité de la RSE étant fonction des objectifs qu'elle peut atteindre (voir ci-dessous). Ainsi, outre la gestion des communautés locales, la RSE est présentée comme un outil permettant de faciliter l'obtention de la norme ISO 14001, d'améliorer la réputation générale de l'entreprise, de contribuer à l'image de marque de l'entreprise dans une perspective marketing, ainsi que d'améliorer le sens de responsabilité sociale des employés, leur moral, leur satisfaction au travail, leur loyauté envers leur employeur et leur sentiment d'accomplissement comme contributeurs au bien-être de la communauté.

Concrètement, à la suite des réflexions préliminaires engagées durant l'automne 2007, le Directeur *Corporate Affairs* passe une commande auprès de PiC : il s'agit d'une part de réaliser une étude des besoins socioéconomiques auprès des villageois affectés par le projet, d'autre part d'identifier les parties prenantes et d'analyser leurs positions respectives, et enfin de présenter des recommandations à Lafarge India. Par ailleurs, comme mentionné plus haut, il se dote d'un deuxième point de vue en nous proposant de réaliser une analyse de la gestion par Lafarge India du dossier RSE à l'échelle du projet.

En février 2008, une équipe de PiC est envoyée sur place et réalise une enquête par questionnaire auprès de 597 ménages, complétée par des *participatory rural appraisals*. Cette évaluation *ex ante* permet d'une part d'identifier les domaines dans lesquels Lafarge India pourrait orienter ses initiatives de développement communautaire (éducation, santé, employabilité, activités génératrices de revenu…), d'autre part, de récolter des données nécessaires à la formulation du plan de Relogement & Réhabilitation, et enfin, d'envoyer un signal fort à la population locale selon lequel Lafarge India s'intéresserait à sa situation et compterait sérieusement réaliser des projets visant à améliorer les conditions de vie. En

parallèle, une autre équipe de PiC réalise une étude visant à identifier les parties prenantes du projet, leurs attentes respectives, et l'importance que Lafarge India doit leur accorder. Pour notre part, nous réalisons un rapport portant sur l'importance de la RSE dans le contexte indien, les enjeux spécifiques du secteur du ciment, un *benchmark* des pratiques RSE réalisé auprès d'autres cimentiers opérant en Inde, une analyse du système d'action « Lafarge India et ses parties prenantes locales », une analyse des risques de contestation, et enfin, une SWOT[294] de la gestion du volet RSE du projet par Lafarge India.

L'ensemble des études réalisées est présenté à l'équipe du projet de Tattapani en avril. Nous sommes également invités à présenter les résultats de notre étude aux membres de l'équipe RSE de Lafarge India lors de la réunion RSE organisée à New-Delhi en 2008. Par la suite, le rapport de PiC est circulé au sein du Groupe et devient un point de référence :

> « *We circulated the report to various interested managers, including the CEO of Lafarge India, and the Head of communication and stakeholder management in France. We also circulated the report to the CSR teams in other locations, in the existing plants, with the remark that this is how we should follow a systematic approach, rather than spending lakhs of rupees hazardously. It is better to adopt a scientific approach, and we should be able to find out the exact problems and needs of the communities, and then device suitable CSR programs which are in line with the business strategy.*
>
> *We received very good comments from France. We also received good comments from other locations. The best part was that it proves as becoming a benchmark for all other Lafarge locations in India. Then, our corporate office in Mumbai emphasized that all the existing units must do a kind of a perception survey. The new projects like Rajasthan, Meghalaya, and Hyderabad also, they should follow the steps which were followed by the HP project, with a complete situation analysis, community need assessment. All our existing units and the new projects had to do such a similar survey.* » (le responsable RSE du projet, janvier 2009)

Les éléments présentés jusqu'à présent indiquent que les acteurs locaux appréhendent la RSE comme étant la contribution de Lafarge India au développement des communautés villageoises. Certes, le Directeur *Corporate Affairs* a une représentation plus large – et à certains égards plus complète – du champ de la RSE. Par exemple, il inclut dans la RSE la contribution des usines indiennes à la réalisation des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, qui sont définis par la maison mère à Paris. De même, les experts de PiC ont une acception très extensive de la responsabilité sociale des entreprises, qu'ils tentent de diffuser chez les dirigeants de Lafarge India : pour eux, tout impact social et environnemental d'une entreprise relève de sa responsabilité sociale. Mais à l'échelle du projet, que ce soit le

[294] Modèle d'analyse visant à identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces relatives à un enjeu de gestion particulier.

Directeur *Corporate Affairs*, l'équipe du projet ou les experts de PiC, tous focalisent leur discours et leurs actions sur la question du développement local. Ceci renvoie d'une part à la nécessité pour Lafarge India d'établir de bonnes relations avec les communautés villageoises afin de gérer le risque de contestation sociale du projet. D'autre part, l'acception restrictive du champ sur lequel la stratégie RSE du projet est orientée s'inscrit dans les spécificités institutionnelles plus larges du champ de la RSE en Inde (voir le chapitre 4). En cela, la stratégie RSE élaborée dans le cadre du projet reproduit les structures préexistantes du champ de la RSE en Inde, tout en contribuant à faire évoluer ces structures grâce à une approche plus formalisée et à certains égards plus innovante de la RSE[295].

Du fait de cette acception restrictive et des objectifs de gestion des risques de contestation assignés à la RSE dans le projet, il ne s'agit pas pour le responsable RSE d'imposer à l'organisation qu'elle respect des principes du « développement durable » et de la « responsabilité sociale ». Par exemple, le responsable RSE n'a pas d'influence concrète sur les choix techniques réalisés dans le cadre du projet, même si ces choix ont des implications sur les pollutions auxquelles seront exposées les communautés villageoises avoisinantes, ou toute autre partie prenante, une fois l'usine en état de marche. Sa mission porte quasi-exclusivement sur la gestion des contributions de Lafarge India au développement local, et l'utilisation de ces contributions pour établir un rapport favorable avec les communautés villageoises avoisinantes et les pouvoirs publics.

La mise en œuvre de la stratégie RSE au sein du projet de Tattapani

Le caractère récent de la stratégie RSE dans le projet de Tattapani a limité nos capacités à en étudier la mise en œuvre sur le terrain. Cependant, une première série d'activités a été déployée en 2008, dont les caractéristiques viennent confirmer notre analyse.

[295] Réaliser une étude des besoins socioéconomiques telle que PiC l'a fait pour Lafarge India est encore peu commun en Inde. En dehors de son périmètre d'action, Lafarge India contribue d'ailleurs à faire évoluer les pratiques dans d'autres cimenteries : le responsable RH de l'usine d'ACC à Gagal explique la formalisation des modalités de gestion de la RSE dans son usine comme un ajustement à l'arrivée d'entreprises multinationales telles que Lafarge : « *Now, big players come into the game. Lafarge is coming, Holcim has acquired us. And those big companies have their own CSR strategy, like "2% of your net profit has to be invested in CSR". They have their own standards, their own way of doing things. They do take care about their stakeholders. But they are also calculating the return on social investment. So they have a professional way of doing things. Before they came, we had our own way, we did without thinking about all those things, without a plan.* »

Sur la base des résultats de l'étude réalisée par PiC, et après en avoir discuté avec sa hiérarchie, le responsable RSE local identifie la santé et l'éducation comme deux domaines prioritaires. En matière de santé, il organise 14 camps médicaux en sept mois, lors desquels plus de 1000 villageois bénéficient d'une consultation. Ces camps médicaux, rapides à organiser, visibles et relativement bon marché (env. 120 euros par camp), permettent à Lafarge India de « démontrer » par des actions concrètes ses bonnes intentions envers les communautés villageoises :

> « *Land department and CSR department collaborate closely with each other. For example, we started health camps in the villages where land will be acquired, and we implemented our school programs in those villages. The reason was that we should be able to build the relationship with those communities; we should be able to make them realize that we are doing something for the rural development. And with the time to come, it will increase. We implemented our CSR programs in the affected areas.* » (le responsable RSE du projet, janvier 2009)

En matière d'éducation, le responsable RSE conclut un partenariat avec Pratan, une ONG reconnue dans le domaine, et ils organisent conjointement un camp d'été dans 15 écoles primaires situées à proximité du site. Des cours y sont donnés par des villageois volontaires, payés sur une base mensuelle de 750 roupies (env. 12 euros) par Lafarge India, après avoir reçu une formation de cinq jours par Pratan. Ce projet, qui répond à la demande faite par le Directeur *Corporate Affairs* de développer des partenariats afin d'améliorer le ratio coût/impact, permet notamment à Lafarge India de faire preuve de son engagement social auprès des pouvoirs publics. Au titre des activités RSE menées en 2008 s'ajoute la subvention par Lafarge India d'un atelier organisé par les associations locales de femmes (*mahila mandals*) à Karsog sur l'émancipation des femmes (*women empowerment*). Là aussi, l'action sociale se mêle à l'action intéressée, les associations locales ayant été identifiées comme des parties prenantes clés pour établir un rapport collaboratif avec les communautés villageoises avoisinantes (voir ci-dessus).

Ces divers projets sont donc mis en œuvre par le responsable RSE pour atténuer les risques de contestation sociale du projet. Tout d'abord, Lafarge India compte sur l'impact direct que ces projets auront sur la position des parties prenantes visées : en soi, un camp médical est censé avoir une certaine influence sur la perception que les villageois ont du projet de Tattapani. Ces initiatives permettent également de nourrir la palette d'arguments que les équipes du projet peuvent mobiliser quand il s'agit de convaincre leurs interlocuteurs (ex.

élus, fonctionnaires, journalistes, villageois) des bénéfices que la nouvelle cimenterie apportera aux communautés villageoises.

Dans les usines du Chhattisgarh, avant que la nouvelle stratégie RSE ne soit introduite, les ressources RSE étaient utilisées par les directions locales pour répondre de façon *ad hoc* aux demandes des acteurs intermédiaires influents, notamment les acteurs politiques et administratifs, et cela au détriment des villageois, les « bénéficiaires » supposés des activités RSE des usines. Comme nous l'avons montré, l'introduction d'une nouvelle stratégie RSE semble entraîner un certain découplage entre les modalités d'allocation des ressources RSE d'un côté, et de l'autre la gestion à court terme des demandes des acteurs intermédiaires influents. L'étude du projet de Tattapani permet de prolonger cette analyse en montrant comment le recentrage des activités RSE vers les villageois répond à une adaptation de Lafarge India aux évolutions macrosociologiques de son contexte d'action.

Au tournant des années 1990-2000, lorsque Lafarge India acquiert les deux usines du Chhattisgarh, le champ de la RSE en Inde est moins structuré qu'aujourd'hui, et le modèle dominant entremêle pratiques philanthropiques prolongeant les actions sociales traditionnelles et gestion *ad hoc* des pressions politiques et administratives locales (voir le chapitre 4). Or, le champ de la RSE a beaucoup évolué depuis :

> « *First of all, we are talking about CSR itself, as a subject, and it just begins to mature. And CSR is also evolving. Between what people understood as CSR in any company at the time we started in India, and what they understand today, there is a world of differences. Constantly, there are new ideas coming up*. […]*You know, CSR is a hugely growing field. Within 2 years, it has changed quite dramatically. Society expectations are changing on sustainable development and CSR.* » (le Directeur *Corporate Affairs*)

A cela s'ajoutent les effets du développement d'une régulation civile des entreprises: les enjeux de légitimation de l'activité au niveau national, voir mondial, ont gagné en importance et semblent prendre le pas sur les enjeux de gestion des acteurs politiques et administratifs locaux dans l'ordre des priorités des cadres dirigeants :

> « *A plant deteriorates its environment and the socio-economic livelihood of the neighboring people. So CSR is first of all about giving back to the society what the society has given you.* […] *When you were not there, people had the use of traditional rights over the land and its natural resources. Then you come, you take these rights away with the mining lease. So you have to give back the equivalent. If you do nice CSR, centered on the welfare of the people, you will reap the benefits on the long run. Look at the Tata, they clearly benefit today of the CSR they did several decades ago. It would be the same for Lafarge. On platforms, at seminars, in business schools, CSR would improve the brand*

image of Lafarge, because Lafarge would be regularly quoted as a good example, for its good practices.

Now, with the media, with Internet, things have become more transparent. So if a good practice is found in another site, the people impacted by a greenfield project can get this information, or the land officer and CSR managers can use this information to calm the apprehensions of people. If I was a villager, and I would know that Tata is coming, I would be happy about it, because of its reputation. I would know they will truly look for my interests also. » (le responsable RSE du projet)

Dans ce nouveau contexte, l'utilisation de la RSE reste tributaire d'une rationalité instrumentale de gestion des risques de contestation sociale (i.e. préserver la légitimité sociale de l'entreprise), mais les modalités de cette utilisation ont changé. Alors que les demandes exprimées par les acteurs politiques locaux pour servir leurs propres intérêts justifiaient et orientaient à la fois l'utilisation de la RSE, ces demandes constituent aujourd'hui autant d'interférences susceptibles de gêner les équipes RSE de Lafarge India, qui ont intégré de nouveaux enjeux dans les paramètres du choix d'utilisation de la RSE.

En effet, l'action de Lafarge India dans les villages constitue un enjeu pour les organisations politiques locales. D'habitude, ce sont elles qui organisent, régulent et distribuent les projets de développement local, utilisant ces derniers comme une ressource pour renforcer leur position au sein de la population. Typiquement, un *Panchayat Pradhan* aura d'autant plus de chances d'être réélu qu'il manie avec habileté la distribution des bénéfices sociaux au sein de la communauté villageoise, gratifiant ceux qui le soutiennent et punissant ceux qui s'opposent à lui. De même, les *mahila mandals* ont besoin de ressources pour exister (ex. organisation d'événements), ressources qui sont généralement fournies par des partis politiques/élus en échange du soutien électoral des membres de l'association. Par suite, la volonté de Lafarge India de s'impliquer dans le développement local suscite des réactions ambivalentes. Si le responsable RSE local accepte de se plier aux exigences des acteurs intermédiaires dominants, la RSE de Lafarge India constitue pour eux une ressource supplémentaire à mobiliser dans le jeu politique. Par contre, si le responsable RSE local ne se plie pas à leurs exigences, la RSE de Lafarge India devient pour eux un élément perturbateur, une ingérence dans l'usage politique qu'ils font du développement local.

Pour le responsable RSE de Tattapani, la difficulté devient alors la préservation de son autonomie dans le choix d'allocation des ressources RSE, afin de répondre aux nouveaux enjeux évoqués plus haut, sans pour autant détériorer la qualité des rapports établis avec les acteurs politiques et administratifs locaux, qui restent des acteurs influents, dont Lafarge India a besoin pour atténuer les risques de contestation sociale (voir aussi la figure n°8.4) :

> « *You know there are different kinds of pressure groups within a community. The community does not always think about its development only. There are certain pressure groups like Panchayat Pradhans, political parties, local leaders, who have their own ideology. They don't understand CSR.*
>
> *The biggest challenge is that we have to make them understand that: "Look, we are not doing CSR to please, or to appease pressure groups. We are doing it for the overall development of the community, as a contribution. And we cannot do it on our own. You'll have to become a part of it. The community has to become a part of this development. The government has to become a part of this development. It is not the sole responsibility of the company to implement CSR programs, to take them ahead."* » (le responsable RSE du projet, janvier 2009)

En plus des efforts déployés pour convaincre les acteurs politiques et administratifs locaux du bienfondé de sa démarche, le responsable RSE mobilise le caractère formalisé et planifié de la stratégie mise en place. En effet, la formalisation des processus de gestion (ex. la réalisation d'une étude des besoins socioéconomiques) permet au responsable RSE local d'opposer une rationalité « scientifique » à la rationalité politique des leaders locaux : il peut leur montrer chiffres en main quels sont les besoins prioritaires identifiés lors de l'étude réalisée par PiC, et il compte sur les évaluations d'impact pour démontrer aux leaders locaux et aux communautés villageoises que les projets mis en œuvre par Lafarge India ont bénéficié aux villageois.

La dimension organisationnelle de l'élaboration de la stratégie RSE

Jusqu'à présent, nous avons abordé le volet RSE du projet selon une perspective de stratégie d'entreprise, montrant comment la RSE est mobilisée comme outil managérial pour gérer les risques de contestation sociale du projet et initier l'élaboration d'une stratégie RSE nationale. Or, l'élaboration d'une stratégie d'entreprise ne dépend pas uniquement des impératifs économiques et gestionnaires de l'entreprise. Elle dépend également des dynamiques organisationnelles et des stratégies d'acteur au sein de l'entreprise (Segrestin, 1992 ; Friedberg, 1993).

Lors de l'enquête de terrain réalisée en février 2008, le responsable RSE local fait état d'un manque de légitimité en interne, malgré le soutien dont il bénéficie de la part du directeur du projet[296] :

> « *Here, my position is quite difficult. We are considered as a hurdle. We say: Take care of this, do that, respect this timeline. Because of the CSR aspect, people have to change their process. It is uncomfortable.*
>
> […] *Right now, I'm in a very tricky position. Everyone is pulling my leg.*
>
> What do you mean by that?
>
> *As you know, nothing is in place for now. There are no procedures, no guidelines. So I am in charge of putting things in place. I see it as a challenge. But I have to see that the objectives of the company are respected, and at the same time that the needs of the people are respected.* » (le responsable du projet, février 2008)

Pour comprendre les ressorts de cette position, avant d'en analyser les implications, il convient de replacer le responsable RSE local au sein de l'équipe de Tattapani, envisagée comme un système d'action concret. En effet, les rapports entre le responsable RSE local et les autres membres du projet sont de qualité variable.

Pour les membres qui voient dans la RSE une ressource facilitant leurs opérations, les relations avec le responsable RSE sont bonnes. C'est particulièrement le cas du responsable de l'acquisition des terres, qui peut mobiliser la réalisation de projets de développement local dans les villages comme argument afin de faire baisser les prix de la terre et accélérer le processus d'acquisition – ses propres performances étant évaluées par ses supérieurs sur la base de ces deux critères :

> « *For me, a good CSR program will reduce apprehensions from the people, and I'll be able to get lower land acquisition rates. More generally, CSR will help building trust in the relationships with people.* » (le responsable du projet pour l'acquisition des terres)

Son assistant va dans le même sens :

> « *We spend most of our time in the field, speaking with people, convincing them about this project. And most of the people are quite positive about Lafarge setting up a plant. They expect a lot of benefits. We tell them: 'It is not we who set up a plant. It is you who*

[296] Sur ce point, le responsable RSE local explique : « *CSR is rated at a very high level in this project. I think the project leader emphasized on this. It must be because of his past experiences. And he must have listen to what other competitors are doing here, like ACC and Ambuja. The way he is putting CSR as a priority when he organizes meetings is telling: CSR is discussed at length. This indicates that he is quite interested in taking CSR seriously.* »

can set up a plant in your area'. We also tell them about CSR, that Lafarge will conduct health camps, build better roads, things like that. » (l'assistant responsable pour l'acquisition des terres)

Pour sa part, le responsable RSE mobilise le support du responsable de l'acquisition des terres, qu'il apprécie particulièrement :

« *We have a relationship since more than five years, since we were both working in Ambuja. So we know each other, it is quite open, and we share a lot of information. When this survey was about to start, I asked him if he could inform the Panchayat Pradhans, because he has a very good relationship with them. He immediately called them, put them into confidence. I think this is also what I am looking for in my other programs, this type of communication and support.* » (le responsable RSE du projet, février 2008)

Par contre, avec d'autres départements où il y a *a priori* lieu de coopérer, cette coopération semble plus difficile. Par exemple, le responsable des Relations Publiques et le responsable RSE ne travaillent pas véritablement ensemble, bien qu'ils interagissent tous les deux avec l'administration publique :

« *We don't work closely together. He is purely dedicated to relationships with government officials, and my job is to work with community people. So there is no great linkage between us. He is here to build relations with officials, bureaucrats, I'm here to deal with general people.* » (le responsable RSE du projet, février 2008)

De même, lorsque le responsable *Environment, Health & Safety* (EH&S – Hygiène, Santé & Sécurité) du projet décide d'organiser une campagne de sensibilisation à la sécurité dans des écoles primaires situées à proximité du site de l'usine, il ne se coordonne pas spontanément avec le responsable RSE :

« To come back to your work in this project, are you involved in the CSR planning?

No. I have to do it this year, but until now, we worked separately.

And despite that, do you see any link between EH&S and CSR?

Definitely! Public safety is important. If we give the villagers knowledge on safety now, tomorrow, they will do well by working with us. And if tomorrow, there is an accident with a truck of Lafarge, it will affect the company's image. If we do a lot on health & safety, people will understand better what happened in the accident. Because here, people don't have a good knowledge about safety. » (le responsable EH&S du projet)

Pour sa part, le responsable RSE a dû justifier la nécessité de se coordonner avec le responsable Hygiène, Santé & Sécurité pour obtenir une telle coordination, ce qui indique la position quelque peu marginale qu'il occupe au sein de l'équipe du projet :

> « *Health & Safety is a very very important part, and it needs to be coordinated with CSR, particularly when we work in the field. There are some activities of health, or safety, which can and should be coordinated with CSR.*
>
> Does such coordination happen?
>
> *I think the safety manager is very new to this organization. I will also pursue with him that we can work together on certain issues. It will happen in the future. From my side, I am very much interested. He is also very new to this organization, and culture. And he joined just a few months back. It will certainly happen.*
>
> I heard about some safety awareness programs organized in villages…
>
> *In that matter, he has not discussed with me. I see it as a major thing, because if he is working with people there, he must involve me also, so I can tell him some important things. Like if certain chief guests have to be invited. I can tell him: 'Please pick some Panchayat leaders, pick some other official people, who can deliberate on your subject more openly'. There are many things we can share and coordinate, and it can only lead to better planning and implementation.* » (le responsable RSE du projet, février 2008)

Quant aux départements risquant d'être contraints par le responsable RSE, leurs responsables respectifs tendent à dévaloriser son importance. Par exemple, le directeur du département technique débute l'entretien que nous avons réalisé avec lui par une description du projet où la RSE est absente :

> « *I am looking after all technical activities on the project. The arrangements for the temporary power supply, the needs of access to the plant, the technical specifications of the project. And I have to evaluate the progress of the project. In a project, you always have two aspects: the technical one and the commercial one.* [X] *takes care of the commercial side, I'm taking care of the technical side, and* [X] *is the project leader*. » (le Directeur technique du projet)

Peu après, il tourne la RSE en dérision. Mentionnant la mise en place d'une certification ISO 14001 dans une cimenterie où il travaillait précédemment, il explique :

> « *It had some impacts… like we would throw our chewing-gums in the dust bins rather than sticking them under the table* [rire ironique]. » (le Directeur technique du projet)

Par ailleurs, il n'a pas participé à l'élaboration de la stratégie RSE, qui semble loin de ses préoccupations à ce stade du projet :

> « *I did not participate to the CSR part of the project. I know superficially what is going on, like some NGO is currently doing a study in the villages. But I'm doing my job, I don't go into CSR. I sit next to* [X: Directeur du projet]. *So if he needs my input on CSR, he will just have to come and see me.* » (le Directeur technique du projet)

Pour le responsable RSE, cette attitude est problématique. Interrogé sur son rapport avec le directeur technique, il explique :

> « *We don't work together. During meetings, we discuss few things which are relevant. But as far as technology is concerned, I need to be informed, so I can clarify people's apprehensions.*
>
> Is it the case right now?
>
> *Right now, I must say it is on a very low side. Some indirect information comes through different… pipes. But not directly as such. I have to learn things from different colleagues of mine.* » (le responsable RSE du projet, février 2008)

De même, le responsable Ressources Humaines du projet ne considère pas la RSE comme quelque chose de pertinent dans son domaine d'activité. Pour lui, la RSE a pour fonction de faire en sorte que les communautés villageoises avoisinantes soient favorables à Lafarge India. Quant au recrutement, aux rémunérations, aux conditions de travail, ou encore aux négociations avec les futurs syndicats, sa position est claire: ce sont des questions de gestion des ressources humaines, la RSE n'a rien à voir là-dedans.

Ce rapide tour d'horizon des relations du responsable RSE avec les autres membres de l'équipe montre que dans l'ensemble, le responsable RSE souffre effectivement d'un manque de légitimité et de collaboration de la part des autres départements. Cette position s'explique de plusieurs façons. D'une part, seuls les acteurs voyant un intérêt direct dans la RSE lui apportent leur soutien. C'est le cas du directeur du projet, qui est conscient des risques de contestation sociale et qui a intérêt à ce que de bonnes relations soient établies avec les communautés villageoises afin d'augmenter les chances de mise en œuvre rapide du projet. C'est aussi le cas du responsable de l'acquisition des terres. Pour les autres acteurs, la RSE constitue une contrainte potentielle ou avérée dans la conduite de leurs activités : le responsable Hygiène, Santé & Sécurité n'a pas intérêt à se compliquer la tâche en prenant en compte les enjeux du responsable RSE, le responsable technique veut pouvoir effectuer les choix techniques selon des critères industriels et non pas environnementaux, et le responsable

des Ressources Humaines entend gérer la future main d'œuvre de la cimenterie selon ses propres critères de gestion.

Une autre variable entre en ligne de compte, à savoir l'identité professionnelle des différents acteurs. En effet, le responsable RSE est travailleur social de formation. De même, le responsable de l'acquisition des terres est un homme de terrain, dont le métier consiste notamment à gérer des relations avec des communautés villageoises. Ainsi, ils parlent pour ainsi dire le même langage et partagent un savoir commun sur le fonctionnement des villages, les enjeux politiques locaux, etc. A l'inverse, le directeur technique et le responsable Hygiène, Santé & Sécurité sont des ingénieurs de formation et de profession, et le responsable des Ressources Humaines est un gestionnaire. Tel que le responsable RSE les perçoit, ces ingénieurs et gestionnaires sont étrangers aux enjeux de la gestion des communautés villageoises :

> « *I think the company has taken a very wise step not to send first their electrical or civil engineers in the field. They are first sending the people who can actually convince the general community about what the company can do for them, and how the project will benefit their livelihood and socio-economic status.*
>
> *For this job, it is a very good step from the company to have hired specialized people. They didn't hand over the job to the HR guy, or other engineers. Because it is a totally different specialized field these days. They have hired people who have worked on these issues before, who are comfortable with development programs. So I think this is a very wise step, and a very wise timing also.* » (le responsable RSE du projet, février 2008)

Cette configuration organisationnelle et professionnelle pèse sur les prises de position du responsable RSE local dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie RSE. Effectivement, on peut lire ses prises de positions comme autant de « coups stratégiques » (Friedberg, 1993) visant à améliorer sa position au sein de l'équipe du projet.

Par exemple, le responsable RSE pousse la formalisation de l'approche RSE plus loin que ne l'exige sa hiérarchie, proposant à plusieurs reprises l'adoption d'objectifs établis « scientifiquement », de tableaux de bord, ou encore d'indicateurs de performance et de ratios. D'ailleurs, la présentation PowerPoint préparée en février 2008 en vue de la réunion RSE de New-Delhi, qui comportait principalement des processus formalisés et des tableaux de gestion de projet, n'est pas reprise par le Directeur *Corporate Affairs* lors de la réunion : ce dernier privilégie une présentation plus souple, en termes d'approches stratégiques plutôt que d'outils de gestion. Cette volonté du responsable RSE de formaliser les processus de gestion peut être interprétée comme une tentative de « traduire » le volet RSE du projet dans un langage

compréhensible par ses collègues ingénieurs et gestionnaires. Souffrant du sentiment que la RSE, ses enjeux, son utilité et donc sa légitimité ne sont pas compris par ses collègues, il traduit l'objet RSE dans un ensemble d'outils de gestion quantitatifs semblables aux outils utilisés par les ingénieurs et les gestionnaires, et plus généralement par l'entreprise :

> « *If I develop a project, the first and most challenge is to convince the people above me that it is rationale, that it is need-based. Every task has its own difficult steps. But if I develop a project which is not at all rationale, I'll be bad. So first, as an in-charge of CSR here, I must be able to think rationally, positively, so I should not end up in an embarrassment, that I have not been able to convince the people. All jobs have all these tasks, some difficult, some easy. I always look at it as a challenge. What should be thought of is orientation on CSR of all people from this project. If everybody is oriented towards CSR, half of my job is done. The people who are working on that project, they have to be sensitized on CSR.*
>
> It reminds me last time… you were telling me that CSR is sometimes perceived as a hurdle…
>
> *Mmh… Actually, we will be coming up with a very frank opinion of the people* [parties prenantes]. *Sometimes, it also becomes difficult for the technical guys to really understand, and to meet certain guidelines.* » (le responsable du projet, février 2008)

L'influence de la configuration organisationnelle sur les prises de position stratégiques du responsable RSE se manifeste également dans le fait qu'il défend avec ferveur l'idée de créer une fondation dédiée à la RSE et au développement durable. Les arguments qu'il avance à sa hiérarchie renvoient aux intérêts de Lafarge India, tels qu'il les conçoit. Par exemple, lors de la réunion RSE, il évoque les intérêts économiques d'une telle fondation, qui faciliterait la mobilisation de ressources extérieures *via* des partenariats avec des ONG, qui permettrait de recevoir des financements publics, et qui bénéficierait d'un régime fiscal avantageux. Or, la création d'une fondation constitue également une stratégie pour résoudre son problème de manque de légitimité au sein de l'équipe du projet. En effet, la fondation lui permettrait d'opérer dans une organisation dédiée au développement local, où la RSE est située au centre et non aux marges, ainsi que de s'entourer d'une équipe ayant un profil compatible avec le sien :

> « *I am in favor of a separate department, because Lafarge cannot be an implementing agency. We have no expert staff on development projects, and we don't have any approach of development. So Lafarge must have a CSR department, and an implementing agency for the CSR projects. Many companies have come up with foundations, or trusts. Those foundations create more faith in the public. Their staff is specialized and competent: they have the right mindset, and they are sincere, sensitive, and skilled.* » (le responsable du projet, février 2008)

A cela s'ajoute un enjeu de stratégie de carrière : ayant dirigé la branche de la Fondation Ambuja à Darlaghat, le responsable RSE local peut penser qu'il serait bien positionné pour assurer la direction de la fondation, soit à Mumbai, ce qui équivaudrait à une promotion, soit à Tattapani, ce qui lui offrirait plus d'autonomie vis-à-vis des autres départements représentés dans l'équipe locale.

Près d'un an après la phase d'élaboration de la stratégie RSE, lors d'un entretien réalisé en janvier 2009, le responsable RSE local fait état d'une amélioration de sa situation au sein de l'équipe. Pour lui, ce changement est à mettre sur le compte de la concrétisation du volet RSE du projet (restitution des études devant l'équipe entière, réalisation de projets, *etc.*), qui a permis aux autres membres de l'équipe de mieux comprendre de quoi il s'agissait et pourquoi la RSE était importante :

> « *I am seeing that they* [collègues] *have now started realizing that we are dealing with core, core, hardcore issues, which cannot be looked at lightly, and which have to be put into the system, into the core strategy. There are so many things that we can showcase through CSR to all the stakeholders. Their knowledge-base on CSR has, I think, improved a lot.*
>
> *When I conducted those health camps, organized the summer education campaign, and the community gave this response that it had proved beneficial for them… it also increased our reputation in the eyes of the government, that our company is doing something for the communities… then the other team members realized that it is very important that CSR stays in the project. Because of course, CSR has to build the image and reputation of the company. So now, they are quite interested and satisfied that CSR is not only building the image of the company, but also enhancing and contributing to social welfare.*
>
> *I also always share my activities with them, that this and that is happening. We form an important link between the local people in the area and the project team. Because sometime, it happens that the community has a different perception, which is not able to reach the company. Because we are the fieldworkers, we see things, we gather information, we meet people, we know their views, and then we pass these issues to the company so they can use it.* […] *Some people told me that transport will generate many types of pollutions, like noise pollution, air pollution, so I tried to bring that point in the company's meetings, saying that if there are some remedies… or for shifting a temple which is in the area, I also try to convey my point of view, saying that presently, if we try to do it, the community will not accept it, that we should form a committee with the public, and discuss the issue together. All these things, they help the company.* » (le responsable RSE du projet, janvier 2009)

D - Enseignements du cas de Tattapani

L'analyse du projet de cimenterie de Tattapani offre des perspectives complémentaires à l'étude des cimenteries existantes d'Arasmeta et de Sonadih. Elle met en évidence les conditions dans lesquelles Lafarge India introduit la RSE de façon stratégique dans ses structures organisationnelles et ses opérations.

Dans les cimenteries rachetées à des entreprises indiennes, la RSE constitue un domaine de gestion imprégné par l'histoire des relations entre les usines et les acteurs de l'environnement social local. Dans cette situation, les dirigeants de Lafarge India en charge de la RSE doivent composer avec les inerties du modèle de gestion de l'environnement social hérité de la période pré-acquisition. Dans le projet d'usine à Tattapani, les dirigeants de Lafarge India ont plus de marges de manœuvre quant à l'utilisation qu'ils peuvent faire de la RSE. La façon dont ils utilisent ces marges de manœuvre constitue donc un révélateur plus neutre du rôle joué par la RSE dans les relations d'interdépendance entre Lafarge India et son environnement social.

Du point de vue des acteurs situés dans l'environnement social du projet, la RSE recouvre une partie de la contribution au développement local attendue du projet de Lafarge India : en plus des opportunités d'emploi accessibles aux habitants de la région, sensées être garanties par la règle des 70%, ainsi que des contributions de Lafarge India aux finances publiques et au développement des infrastructures routières, le projet d'usine doit être accompagné par des initiatives de développement local au bénéfice des communautés villageoises avoisinantes. Chez les acteurs de l'environnement social, la RSE constitue donc une attente instituée, ancrée dans la tradition philanthropique et de développement communautaire indienne. Cette attente met en jeu une forme d'encastrement de Lafarge India, qui exige la prise en compte d'intérêts collectifs au-delà des externalités positives de l'activité économique déployée dans le cadre du projet.

Lafarge India n'est pas insensible à cette attente. Certains des dirigeants y adhèrent, dans le sens où ils sont eux aussi convaincus que Lafarge India *doit* faire quelque chose pour le développement socioéconomique des communautés affectées par le projet, indépendamment de ses intérêts économiques propres. Comme l'atteste la position du coordinateur du projet d'usine, la plupart des dirigeants et cadres intermédiaires sont également conscients de l'enjeu de légitimité sous-jacent. Le refus par Lafarge India de

prendre en compte l'attente RSE suscitée par le projet enverrait un signal négatif aux acteurs de son environnement social : Lafarge India serait perçu comme une entreprise « égoïste », qui vient exploiter les ressources locales pour faire du profit, détériorant l'environnement naturel et perturbant la vie des communautés villageoises au passage, sans égard pour les personnes et les groupes sociaux affectés par le projet.

Ceci étant dit, Lafarge India ne voit pas dans la RSE qu'une simple obligation sociale, dont sa légitimité serait en partie tributaire. Dans un contexte où les dirigeants perçoivent un risque de contestation sociale, qui aurait des implications économiques significatives en ralentissant le projet, voire en menaçant ses possibilités d'existence, la RSE s'impose rapidement comme un outil de gestion du risque de contestation sociale. Tous les décideurs impliqués dans le projet ne sont pas acquis à cette perspective, comme en attestent par exemple les positions du directeur technique et celles du directeur local des ressources humaines. Néanmoins, forte du soutien des dirigeants au sommet de la hiérarchie, l'équipe RSE parvient à imposer l'introduction d'une stratégie RSE formalisée en amont de la réalisation du projet. Ce faisant, le responsable RSE s'efforce de traduire les enjeux sociopolitiques soulevés par la gestion des « parties prenantes » locales dans un langage managérial et économique, qui soit audible au sein de l'organisation. Plus qu'une simple action de conformation à une attente normative exogène diffuse, la RSE apparaît donc comme un moyen employé par Lafarge India pour intégrer puis répondre au risque économique issu du caractère socialement contestable de ses activités productives.

Synthèse du cas de Lafarge India Pvt. Ltd.

Plusieurs constats transversaux se dégagent de l'étude des trois sites industriels Arasmeta, Sonadih et Tattapani. Ces études montrent comment les évolutions émergentes et macrosociologiques du capitalisme industriel indien, et plus particulièrement la mise en tension des firmes par le couplage désencastrement / réencastrement, sont susceptibles d'affecter les rapports concrets entre les entreprises et leur environnement social.

Dans les cas d'Arasmeta et de Sonadih, les rapports entre Raymond Cement / Tata Steel et leur environnement social sont caractérisés par un niveau élevé d'encastrement, condition d'un compromis social local[297]. A l'instar de tout système où des acteurs interdépendants sont porteurs d'intérêts divergents tout en partageant des intérêts communs, le compromis social émerge des échanges entre les directions des deux usines et les acteurs de l'environnement social. Il fait l'objet de négociations, de « jeux » mêlant la coopération et le conflit (Friedberg, 1993). On pense, par exemple, au renforcement des activités de développement mises en œuvre par Raymond Cement en réponse à la participation des villageois à la grève de 1993, ou encore, à la régularisation progressive des ouvriers contractuels par Tata Steel.

Les conditions de possibilité du compromis social local émanent de quatre éléments fondamentaux : (*i.*) la relative tolérance des entreprises à un fonctionnement sous-optimal d'un point de vue économique, (*ii.*) la prise en compte par les employeurs de l'origine villageoise des candidats à un poste d'ouvrier, (*iii.*) le maintien d'un dialogue ouvert entre les directions et leur main d'œuvre, et (*iv.*) la mise à disposition de ressources contribuant au développement social des communautés villageoises directement affectées par l'activité des cimenteries. Ces fondements du compromis social local s'inscrivent dans une configuration économique, politique et institutionnelle plus large, imprégnée du modèle pré-réformes du capitalisme industriel indien. La tolérance au fonctionnement sous-optimal provient par exemple d'un modèle industriel où l'exigence d'efficience n'est pas prédominante, dans un contexte de marchés de rente renforcé par le système des licences, et d'un gouvernement familial des entreprises relativement indépendant des investisseurs. Le rapport des directions avec leurs employés est teinté du paternalisme indien, dont les Groupes Raymond et Tata sont

[297] L'analyse des ressorts du compromis social local durant la période Raymond Cement / Tata Steel, et de la rupture du compromis social suite à l'acquisition des deux cimenteries par Lafarge India, est développée dans Krichewsky (2011a).

porteurs. La présence de syndicats à même de soutenir un effort de grève long de trois mois reflète la force – certes en déclin – du mouvement syndical indien. Enfin, l'implication de Raymond Cement / Tata Steel dans le développement des communautés villageoises avoisinantes prolonge une tradition philanthropique qui, malgré la rupture introduite durant l'ère interventionniste par un Etat développeur hégémonique, continue d'influencer le cadre cognitif et les dispositions des dirigeants d'entreprise quant à la gestion des demandes des villageois.

Poursuivant l'analyse, les cas d'Arasmeta et de Sonadih montrent comment l'acquisition des deux usines par Lafarge India – un événement emblématique des évolutions contemporaines de l'industrie du ciment et plus généralement du capitalisme industriel en Inde – provoque une rupture du compromis social local. Après avoir pris possession des cimenteries, Lafarge India y introduit un nouveau modèle de gestion, associé à un effort de rationalisation des usines et la recherche d'une productivité accrue. D'un point de vue économique, le nouveau modèle de gestion est un succès pour Lafarge India. Grâce notamment à une amélioration du système technique de production et à une gestion rationalisée des ressources humaines, les deux cimenteries atteignent une rentabilité jugée satisfaisante par la direction.

Cependant, le modèle de gestion mis en place s'avère difficilement compatible avec les termes du compromis social préexistant. Les gains de performance sont réalisés au détriment de la prise en compte d'intérêts collectifs portés par des acteurs de l'environnement social de l'entreprise : ils contribuent à un mouvement de désencastrement. Dans le domaine de l'environnement naturel, la réduction des pollutions obtenue par la modernisation du système technique et sa mise en conformité avec les exigences accrues du régulateur ne suffit pas à résorber l'insatisfaction des villageois et d'OSC telles que *Tribal Welfare Society*. En outre, le développement des capacités de production ravive les tensions autour de l'usage des ressources naturelles locales, en particulier la terre et l'eau. Dans le domaine du travail et des relations industrielles, les effets du nouveau modèle de gestion sont plus univoques. La rationalisation des ressources humaines conduit à des exigences de productivité jugées illégitimes par les ouvriers, à une précarisation de l'emploi, et dans certains cas à une dégradation des conditions de travail. Or, les marges de négociation nécessaires à l'élaboration d'un nouveau compromis social sont réduites. La formalisation de la gestion des ressources humaines contribue à réduire les espaces informels de négociation. A cela s'ajoutent plusieurs éléments contraignant la capacité des ouvriers à faire valoir leurs

revendications auprès de la direction, telles que l'insécurité de l'emploi introduite par les plans de départ « volontaires », le refus de Lafarge India d'endosser le rôle d'employeur principal dans le cadre des litiges impliquant des ouvriers contractuels, et les pressions ressenties par les ouvriers contractuels souhaitant engager des actions collectives. Enfin, dans le domaine du développement local, l'acquisition des usines par Lafarge India provoque une baisse des ressources allouées aux activités de développement communautaire. Dans un contexte où la réduction de la main d'œuvre réduit les bénéfices économiques que les villageois retirent de la présence des usines, le désengagement de Lafarge India du développement local accentue les frustrations et alimente la baisse de légitimité sociale du cimentier.

Le mouvement de désencastrement sous-jacent à la rupture du compromis social local génère des tensions dans le rapport entre Lafarge India et son environnement social. Or, du fait du déséquilibre dans les rapports de force entre, d'un côté, une direction bénéficiant du soutien des pouvoirs publics, et de l'autre, les ouvriers et les villageois, les intérêts collectifs mis à mal par le nouveau modèle de gestion trouvent difficilement leur place sur l'agenda de la direction des usines. Les tensions prennent de l'ampleur. Elles suscitent l'intervention d'acteurs intermédiaires (élus, acteurs administratifs, organisations syndicales, organisations de la société civile…), mieux dotés en ressources que les ouvriers et les villageois. Les acteurs intermédiaires mobilisent et souvent alimentent les tensions afin de s'en servir dans leurs échanges avec Lafarge India. A travers leurs interventions, ils réintroduisent les enjeux sous-jacents aux tensions dans l'organisation de Lafarge India : ils tentent de réencastrer l'entreprise. Cependant, cette intermédiation n'est pas neutre. Elle opère en fonction des intérêts propres aux acteurs intermédiaires, qui sont plus ou moins alignés sur les intérêts collectifs à l'origine des tensions. Par exemple, le *Sahr Panch* de Raseda parvient à maintenir des contributions de Lafarge India dans le développement du village, mais dans un contexte de raréfaction des ressources RSE disponibles, ces contributions sont maintenues au détriment d'autres villages moins bien lotis. Ou encore, la mobilisation des villageois contre Lafarge India par le candidat aux élections législatives dans la circonscription d'Akaltara alerte la direction de l'usine sur les risques provoqués par le mécontentement des villageois, mais une fois élu, ce candidat abandonne ses efforts de mobilisation et conclut une entente avec la direction du cimentier.

Dans ce contexte, la mise en place d'une nouvelle stratégie RSE dans les deux usines indique une transformation du mode de gestion de son environnement social par Lafarge

India, qui tranche avec le modèle plus « traditionnel » propre à Raymond Cement et Tata Steel. La nouvelle stratégie n'émane pas directement de la situation locale. En effet, une telle stratégie risque d'irriter les acteurs intermédiaires bénéficiant du *statu quo*, en particulier les *Sahr Panch*, sans pour autant résoudre les problèmes à l'origine des tensions, telles que l'insatisfaction de la main d'œuvre, ou encore le manque d'opportunités d'emploi pour les villageois. Bénéficiant de rapports de force avantageux, les dirigeants des usines préfèrent gérer la contestation sociale par une stratégie d'alliance avec les acteurs intermédiaires clés, plutôt que de recourir à une nouvelle stratégie RSE.

Les motifs conduisant à l'introduction de la nouvelle stratégie RSE sont ailleurs. Envisagée depuis la situation locale, la nouvelle stratégie RSE est exogène et contingente. Elle est introduite dans les usines du Chhattisgarh sur décision de la direction à Mumbai, qui souhaite profiter de l'occasion créée par les projets *greenfield* pour mettre les actions RSE à niveau dans l'ensemble des sites de production. Cependant, si l'on considère l'organisation de Lafarge India dans son ensemble, l'inclusion des cimenteries existantes dans la nouvelle stratégie RSE apparaît moins contingente. Elle répond au problème du couplage désencastrement / réencastrement propre à la configuration actuelle, manifeste entre autres dans les cimenteries d'Arasmeta et de Sonadih, qui requiert une attention accrue de la part de la direction de Lafarge India.

Plus concrètement, la gestion de l'environnement social gagne en importance sur l'agenda stratégique de Lafarge India, et les ajustements locaux autrefois laissés à la discrétion des directions des usines sont jugés insuffisants. Désormais, les risques de réencastrement appellent une prise en compte plus systématique, plus stratégique et plus formalisée. La RSE devient un domaine de management autonome. Il s'ajoute à la gestion des relations avec les pouvoirs publics, aux mains des responsables Relations Publiques, et à la gestion des revendications ouvrières, à la charge du Département des Ressources Humaines. Bien entendu, une coordination est maintenue dans la gestion de ces trois domaines concernés par le problème du couplage désencastrement / réencastrement. Par exemple, le responsable Relations Publiques en charge du Chhattisgarh est invité à participer à l'élaboration de la nouvelle stratégie RSE. De même, les responsables RSE des usines sont situés sous le double commandement hiérarchique du Directeur *Corporate Affairs*, en charge de la RSE au niveau national, et du Directeur des Ressources Humaines de leur usine. Ceci étant, la RSE fait bien l'objet d'une autonomisation et d'un outillage managérial. Les activités déployées au niveau des sites de production s'inscrivent désormais dans un cadre stratégique national, formalisé

par une équipe dédiée à la RSE et mis en œuvre au sein d'une structure organisationnelle propre, la *National Initiative for Dwellings, Health, Education and Employability* (NIDHEE). Les objectifs définis à Mumbai, ainsi que les exigences d'intégrabilité des activités RSE dans des communications officielles formalisées (ex. rapport annuel RSE) prennent progressivement le pas sur les jeux d'acteur et les ajustements locaux. Typiquement, pour reprendre un exemple tiré du cas d'Arasmeta, il s'agit moins d'assurer l'attitude coopérative des forces de l'ordre en allouant une partie des fonds RSE à la construction d'un nouveau bâtiment pour la police locale, que de produire des cas concrets de projets RSE, utilisés ensuite pour crédibiliser un discours sur la « citoyenneté » et le sens de « responsabilité sociale » de l'entreprise.

Le cas de Tattapani confirme et prolonge le diagnostic établi dans l'analyse des cas d'Arasmeta et de Sonadih. Là-aussi, la RSE apparaît comme un dispositif de gestion formalisé, doté d'une structure organisationnelle propre, dont la vocation est de gérer les enjeux de contribution du projet d'investissement au développement socioéconomique des habitants de la région – soit l'enjeu pivot du couplage désencastrement / réencastrement dans le contexte indien. De même qu'à Arasmeta et à Sonadih, les activités RSE mises en place en Himachal Pradesh sont soumises aux enjeux de la construction d'un discours cohérent par Lafarge India sur sa responsabilité sociale : les priorités stratégiques définies à Mumbai doivent être respectées. Mais l'analyse du cas de Tattapani permet d'aller plus loin. Le rôle joué par la RSE dans la gestion de son environnement social par Lafarge India dépasse la simple construction de discours ; la RSE est mobilisée comme un outil de gestion des risques de contestation sociale. En ce sens, l'introduction de la RSE comme domaine d'action managériale au sein de la structure organisationnelle du projet constitue une évolution de Lafarge India, envisagé ici comme une organisation. A travers le travail réalisé par l'équipe RSE de Lafarge India, en particulier le Directeur *Corporate Affairs* à Mumbai et le responsable RSE du projet, la composante organisationnelle RSE du projet permet d'introduire *de façon anticipée et proactive* les enjeux du couplage désencastrement / réencastrement dans le système managérial et les opérations de Lafarge India. Plus concrètement, le responsable RSE réalise un travail de traduction des enjeux sociopolitiques soulevés par le projet de cimenterie en un langage managérial, qui soit audible par ses collègues, et qui permette une prise en compte de ces enjeux sous la forme d'actions visant à réduire les risques de contestation sociale.

Partie 3 – Le méta-encastrement des firmes : mécanismes générateurs, modes opératoires et implications

Trois hypothèses de départ ont orienté notre enquête sur le phénomène de la RSE dans le contexte indien. Les observations empiriques restituées au fil des deux parties précédentes s'accordent avec ces hypothèses.

i. *Le phénomène de la RSE ne peut pas être compris s'il est isolé de l'ensemble plus vaste des échanges qui relient les firmes et les sociétés nationales au sein desquelles elles opèrent.*

Le phénomène de la RSE semble occuper une place à part dans les échanges entre les firmes et leur environnement social. Il prend forme dans un espace social spécifique, le « champ de la RSE », où se mêlent divers éléments de doctrine, des normes *soft* et des politiques publiques, des dispositifs managériaux, des artefacts de communication, des initiatives et des pratiques. Toutefois, la relative autonomie du phénomène de la RSE n'implique pas que son existence émerge d'un processus *sui generis*. Le phénomène de la RSE émerge en rapport à des évènements situés à l'extérieur de lui, au sein des rapports d'interdépendance que les firmes entretiennent avec leur environnement social. Par conséquent, l'étude des origines, de la nature et des implications du phénomène de la RSE requiert d'envisager ce dernier dans le contexte plus large des rapports entreprises-société.

ii. *Le phénomène de la RSE émerge à l'interface entre les systèmes économiques et les sphères sociopolitiques des sociétés contemporaines.*

Au sein des rapports d'interdépendance entre les firmes et leur environnement social, le phénomène de la RSE émerge en réponse à un problème : certaines opérations réalisées par les firmes dans la poursuite de leurs intérêts économiques privés contrarient des intérêts collectifs, formulés et défendus comme tels par divers acteurs sociaux. Les formules-mères polanyiennes d' « encastrement » et de « désencastrement » du système économique semblent particulièrement fécondes pour analyser ce problème, dans la mesure où elles permettent de penser la nature problématique du rapport entre les firmes et leur environnement social, tout en faisant référence à des phénomènes concrets. Dans cette perspective, l'analyse du phénomène de la RSE nécessite d'établir avec précision les rapports qu'il entretient avec les mouvements d'encastrement et de désencastrement des firmes. Ces mouvements étant inscrits dans le temps long des évolutions institutionnelles propres aux économies politiques nationales, l'analyse requiert une profondeur historique suffisante pour rendre compte de ces dynamiques.

iii. Le phénomène de la RSE est une configuration originale dans l'histoire des rapports entre les firmes et les sociétés au sein desquelles elles opèrent.

Le caractère inédit du phénomène de la RSE doit être souligné avec d'autant plus de vigueur que de nombreux dirigeants d'entreprise, experts et chercheurs universitaires perpétuent l'idée selon laquelle la RSE serait un équivalent moderne des traditions philanthropiques et paternalistes. De telles interprétations sont particulièrement communes dans le cas indien[298]. On les retrouve néanmoins dans d'autres contextes[299]. *A contrario* de ces lectures, les résultats de nos observations invitent une analyse qui distingue les propriétés de la RSE des propriétés des phénomènes de philanthropie et de paternalisme caractéristiques de la « tradition indienne ».

Reprenant ces hypothèses, la troisième et dernière partie de notre démonstration développe une analyse des mécanismes générateurs, des formes, des modes opératoires et des implications du phénomène de la RSE. L'analyse s'appuie sur un travail systématique de *coordination* entre les observations macrosociologiques du cas indien et les observations détaillées issues de l'étude du cas de Lafarge India[300]. L'analyse opère un mouvement d'*abstraction* : une interprétation générale du phénomène de la RSE comme un méta-encastrement des firmes est progressivement abstraite des observations empiriques nous renseignant sur ce phénomène concret[301].

Le statut de cette interprétation de la RSE comme un méta-encastrement mérite d'être précisé. Cette interprétation ne prétend pas être unique, ni définitive. D'une part, il serait déraisonnable de vouloir arrêter une lecture définitive d'un phénomène aussi multidimensionnel, ambigu, variable suivant les contextes et évolutif que la RSE. D'autre part, si le cas indien et l'expérience de Lafarge India peuvent être considérés comme

[298] Voir le chapitre 4.

[299] C'est par exemple le cas d'Archie B. Carroll (1999), qui traite la philanthropie comme une des composantes de la RSE.

[300] Ce travaille de coordination (Moessinger, 2008) mobilise une variété de niveaux d'observation, mais aussi une variété de points de vue, issue de la pluralité des acteurs que nous avons interviewés.

[301] A la suite d'Andrew Sayer (1984), la notion d'abstraction désigne ici un processus par lequel l'observateur *abstrait* des propriétés, des aspects et des influences *d'*un objet concret. En sélectionnant les propriétés, aspects et influences de l'objet qui sont essentiels, et non circonstanciels, en distinguant ceux qui sont intrinsèques (nécessaires) et ceux qui sont extrinsèques (contingents, contextuels), il est possible d'abstraire un certain nombre de caractéristiques générales de l'objet étudié.

emblématiques, au sens où ils regroupent beaucoup des caractéristiques générales du phénomène étudié, leur investigation ne permet de réaliser que des observations empiriques partielles. Par conséquent, la lecture du phénomène de la RSE comme un méta-encastrement des firmes doit être reçue comme une conjecture, au sens de Karl Popper (1985), soit une interprétation ouverte, utile, plausible et contestable au regard d'observations contrôlées. De nouvelles investigations, réalisées dans d'autres contextes nationaux, sectoriels, ou encore organisationnels, permettront d'enrichir, d'affiner, de corriger ou de réfuter les résultats de la présente recherche.

Dans un premier volet, l'analyse met en évidence les conditions d'émergence, les processus de production et les formes du phénomène de la RSE en Inde (chapitre 9). Un second volet de l'analyse expose les modes opératoires du phénomène de la RSE, avant d'en interroger les implications dans un contexte où, au nom de la « gouvernance mondiale », les firmes sont appelées à jouer un rôle croissant dans l'orientation des dispositifs institutionnels de régulation du système économique (chapitre 10).

Chapitre 9 – Analyse stratégique-relationnelle des mécanismes générateurs et des formes du phénomène de la RSE en Inde

L'analyse des mécanismes générateurs et des formes du phénomène de la RSE en Inde porte sur des processus complexes, qui entremêlent l'action de structures sociales et celle d'acteurs autonomes et réflexifs. Une brève référence aux travaux de Margaret S. Archer, Bob Jessop et Colin Hay sur les rapports entre les structures sociales et l'agence apporte quelques clarifications conceptuelles utiles à l'analyse (A). Mobilisant les résultats empiriques des deux parties précédentes, l'analyse précise le rôle joué par les processus de couplage désencastrement / réencastrement dans l'émergence du phénomène de la RSE (B et C). Une dernière section montre comment le phénomène de la RSE répond aux effets du couplage désencastrement / réencastrement par un méta-encastrement des firmes (D).

A - Les rapports structure-agence : clarifications conceptuelles préliminaires

La conceptualisation des rapports entre les structures sociales et ce que les sciences sociales anglo-saxonnes désignent comme l'agence (*agency*)[302] ne va pas de soi. Comptant parmi les grands problèmes théoriques des sciences sociales, ce rapport suscite des propositions théoriques contrastées et concurrentes (Hay, 2002). Dans la mesure où l'analyse multi-niveaux du phénomène de la RSE combine des variables structurelles et des effets d'agence, il convient d'en clarifier l'architecture conceptuelle sous-jacente.

L'approche morphogénétique, développée par Archer (1995 ; 1998) ne manque pas d'intérêts pour clarifier les rapports entre structures et agence. A la différence de la théorie de la structuration d'Anthony Giddens (1984), qui entretient une vision circulaire des rapports entre structure et agence, l'approche morphogénétique reconnaît aux structures sociales et à l'agence une existence ontologiquement distincte, ainsi qu'un pouvoir de causalité propre.

[302] La notion d'agence désigne les capacités d'agir des individus, et doit être distinguée en ce sens des notions d'action (l'exercice de cette capacité) et d'acteurs (ceux qui réalisent ces actions).

Dans cette perspective, les rôles, le degré d'autonomie et les interactions entre les structures sociales et les acteurs participants à l'émergence, la reproduction et/ou la transformation du phénomène de la RSE, nécessitent des examens concrets, empiriques du phénomène. Interactions et structures ne peuvent faire l'objet d'un cadrage théorique et méthodologique *a priori*, dicté par tel ou tel paradigme holiste, structuraliste, ou encore individualiste-méthodologique.

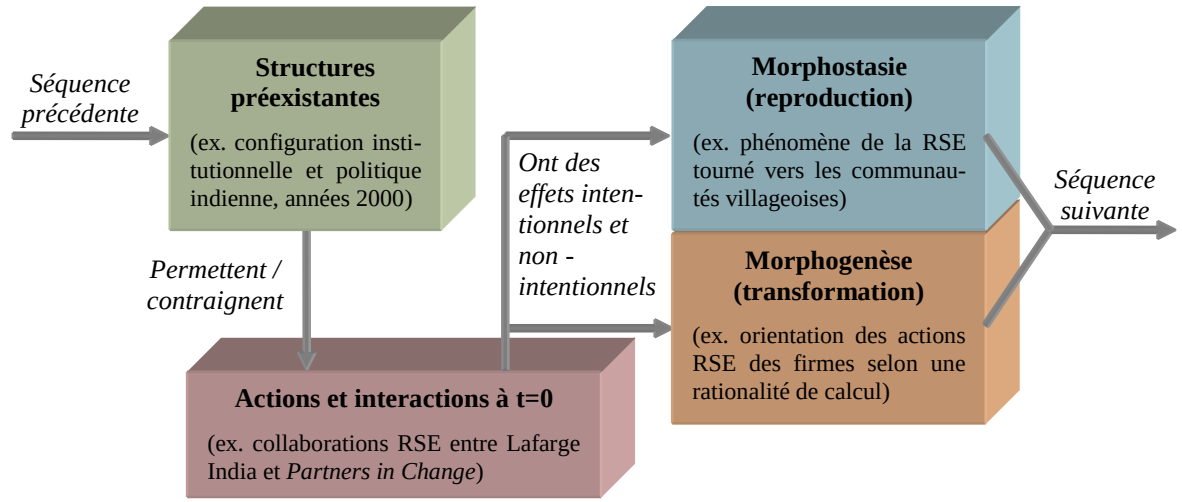
La perspective d'Archer invite l'observateur à une analyse séquentielle des processus de morphogenèse du phénomène de la RSE (voir la figure n°9.1) :

- Des structures sociales préexistent à l'action envisagée à t=0 (politiques industrielles d'Etats fédérés, droit environnemental, mouvements sociaux organisés sous forme de réseaux…). Ces structures sont elles-mêmes le produit d'actions passées. Leur mise en évidence constitue le point de départ de l'analyse.

- Ces structures sont douées d'un pouvoir de causalité, dont la nature varie en fonction de leurs propriétés respectives : elles permettent et contraignent l'action à t=0 en distribuant des ressources et en imposant des contraintes variables aux acteurs participants (capacités d'influencer les décideurs politiques, obligations réglementaires, exposition à des risques de contestation sociale…). Néanmoins, les acteurs ne sont pas déterminés par ces structures, dont l'influence est plus ou moins forte. Doués d'autonomie et de réflexivité, les acteurs disposent de marges de manœuvre dans l'orientation des conduites. Ils peuvent ou non choisir de mobiliser telle ressource, de telle façon, et certaines contraintes peuvent être contournées, ou tout simplement levées. D'une manière ou d'une autre, les acteurs situés dans un contexte structuré réalisent des actions à t=0 (ex. intégrer une composante RSE à un projet d'investissement industriel).

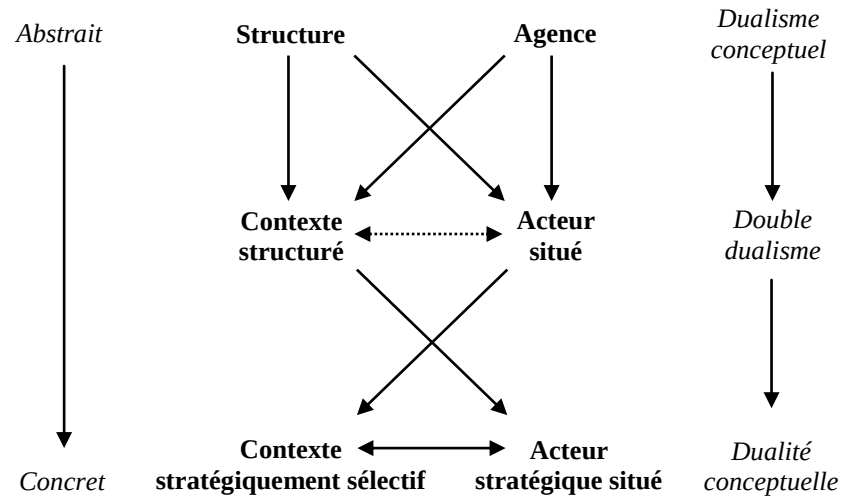
- Ces actions à t=0 ont des effets plus ou moins intentionnels, qui contribuent à reproduire et/ou à transformer les structures sociales préexistantes, modifiant les contextes d'action dans lesquels se déroule la séquence suivante.

Figure n°9.1 : Représentation schématique des processus de morphogenèse du phénomène de la RSE



Hay (2002) et Jessop (2005) poursuivent et complètent la démarche morphogénétique d'Archer par une approche dite « stratégique-relationnelle ». L'intérêt de cette dernière est de préciser les rapports dynamiques entre les structures sociales et les acteurs, en dépassant le dualisme structures/agence : alors que Giddens réduit l'agence et les structures à deux catégories conceptuelles permettant de penser une même réalité (dualisme conceptuel), et qu'Archer durcit le dualisme en conférant aux structures et à l'agence une existence ontologique distincte (double dualisme – conceptuel et ontologique), Hay et Jessop réintègrent les structures dans leur conception de l'agence, de même qu'ils réintègrent l'agence dans leur conception des structures (voir la figure n°9.2).

Figure n°9.2 : Du dualisme à la dualité : l'approche stratégique-relationnelle



Source : Hay, 2002 : 128

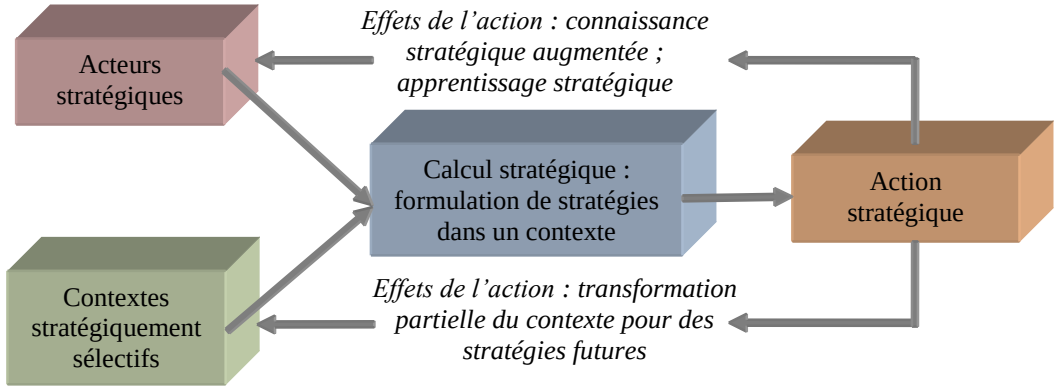
L'agence, soulignent Hay et Jessop, a pour caractéristique d'être intentionnelle, d'être (plus ou moins consciemment) stratégique, et d'être située dans des contextes structurés. Ces caractéristiques justifient qu'on requalifie l'agence d'*action stratégique située* : les acteurs adaptent leurs conduites en fonction de la représentation qu'ils se font de leur contexte d'action, l'expérience de ce contexte suscitant chez eux des apprentissages. Par conséquent, les contextes structurés ne sont pas neutres : ce sont des *contextes stratégiquement sélectifs*, au sens où ils favorisent l'adoption de certaines conduites et en défavorisent d'autres[303]. La façon dont les responsables de Lafarge India interprètent les difficultés rencontrées par Tata Motors à Singur offre un bon exemple de ces dynamiques : parmi d'autres variables de leur contexte d'action, les évènements de Singur encouragent les dirigeants de Lafarge India à se préoccuper des risques de contestation sociale auxquels le projet de Tattapani pourrait être exposé.

En retour, les conduites des acteurs ont des effets intentionnels et non-intentionnels sur leurs contextes, qu'ils contribuent à reproduire et à transformer selon les processus de morphostasie et de morphogenèse identifiés par Archer. A travers ces deux notions d'action

[303] « […] *although, in the final analysis, social and political outcomes are contingent upon strategic choices, the context itself presents an unevenly contoured terrain which favors certain strategies over others and hence selects for certain outcomes while militating against others. Over time, such strategic selectivity will throw upon a series of systematically structured outcomes.* […] *Consequently, while the outcome of any particular strategic intervention is unpredictable, the distribution of outcomes over a longer time frame will exhibit a characteristic regularity (given some degree of structural stability over the timeframe considered).* » (Hay, 2002: 129-130).

stratégique située et de contextes d'action stratégiquement sélectifs, l'approche stratégique-relationnelle corrige toutefois le « double dualisme » de l'approche morphogénétique, en précisant le rapport entre les acteurs et les structures sociales : distincts conceptuellement et ontologiquement, les contextes structurés et l'action stratégique des acteurs sont néanmoins mutuellement constitutifs (voir la figure n°9.3).

Figure n°9.3 : Structures, stratégies et agence dans l'approche stratégique-relationnelle



Source : Hay, 2002 : 131

B - Les processus de couplage désencastrement / réencastrement : aux origines du phénomène de la RSE

La première partie de notre démonstration, et plus particulièrement le chapitre 4, suggère l'existence d'un couplage entre le mouvement contemporain de désencastrement, et un contre-mouvement visant le réencastrement des firmes. Ce couplage n'est pas sans rappeler le « double mouvement » identifié par Polanyi dans *La Grande Transformation* (1983 [1944]). Plutôt que de reprendre telle qu'elle l'expression de Polanyi, l'emploi de la notion de couplage permet de souligner les rapports reliant ces deux mouvements : un couplage comprend une interdépendance doublée d'une interaction entre deux éléments, qui stabilise leur rapport et produit des régularités. En l'occurrence, le mouvement de désencastrement suscite en réaction un contre-mouvement, qui vient affecter en retour le mouvement de désencastrement à l'origine de son existence.

Ce rapport de couplage entre les deux mouvements n'est pas linéaire. Selon l'époque considérée, selon le contexte institutionnel et politique transnational, national et infranational, selon le secteur d'activité, selon le type de firmes envisagé… en bref, selon le contexte, le couplage est plus ou moins serré, plus ou moins lâche. Les résultats de notre enquête éclairent le mécanisme sous-jacent à ce couplage, tel qu'il prend forme dans le contexte indien. Ce mécanisme opère selon trois « segments » articulés entre eux :

i. Les variations historiques des configurations institutionnelles et politiques dans lesquelles se nouent les rapports entre les firmes et leur environnement social entraînent des fluctuations dans les mouvements d'encastrement / désencastrement des firmes.

ii. Le mouvement de désencastrement contemporain contrarie la négociation de compromis sociaux locaux, gênant l'absorption locale des conflits d'intérêt entre les firmes et leurs « parties prenantes ».

iii. Les conflits locaux résultant de ce phénomène alimentent un contre-mouvement de réencastrement des firmes.

Configurations politico-institutionnelles et mouvements d'encastrement / désencastrement: premier segment du couplage

A partir d'un modèle opérationnalisant les formules-mères d'encastrement et de désencastrement, l'étude macrosociologique des relations entre les firmes et leur environnement social en Inde fait apparaître trois configurations institutionnelles et politiques distinctes. A chacune de ces configurations correspond un type et un degré tendanciel variable d'encastrement des firmes : si les mouvements d'encastrement et de désencastrement coexistent dans chacune de ces configurations, la morphologie de ces mouvements et leur « force » respective varient d'une configuration à l'autre – faisant varier le degré tendanciel et les formes d'encastrement des firmes.

De l'existence de configurations productrices d'encastrement…

La première configuration accompagne l'émergence du capitalisme industriel en Inde de la fin du XIX^{e} siècle à l'Indépendance en 1947. Cette configuration se caractérise par la présence de diverses institutions d'origine « pré-modernes », qui structurent le contexte stratégiquement sélectif au sein duquel les acteurs de l'époque produisent les rapports entre les firmes et leur environnement social. Par exemple, l'importance des liens de solidarité intra-communautaire est propice à l'intégration des firmes dans la vie et le développement social des communautés marchandes : aux enjeux de statut et de prestige social s'ajoute la mobilisation par les entrepreneurs de ces liens de solidarité intra-communautaires afin d'accéder aux ressources matérielles et informationnelles dont ils ont besoin pour développer leurs affaires. Le statut juridique des familles indivises constitue un autre exemple du rôle des institutions d'origine « pré-modernes » dans le rapport des firmes à leur environnement social : la conjonction entre les structures familiales et l'architecture de gouvernance des *business house*, typique du modèle indien des *managing agencies*, favorise une gestion des firmes dans une perspective de long terme, où les enjeux de prestige social de la famille dirigeante se mêlent aux enjeux d'accumulation du capital. L'intégration communautaire et le caractère familial du modèle de gouvernement des firmes renforcent également la place des valeurs et des normes religieuses dans l'ethos des dirigeants d'entreprise et dans le rôle social qui leur est attribué au sein de la communauté. Le contexte politique de l'époque, marqué par la sujétion politique de l'Inde à l'Empire britannique, ainsi que par des politiques économiques coloniales désavantageuses pour les entrepreneurs indiens, intervient également. Dans une mesure variable suivant les époques et les familles industrielles considérées, la domination britannique favorise l'implication patriotique et le soutien stratégique des milieux industriels au mouvement indépendantiste du Congrès : des motifs politiques se mêlent aux motifs économiques dans la conduite des affaires et la gestion de leur environnement social par les firmes.

L'influence des structures institutionnelles et politiques de l'époque sur les conduites des dirigeants des firmes favorise un degré tendanciel d'encastrement élevé. Ce mouvement d'encastrement, que nous qualifions d'encastrement socioculturel, se manifeste notamment par un investissement important des familles industrielles dans des actions philanthropiques, de même que par l'adoption de politiques paternalistes au sein de Groupes tels que Tata et Birla. Les filiales indiennes de Groupes européens restent largement étrangères à ce

mouvement d'encastrement socioculturel. Et pour cause : leur contexte d'action sélectionne des stratégies différentes. D'une part, leurs dirigeants sont des européens expatriés, par définition étrangers à l'organisation communautaire de la société indienne. Ils n'ont aucune raison d'investir dans la vie et le développement social de ces communautés. Au contraire, le contexte colonial les invite à se distinguer des « autochtones ». Ils bénéficient d'ailleurs directement de leur appartenance au colonisateur, les autorités coloniales favorisant les intérêts capitalistes européens dans leurs politiques économiques et dans leurs décisions administratives.

Suite à l'accession de l'Inde à l'indépendance en 1947, l'adoption d'une stratégie interventionniste de développement par le gouvernement de Jawaharlal Nehru provoque une reconfiguration du contexte institutionnel et politique où se nouent les rapports entre les firmes et leur environnement social. Certaines institutions traditionnelles continuent bien sûr d'exercer une influence sur ces rapports. Les liens entre communautés marchandes et entrepreneuriat, par exemple, ne se défont pas du jour au lendemain. Néanmoins, de nouvelles institutions prédominent : la fermeture progressive de l'économie indienne aux investisseurs étrangers et la politique de substitution aux importations, la mise en place d'une planification quinquennale adossée à un système de licences et de quotas, le rôle prépondérant de l'Etat comme moteur du développement industriel *via* les *public-sector units* (PSU) et la création de puissantes institutions financières publiques, le développement du droit du travail et le soutien que l'Etat apporte aux organisations syndicales au nom de l'Etat-providence, une taxation élevée des firmes concomitante à la multiplication des politiques publiques redistributives… comptent parmi les principales mesures institutionnelles et politiques visant une subordination des firmes à la réalisation des objectifs politiques de modernisation et de développement socio-économique du pays.

En pratique, le système politico-bureaucratique de subordination des firmes aux politiques nationales de développement n'a pas toujours les effets escomptés sur les stratégies adoptées par les firmes. La multiplication des contraintes bureaucratiques favorise notamment le développement des marchés noirs et la généralisation des liens de clientélisme entre les agents de la fonction publique et les dirigeants des entreprises. Beaucoup de dirigeants sont également tentés de détourner certaines règles, développant par exemple des activités pseudo-philanthropiques pour bénéficier d'exemptions fiscales. Ceci étant dit, la prise en considération des écarts entre les visées formelles du système politico-bureaucratique et l'état concret des rapports entre les firmes et leur environnement social ne disqualifie pas le constat

suivant : la configuration institutionnelle et politique caractéristique du régime interventionniste favorise l'émergence d'une nouvelle forme d'encastrement, que nous avons prénommé l'encastrement politico-bureaucratique.

Entre autres mécanismes générateurs de cet encastrement politico-bureaucratique, la volonté politique d'utiliser le développement industriel pour réduire la pauvreté dans les campagnes oriente fortement la géographie du système économique. D'une part, l'Etat investit massivement dans l'installation de PSU dans des zones reculées, ces usines ayant pour mandat de contribuer directement au développement socioéconomique local. Le fait que la *Cement Corporation of India* (CCI) représente près de la moitié de la croissance des capacités de production de ciment entre 1955-56 et 1978-79 illustre l'importance de cette dynamique. D'autre part, malgré les collusions évoquées plus haut, le système des licences permet à l'Etat d'induire les firmes du secteur privé à investir dans des zones particulièrement sous-développées[304]. En matière d'emploi, l'existence d'un droit du travail progressiste, de même que l'utilisation des relations industrielles par l'Etat comme un instrument de réalisation de sa mission d'Etat-providence, favorisent la prise en compte – souvent contrainte – des intérêts collectifs des travailleurs par les firmes. Là aussi, l'industrie du ciment fournit un exemple emblématique avec le *Cement Wage Board*. La nature des réactions de l'Etat face aux dysfonctionnements du système mis en place participe également aux mécanismes générateurs d'un encastrement politico-bureaucratique des firmes. Par exemple, les détournements du système des licences et des quotas renforcent la concentration du capital dans les mains de quelques grandes firmes. Jugeant cette concentration contraire à l'intérêt général, les pouvoirs publics adoptent le *Monopolies and Restrictive Trade Practices Act* (1969), ils abolissent le système des *managing agencies* et réforment le système des licences en faveur des petites et moyennes entreprises.

… à la mise en place d'une configuration favorable au désencastrement des firmes.

La mise en évidence des encastrements socioculturels et politico-bureaucratiques permet, par effet de contraste, d'identifier un mouvement de désencastrement caractéristique de la période contemporaine. Ce mouvement de désencastrement est le produit d'une nouvelle

[304] Ce point est notamment développé dans Chakravorty et Lall (2007).

configuration institutionnelle et politique, qui concrétise la réorientation de la stratégie de développement national opérée depuis les années 1980[305]. Les architectes de cette nouvelle configuration, dont beaucoup occupent encore aujourd'hui des positions clés dans le système politique indien[306], légitiment cette reconfiguration institutionnelle et politique sur la base d'une critique des défaillances de la configuration précédente. Au modèle interventionniste, ils opposent une stratégie consistant à transférer le rôle de principal moteur du développement national de l'Etat vers le secteur privé[307]. Désormais, les objectifs de développement national sont définis comme équivalents au développement et à la prospérité des entreprises privées, notamment des grandes firmes. Au nom d'un intérêt général synthétisé par la notion de « développement »[308], l'Etat œuvre à la création d'un contexte institutionnel et sociopolitique favorable aux investisseurs. Plus concrètement, l'Etat allège les contraintes réglementaires et effectives qui pèsent sur le développement des firmes, favorisant par ailleurs l'alimentation des firmes en ressources naturelles, notamment foncières, en main d'œuvre qualifiée et flexible, ainsi qu'en capital financier – les trois « marchandises fictives » nécessaires au désencastrement des systèmes économiques (Polanyi, 1983 [1944]).

Quelques exemples permettent de préciser le rapport entre la configuration institutionnelle et politique post-réformes et le mouvement de désencastrement des firmes. Dans les nouveaux secteurs d'activité (services en technologie de l'information, industrie de la finance, télécommunications, aviation civile, etc.), caractérisés par un niveau élevé de compétitivité, le mouvement de désencastrement est particulièrement visible. Citons le découplage avancé entre l'entrepreneuriat et l'identité communautaire des entrepreneurs, le recrutement des ressources humaines en fonction de l'évaluation des compétences plutôt

[305] Plus précisément, cette réorientation est amorcée à la toute fin des années 1970, lorsqu'Indira Gandhi revient au pouvoir et troque sa position étatiste contre une attitude qualifiée de « pro-business ». La transition s'accélère au cours des années 1980 avec un assouplissement progressif du régime interventionniste, et se trouve confirmée par les grandes réformes économiques de 1991.

[306] Parmi les plus importants, citons Manmohan Singh, Premier Ministre depuis 2004 et de ce fait également Président de la Commission au Plan, ainsi que Montek Singh Ahluwalia, Président Adjoint de la Commission au Plan.

[307] Evaluée à l'aune des standards de l'orthodoxie néolibérale, la nouvelle stratégie de développement reste mesurée. Le jeu des contraintes politiques internes explique en grande partie le caractère progressif et partiel des réformes de dérégulation et de libéralisation économique. L'Etat reste par ailleurs un acteur clé du développement économique national, les réformes traduisant un tournant « pro-business » des politiques publiques, plutôt qu'un retrait de l'Etat conforme aux préceptes du néo-libéralisme.

[308] Soulignons au passage le caractère flou et malléable de la notion de « développement », qui facilite son emploi pour légitimer des politiques publiques et des opérations privées (Rist, 2007). Ainsi, le discours dominant en Inde tend à confondre le développement national avec la croissance du PIB (Chopra, 2003), sans que soit explicitée la réduction opérée par ce glissement – le « développement » comme la croissance en volume des transactions économiques comptabilisées.

qu'en fonction de l'appartenance sociale des candidats, et un usage général des outils de management centré sur la recherche de performances économiques et financières.

Bien que sujets à des effets d'inertie organisationnelle, les « vieux » conglomérats indiens participent à ce mouvement de désencastrement. La dérégulation des prix et de la distribution, associée à une ouverture de l'économie indienne à l'économie mondiale, renforcent les exigences de compétitivité. La nouvelle configuration favorise par ailleurs de nouvelles structures de gouvernance et de capitalisation des firmes, qui encouragent une prise en compte accrue de la valeur actionnariale par les dirigeants. L'ambition stratégique des dirigeants de ces Groupes semble également avoir évolué : le maintien d'une position de rente sur le marché national, notamment grâce aux relations politiques des dirigeants, cède le pas à des ambitions d'expansion mondiale et d'ascension dans les chaînes de valeur. Soumises à des exigences renforcées de performance, bénéficiant par ailleurs d'un contexte institutionnel favorable dont il s'agit de tirer parti, les firmes transforment progressivement leur organisation. Parmi les nombreuses manifestations de cette transformation, citons une professionnalisation des cadres dirigeants[309], une restructuration organisationnelle orientée vers l'efficience (réduction des niveaux hiérarchiques, création de centres de profit…), une gestion des ressources humaines privilégiant le recours à la main d'œuvre flexible, ainsi que la diffusion d'outils de gestion tels que les progiciels de gestion, les tableaux de bord renseignés par des indicateurs de performance, ou encore les systèmes de management de la qualité.

Soulignons que la nouvelle stratégie de développement instaure un mécanisme d'auto-alimentation du mouvement de désencastrement. En attribuant aux firmes le rôle de principal moteur du développement national, la stratégie « pro-business » de développement légitime un nouveau rapport entre les firmes et le système politiques. Autrefois l'objet de régulations du type *command & control*, définies par l'Etat au nom de l'intérêt général, les firmes sont désormais associées de manière officielle et significative à la reproduction/transformation de la configuration institutionnelle. Le contournement des règles du jeu cède le pas à la coproduction des règles du jeu. La configuration post-réformes incitant les firmes à se focaliser sur leurs intérêts économiques privés, on peut penser que celles-ci mobilisent leur influence pour obtenir une configuration toujours plus avantageuse, toujours moins contraignante. Autrement dit, les firmes contribuent à produire les conditions de leur propre

[309] Dans les grands conglomérats traditionnels, le sommet de la hiérarchie reste généralement contrôlé par des membres de la famille et des proches du clan.

désencastrement. Le cas des diverses réformes du code de gouvernance, où les propositions des organisations patronales ont été reprises presque à la lettre, de même que le rôle des lobbies industriels dans l'aménagement des procédures relatives à l'obtention d'une autorisation environnementale, illustrent cette dynamique[310].

Mouvement de désencastrement et rupture des compromis sociaux locaux : deuxième segment du couplage

Le mouvement de désencastrement suscité par la nouvelle configuration institutionnelle et politique a pour effet de fragiliser les compromis sociaux négociés entre les firmes et les acteurs de leur environnement social immédiat. Le cas de Lafarge India, pris dans le contexte des manifestations du mouvement de désencastrement dans l'industrie du ciment, offre un « laboratoire » propice à l'analyse des mécanismes à l'œuvre dans ce rapport entre désencastrement et ruptures de compromis sociaux locaux.

L'encastrement des firmes accompagne l'élaboration de compromis sociaux locaux

L'étude de l'industrie du ciment en Inde confirme à un niveau méso l'analyse macrosociologique des mouvements d'encastrement et de désencastrement esquissée plus haut. Ainsi, la période interventionniste est caractérisée par un degré élevé d'encastrement des cimentiers. En plus du poids de la CCI dans l'industrie et de la force des organisations syndicales dans les relations industrielles, on peut évoquer l'ampleur des régulations bureaucratiques mises en place par l'Etat. Par exemple, à la suite du *Cement Control Order* de 1956, le prix de vente et la distribution du ciment sont définis par l'administration publique, qui maintient le prix du ciment artificiellement à la baisse au nom de l'intérêt des consommateurs. En plus de contraindre fortement les cimentiers privés et de peser sur la rentabilité de leurs opérations, la configuration institutionnelle et politique de l'époque protège les cimentiers indiens de la concurrence étrangère. Par suite, les cimentiers indiens sont soumis à des pressions à la compétitivité nettement inférieures aux pressions actuelles.

[310] Les modifications des règles encadrant la gouvernance des firmes, de même que les implications de la nouvelle *Environmental Impact Assessment Notification* (2006) sont développées dans le chapitre 3.

Les réformes économiques et l'orientation « pro-business » des politiques publiques à partir des années 1980 modifient les propriétés du contexte stratégiquement sélectif au sein duquel les cimentiers élaborent leurs stratégies. La garantie d'une rentabilité minimum de 12% introduite en 1977, suivie de la dérégulation progressive du secteur à partir de 1982, suscitent une forte hausse des investissements privés. Les investissements respectifs du Groupe Raymond dans l'usine d'Arasmeta et de Tata Steel dans les cimenteries de Sonadih et de Jojobera illustrent les effets de cette reconfiguration institutionnelle et politique sur les stratégies d'investissement des firmes. Au niveau des relations industrielles, la régulation exercée par les pouvoirs publics et les syndicats se fait *de facto* moins contraignante, et les cimentiers recourent de façon croissante aux ouvriers contractuels. Néanmoins, comme en attestent les cas d'Arasmeta et de Sonadih, les stratégies de gestion des ressources humaines ne changent pas du jour au lendemain. Le droit du travail reste dans l'ensemble inchangé, et l'affaiblissement (ex. *All India Trade Union Congress* – AITUC) ou l'orientation plus coopérative (ex. *Indian National Trade Union Congress* – INTUC) des grandes fédérations syndicales ouvrent un espace à l'intervention de syndicats plus contestataires tels que *Chhattisgarh Mukti Morcha* (CMM). Par ailleurs, malgré un régime de concurrence plus compétitif, les cas d'Arasmeta et de Sonadih suggèrent une certaine inertie des modèles de gestion, manifeste par exemple dans le recours à la main d'œuvre locale et l'allocation de ressources au développement socioéconomique des communautés villageoises avoisinantes.

Durant cette période transitoire entre la reconfiguration institutionnelle et politique impulsée par la stratégie « pro-business » de développement, et la montée en puissance d'un mouvement de désencastrement des firmes dans les années 2000, les modalités de gestion de leur environnement social par les firmes sont encore teintées d'encastrement. Par exemple, au Chhattisgarh, les politiques sociales ancrées dans la tradition paternaliste de Tata Steel, associées à l'importance des moyens mis à la disposition de la *Tata Steel Rural Development Society* (TSRDS), permettent à la direction d'assurer des relations dans l'ensemble pacifiques avec les acteurs de son environnement social immédiat. Le cas de Raymond Cement est moins univoque. L'alliance entre les ouvriers et les villageois durant la grève de 1993 indiquent une fragilité du compromis social local. Néanmoins, la direction parvient à renouveler le compromis, grâce notamment à un renforcement des initiatives de développement au bénéfice des villageois. On retrouve des dynamiques similaires dans d'autres cimenteries. En Himachal Pradesh, par exemple, l'existence de conflits épisodiques entre l'usine de Gagal, opérée par l'*Associated Cement Company* (ACC), et les communautés

villageoises avoisinantes, indique l'existence d'un compromis social local instable. Il arrive que les termes du compromis soient jugés insatisfaisants par tel ou tel acteur qui, suivant les opportunités du moment, choisit de remettre les termes du compromis sur la table des négociations en provoquant un conflit. Néanmoins, à l'instar d'autres cas de cimenteries, la direction de Gagal parvient à gérer les rapports avec les acteurs de son environnement social.

En bref, la rémunération officieuse d'acteurs politiques et administratifs, la participation financière aux frais de campagnes électorales, les négociations avec les acteurs syndicaux et parfois la corruption de certains d'entre eux, l'allocation plus ou moins *ad hoc* d'emplois et de ressources de développement local en réponse aux demandes des communautés villageoises… forment autant de leviers à la disposition des directions d'entreprise, qui les mobilisent de façon stratégique pour maintenir un compromis social local suffisamment stable pour ne pas menacer les activités économiques de l'entreprise.

Le mouvement de désencastrement provoque des ruptures de compromis sociaux locaux

Au cours de la décennie 2000, les effets de la configuration post-réformes sur les mouvements d'encastrement / désencastrement des cimentiers deviennent plus nets. A l'instar d'autres secteurs de l'économie indienne, l'industrie du ciment connaît une phase accélérée de croissance et d'internationalisation. Les capacités de production augmentent de 83% en 10 ans, et des cimentiers multinationaux tels que Lafarge, Holcim, Italcimenti, Heidelberg Zement, ou plus récemment Cemex, entrent sur le marché indien. Leurs filiales représentent aujourd'hui environ un quart des capacités de production nationales. Au dire des cadres dirigeants interviewés, ces évolutions conduisent à un durcissement de la concurrence. Les cimentiers indiens tendent à s'aligner sur les « *benchmarks* » définis par les filiales d'entreprises étrangères, que ce soit sur le plan technologique ou en matière de dispositifs de management. Par ailleurs, la valeur actionnariale gagne en importance dans le gouvernement des cimentiers, car les conditions d'accès au capital financier deviennent un enjeu stratégique clé au vu de l'ampleur des investissements à réaliser pour saisir les opportunités d'un marché en pleine croissance. Envisagé dans son ensemble, ce contexte stratégiquement sélectif favorise un recentrage des cimentiers vers les objectifs de performance économique et financière. Comme le soulignent plusieurs cadres dirigeants interviewés, l'heure est à

l'organisation « maigre » (*lean organization*), au contrôle des coûts et à la recherche de gains de productivité.

Ces mutations stratégiques, qui sont autant de manifestations concrètes du mouvement de désencastrement, nuisent au maintien des compromis sociaux locaux entre les firmes et leur environnement social immédiat. Les cas d'Arasmeta et de Sonadih exposent les mécanismes à l'œuvre dans ce rapport entre mouvement de désencastrement et rupture des compromis sociaux. Dans le domaine du travail, la réduction du volume de main d'œuvre, l'externalisation croissante des tâches jugées non-stratégiques, ainsi que les pressions accrues à la productivité génèrent des relations industrielles tendues. Soumis aux exigences de performance relayées par leurs supérieurs hiérarchiques, les cadres locaux refusent d'ouvrir un dialogue susceptible d'aboutir à la formulation d'un nouveau compromis social avec les ouvriers. Jusqu'à présent, les quelques recours en justice engagés par les acteurs syndicaux les plus radicaux ne semblent pas à même de résoudre les tensions, et le mécontentement de la main d'œuvre s'accumule. La rationalisation des ressources humaines touche également les rapports des usines aux communautés villageoises avoisinantes. La raréfaction des opportunités d'emploi pour les villageois génère d'autant plus de tensions que le développement des capacités de production des usines alimente les nuisances à caractère environnemental, et que les directions locales disposent de moyens réduits pour répondre aux demandes d'aide au développement local exprimées par les acteurs intermédiaires (élus, administration…) au nom des communautés villageoises. A l'instar des relations industrielles, les rapports entre le cimentier et les communautés villageoises avoisinantes se chargent en tension. Bénéficiant de rapports de force avantageux, soumise par ailleurs à des exigences importantes de performance économique et financière, la direction des usines est peu encline à résoudre ces tensions par la négociation d'un compromis entre ses intérêts et ceux des acteurs de son environnement social.

Si les mécanismes reliant le mouvement de désencastrement à la rupture des compromis sociaux locaux sont comparables dans les cas d'Arasmeta et de Sonadih, l'analyse révèle également la présence de contingences locales. Dans le cas d'Arasmeta, l'acquisition de l'usine introduit une rupture brutale : Lafarge India réduit la main d'œuvre de 1200 à 400 ouvriers[311], des villageois opposés à l'acquisition de leurs terres font état de menaces sur leurs biens et leur personne, les budgets RSE sont détournés vers des opérations détachées du

[311] Pour rappel, ces chiffres proviennent de l'administration locale et n'ont pu faire l'objet d'une vérification auprès de la Direction des Ressources Humaines de Lafarge India.

développement local des communautés villageoises, et le positionnement d'un candidat aux élections législatives de novembre 2008 alimente les actions collectives de protestation. Dans l'autre cas, les effets des stratégies adoptées par Lafarge India sont amortis par diverses contingences, qui pointent vers une inertie plus grande du modèle de Tata Steel : sur les 1000 ouvriers employés au moment de l'acquisition, seuls 200 ouvriers sont licenciés, Lafarge India doit être plus prudent pour acquérir de nouvelles terres du fait de leur statut de terres tribales, l'importance qu'avait la TSRDS justifie le maintien partiel des initiatives de développement communautaire, et la direction parvient à préserver l'attitude coopérative des acteurs politiques locaux susceptibles de lui nuire – à l'exception du conflit instigué par le *Member of Legislative Assembly* (MLA) de Bhatapara dans le cadre du projet de voie ferrée, mais ce conflit reste confiné à la zone touchée par le projet, qui est éloignée du site de l'usine et fait partie d'une autre circonscription.

Les contingences locales mises en évidence dans la comparaison entre l'usine d'Arasmeta et celle de Sonadih invitent l'observateur à une certaine prudence. De telles contingences existent très certainement ailleurs, et leurs variations s'amplifient sans doute d'une firme à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre, ou encore d'une région d'implantation à l'autre. Néanmoins, l'étude macrosociologique du cas indien laisse penser que les mécanismes reliant le désencastrement à la rupture de compromis sociaux locaux, tel que ces mécanismes sont mis en évidence dans le cas de Lafarge India, opèrent de façon relativement comparable ailleurs. Aussi peut-on admettre l'hypothèse suivante : la configuration politico-institutionnelle et le contexte économique contemporains favorisent l'adoption de stratégies par les entreprises qui, suscitant un mouvement de désencastrement, tendent à provoquer des ruptures dans les compromis sociaux locaux.

De la rupture des compromis sociaux locaux à l'émergence d'un contre-mouvement de réencastrement des firmes : troisième segment du couplage

A partir du moment où le mouvement de désencastrement contrarie la négociation de compromis sociaux locaux, ces derniers n'absorbent plus les tensions suscitées par les externalités sociales et environnementales des firmes. L'accumulation des tensions qui en résulte est propice à l'intervention d'acteurs extérieurs. L'analyse des modalités d'intervention de ces acteurs extérieurs permet de compléter la mise en évidence d'un rapport

de couplage entre le mouvement de désencastrement et un contre-mouvement de réencastrement des firmes.

Réseaux d'acteurs et mouvements sociaux : des tensions locales à l'intervention d'OSC d'envergure nationale et internationale

Les cas d'Arasmeta et de Sonadih montrent comment l'accumulation des tensions entre Lafarge India d'un côté, les ouvriers et les communautés villageoises de l'autre, suscite l'intervention d'acteurs intermédiaires locaux – *Sahr Panchs,* membres du conseil *Janpad,* députés de la *State Legislative Assembly*, agents de l'administration locale, personnalités, etc. En fonction de leurs enjeux au sein du système d'action concret reliant la firme à son environnement social immédiat, ces acteurs intermédiaires mobilisent ces tensions dans leurs rapports avec Lafarge India – éventuellement après avoir attisé ces mêmes tensions. Or, l'intervention de ces acteurs intermédiaires locaux ne semble pas permettre une résolution des tensions. Les problèmes suscités par le désencastrement de Lafarge India restent pour ainsi dire « en suspend ».

Par exemple, les actions collectives orchestrées par les *Sahr Panchs* à Arasmeta ne parviennent pas à infléchir les pratiques de Lafarge India dans le sens d'une reprise des actions de développement communautaire. De même, la campagne électorale du candidat aux élections législatives alimente le mécontentement des villageois, sans pour autant apporter de réponse à leurs griefs. L'intervention de *Tribal Welfare Society* (TWS) a également des effets limités, comme en atteste la déception des villageois interrogés sur les effets de cette intervention. Si AITUC et CMM tentent de mobiliser les ouvriers contractuels et parviennent à organiser des recours en justice, la Direction des Ressources Humaines de Lafarge India n'est pas disposée à donner suite aux revendications syndicales. De même, les litiges n'ont pour l'instant eu aucun effet significatif sur la stratégie de gestion des ressources humaines déployée par Lafarge India dans son usine.

A Sonadih, la situation est comparable. Certes, l'action de certains *Sahr Panchs* pèse sur l'orientation des ressources allouées au développement communautaire. Pour autant, les revendications des communautés villageoises ne gagnent pas en importance dans l'agenda stratégique de la direction locale, et la réduction des ressources allouées aux villageois n'est pas affectée par ces mobilisations ponctuelles. Si le taux élevé de syndicalisation des ouvriers

contractuels conduit Lafarge India à accorder quelques concessions, les principaux enjeux des ouvriers (pressions à la productivité, précarité de l'emploi…) ne sont pas pris en compte par la direction. Quant aux acteurs politiques et administratifs intervenant auprès de Lafarge India, la plupart d'entre eux sont motivés par des intérêts personnels, et les quelques acteurs voulant défendre les intérêts collectifs des villageois se trouvent isolés dans le jeu politique local.

L'analyse du cas de Lafarge India suggère donc que les dynamiques locales ne suffisent pas à rendre compte du mécanisme générateur d'un contre-mouvement de réencastrement des entreprises. Ce contre-mouvement mobilise des acteurs extérieurs : des militants engagés dans une régulation civile des entreprises à un niveau national et international, et des juges porteurs d'un activisme judiciaire. Du côté des mouvements sociaux, les militants agissant à un niveau national (membres du *Centre for Science and Environment*, de *Kalpavriksh Environment Action Group*, du *Corporate Accountability Desk*, de *Toxics Link*…) entretiennent des relations non seulement entre eux et avec des militants opérant à une échelle internationale, mais également avec un dense réseau de militants agissant à une échelle locale, de part et d'autre du territoire indien. Ces militants locaux sont eux-mêmes connectés aux acteurs politiques, administratifs, syndicaux et médiatiques de leur région. A travers ce réseau d'acteurs, l'apparition de tensions et de conflits ouverts dans les rapports entre une entreprise et les acteurs de son environnement social local ont des effets qui se répercutent sur l'environnement social des firmes à une échelle nationale et parfois internationale. Là encore, Lafarge India offre un bon cas permettant de voir ces processus à l'œuvre.

Dans un premier temps, la multiplication des tensions encourage l'intervention d'acteurs intermédiaires locaux, qui mobilisent ces tensions comme ressource dans leurs rapports avec l'entreprise. A Arasmeta, par exemple, le mécontentement des villageois constitue une opportunité pour les *Sahr Panchs*, qui traduisent ce mécontentement en actions collectives de protestation afin de montrer leur pouvoir de nuisance à la direction de l'usine. Devant élaborer sa stratégie de campagne électorale, le candidat aux élections législatives voit dans cette situation conflictuelle une opportunité politique susceptible à termes d'être transformée en opportunité économique – obtenir des avantages de Lafarge India en échange d'une attitude collaborative. Les intérêts entre les *Sahr Panchs* et le candidat convergent. En parallèle, après avoir travaillé dans d'autres cimenteries de la région, des membres de *Chhattisgarh Mukti Morcha* manifestent un intérêt croissant pour Lafarge India, et voient

dans le mécontentement des ouvriers contractuels une opportunité de supplanter AITUC. Dans cette configuration locale, connaissant à la fois le candidat aux élections législatives et les leaders de CMM, le responsable local de *Tribal Welfare Society* juge opportun d'investir des ressources dans l'organisation d'une campagne de protestation contre Lafarge India. A travers quelques recherches et visites sur le terrain, le militant de TWS cherche systématiquement des « problèmes » susceptibles de nourrir un argumentaire dénonçant les pratiques « socialement irresponsables » de Lafarge India[312]. Une fois l'exercice de formulation des « problèmes » effectué, le militant de TWS initie quelques actions, telles que la réunion publique de septembre 2007, ou encore l'envoi de courriers officiels alertant les autorités publiques des « problèmes » posés par Lafarge India et requérant leur intervention.

Le prestige et la position d'un militant au sein des mouvements sociaux dépendent en grande partie de sa capacité à soulever des problèmes de société – des « causes » – et à déployer des actions mobilisatrices visant la prise en compte de ces problèmes par Autrui (les concitoyens, les consommateurs, les décideurs politiques, les firmes…). Par conséquent, des acteurs tels que le militant de TWS n'hésitent pas à communiquer sur leurs luttes respectives, et parfois à en exagérer la portée. En l'occurrence, le militant de TWS communique sur les problèmes posés par Lafarge India, que ce soit oralement, *via* des emails adressés à une liste de diffusion, ou encore par des messages postés sur des forums Internet militants. La circulation d'informations problématisées par les militants locaux passe également par des documents (rapports, pétitions, essais), diffusés notamment sur Internet. Par exemple, un leader de CMM évoque Lafarge dans un pamphlet produit en 2009, intitulé *Gravest Displacement… Bravest Resistance: The Struggle of Adivasis of Bastar, Chhattisgarh, against Imperialist Corporate Landgrab*[313]:

> « *An onslaught where gigantic corporations like Holcim and Lafarge are gobbling up the cement sector, they have already acquired ACC, Ambuja, and Raymond Cements. Taking advantage of rich limestone deposits, they are manufacturing the cheapest cement in the world, earning superprofits and planning to set up new capacities. Between them and the big cement manufacturers like Aditya Birla they have formed the "Chhattisgarh Cement Manufacturers Association" a cartel that has its office at a stones throw from Chief Minister Raman Singh's residence – a proximity symbolic of their stranglehold influence over the state administration.*

[312] Dénonçant entre autres des illégalités dans « l'accaparement » des terres, le versement de « salaires de subsistance » aux ouvriers contractuels, « l'abandon complet » d'activités de développement local, et la « corruption » d'agents de la fonction publique par le cimentier, le militant de TWS émaille son discours d'affirmations telles que : « *After the takeover, the experience of the local people is that Lafarge is lacking in human values. Their actions are dictatorial, high-ended and anti-people!* ».

[313] http://sanhati.com/excerpted/1545/ (sourcé le 24/11/2011).

These companies are blatantly violating well established Indian labour standards which prohibit the use of contract labour in cement manufacture, and mandate that contract labour be paid at par with regular workers, i.e at the rate of the Cement Wage Board. […] *They are refusing to abide by the State Rehabilitation Policy which prescribes permanent jobs for those displaced by their plants, and they are in fact creating an explosive situation in the rural areas by employing outsiders in preference to the affected peasants.* »

De telles énonciations contribuent à alimenter les discours contestataires des mouvements sociaux engagés dans une régulation civile des entreprises à un niveau national. Elles encouragent également la mobilisation d'organisations de la société civile (OSC) actives à un niveau national. Par exemple, la mauvaise réputation de l'industrie du ciment dans les réseaux militants a motivé le *Centre for Science and Environment* (CSE) à réaliser une étude des performances environnementales du secteur dans le cadre de son *Green Rating Program*, à partir d'un échantillon de cimentiers dont Lafarge India fait partie (CSE, 2005). Le fait que Lafarge India arrive en sixième position sur vingt a été ensuite repris et critiqué dans un article diffusé sur *Info Change*, une plateforme Internet traitant de questions liées au développement durable et à la justice sociale en Inde et en Asie du Sud[314].

Enfin, en particulier quand il s'agit d'entreprises multinationales, la « problématisation » de pratiques d'entreprises et la diffusion de communications critiques sont susceptibles d'alerter des OSC étrangères, qui s'intéressent aux pratiques des firmes occidentales dans les pays dits du « Sud ». Là encore, le cas de Lafarge India est exemplaire : une OSC française spécialisée dans la défense des populations tribales organise actuellement une campagne de protestation d'envergure internationale sur les pratiques de Lafarge en Inde, en collaboration avec un réseau *ad hoc* de militants indiens locaux et nationaux. Voyant dans ce projet une occasion de donner de l'ampleur à leur action, les militants impliqués au Chhattisgarh, en Himachal Pradesh, ainsi qu'au Meghalaya, alimentent l'OSC française en information et opèrent le lien entre les organisateurs de la campagne d'un côté, les ouvriers contractuels et les communautés villageoises affectées par les stratégies du cimentier de l'autre.

[314] http://infochangeindia.org/corporate-responsibility/news/indian-cement-industry-cleans-up-its-act-cse-survey.html (sourcé le 24/11/2011).

Le rôle des nouveaux mouvements sociaux dans la montée en puissance d'un contre-mouvement de réencastrement des firmes

Les effets d'entraînement propres aux dynamiques de mobilisation des mouvements sociaux démultiplient les effets de ruptures de compromis sociaux locaux et alimentent la montée en puissance d'un contre-mouvement de réencastrement des firmes. L'effet démultiplicateur de ces dynamiques intervient à plusieurs niveaux.

Dans certains cas, des actions collectives d'ampleur limitée attirent l'attention d'un nombre croissant d'organisations militantes, aboutissant à des mobilisations massives. C'est par exemple les cas de Dow Chemical à Bhopal, de Coca Cola au Kerala, de Tata à Singur (Bengale Occidental) et à Lohandiguda (Chhattisgarh), ou encore de Vedanta et de POSCO en Orissa[315]. Les entreprises visées deviennent alors des enjeux politiques d'envergure nationale, susceptibles de mobiliser les pouvoirs publics et de mettre l'activité des firmes en péril. Véritables bêtes noires des mouvements sociaux, ces entreprises deviennent des symboles de lutte contre le capitalisme prédateur, la mondialisation, le néolibéralisme et autres « causes » mobilisatrices. Cela peut nuire à leur réputation au niveau international, et avoir des répercutions financières significatives[316]. A ce jour, le cas de Lafarge India n'a peut-être pas un statut équivalent à celui des entreprises citées plus haut. La dynamique va néanmoins dans le sens d'une exposition croissante de Lafarge India à la régulation civile : controverses sur le projet de carrière au Meghalaya, blocage médiatisé du même projet durant deux ans par la Cour Suprême, mutation en Himachal Pradesh d'une opposition locale en une remise en cause de l'autorisation environnementale (*environmental clearance*) suite à l'intervention d'un collectif de militants d'envergure nationale, exposition croissante des usines du Chhattisgarh à une campagne d'opposition coordonnée par une OSC française disposant d'un réseau important dans les milieux altermondialistes transnationaux, etc.

Outre les effets des mobilisations contestataires sur les entreprises visées, l'action des mouvements sociaux pèse sur l'évolution de la configuration institutionnelle et politique, dans le sens d'un réencastrement des entreprises. Plusieurs mécanismes entrent en ligne de compte. Premièrement, la multiplication des *Public Interest Litigations* renforce le cadre juridique de

[315] Ces cas sont évoqués avec plus de détails dans le chapitre 4.

[316] A titre d'exemple, les mobilisations contre l'installation d'une usine d'aluminium de Vedanta en Orissa ont provoqué le retrait en 2008 d'un investisseur institutionnel norvégien, qui a alimenté la polémique. En août 2010, après plusieurs années de mobilisations sociales, le gouvernement a interdit la poursuite du projet. Comme souvent, cette décision a été contestée en justice, et le dossier est toujours entre les mains des tribunaux.

régulation des entreprises *via* une jurisprudence teintée de l'activisme de certains juges : la Cour Suprême vient contrebalancer les dispositions « pro-business » de l'administration publique et des décideurs politiques. Deuxièmement, la multiplication de conflits parfois violents opposant des entreprises à des acteurs de leur environnement social (ex. Tata Motors, Vedanta, promoteurs privés de Zones Economiques Spéciales) conduit les élus et les gouvernements à prendre des mesures, que ce soit à New-Delhi ou dans les Etats de l'Union indienne : l'activation des logiques électorales propres à un système politique démocratique joue en contrepoids vis-à-vis de la proximité idéologique, sociale et souvent économique entre les élites politiques et les milieux d'affaires. Enfin, les mouvements sociaux participent à divers niveaux à l'élaboration de politiques publiques susceptibles d'accroître l'encastrement des firmes. Cette participation prend diverses formes, telles que des manifestations, des publications (académiques, rapports, pamphlets, documentaires, articles de presse…), des interventions dans les phases de consultation lors de l'élaboration de politiques cadre (ex. *National Environment Policy*, 2006) et de projets de loi (ex. *Forest Rights Act*, 2006 ; *Unorganized Workers' Social Security Act*, 2008 ; *Land Acquisition Rehabilitation and Resettlement Bill*, 2011), ou encore des échanges lors de rencontres formelles et informelles avec des bureaucrates et des décideurs politiques. Par exemple, l'étude des performances environnementales de l'industrie du ciment, réalisée par le CSE dans le cadre de son *Green Rating Programme*, est conçue pour être ensuite mobilisée par le CSE en appui de ses demandes de renforcement de la réglementation environnementale.

Bien entendu, l'influence des mouvements sociaux sur la configuration politico-institutionnelle ne débouche pas automatiquement sur un réencastrement des firmes. D'une part, ces mouvements sociaux ne forment pas un ensemble homogène. Si la diversité idéologique, tactique et organisationnelle des OSC constitue une force, au sens où leurs répertoires d'action se complètent, elle produit également des divisions internes réduisant la coopération et l'échange d'information. D'autre part, au vu des intérêts notamment économiques qu'elles remettent en cause, les OSC émettent des revendications n'étant pas toujours réalistes. La dénonciation de propriétés du système actuel jugées insatisfaisantes l'emporte sur la proposition d'alternatives envisageables. Ceci étant dit, bien que l'attrait de nouveaux investissements reste un objectif prioritaire du gouvernement central et des Etats fédérés, les mouvements sociaux gagnent en influence. Leur capacité à impulser un mouvement de réencastrement des entreprises d'ampleur comparable au mouvement de désencastrement qui marque les décennies passées reste une question ouverte. Leur rôle joué

dans l'adoption récente d'une série de politiques publiques imposant de nouvelles contraintes aux entreprises reflète néanmoins leur capacité à freiner le mouvement de désencastrement par un contre-mouvement de réencastrement[317].

C - Le couplage désencastrement / réencastrement : un mécanisme générateur du phénomène de la RSE

Après avoir mis en évidence les modalités de couplage entre le mouvement de désencastrement et le contre-mouvement de réencastrement des firmes, il convient de montrer comment le phénomène de la RSE émerge en réponse à ce couplage.

Le couplage désencastrement / réencastrement pose un problème paradoxal aux firmes

Le couplage désencastrement / réencastrement produit un déplacement des enjeux auxquels les firmes sont confrontées dans la gestion de leurs rapports avec leur environnement social. En traduisant les tensions et conflits locaux en « problèmes de société », qui appellent des réponses politiques, les mouvements sociaux questionnent la configuration institutionnelle et politique autorisant et favorisant les pratiques des firmes jugées « socialement irresponsables ». Par suite, la mise en débat de la légitimité sociale des entreprises se joue non seulement au niveau des sites de production, mais aussi dans le débat public, où les positions des uns et des autres tendent à se polariser. Deux représentations du rapport entre entreprises et développement s'affrontent.

[317] Voir les mesures citées plus haut en exemple. D'autres mesures semblent aller dans le même sens, comme par exemple la mise en place d'un *National Green Tribunal* en 2010, ou encore le projet de rendre l'allocation de ressources à la RSE obligatoire pour les grandes entreprises. Certains commentateurs au sein des mouvements sociaux critiquent ces mesures, y voyant des politiques habiles prétendant répondre aux problèmes des externalités sociales et environnementales des entreprises, mais dont les effets seraient limités par la fragilité des contraintes et les lacunes introduites à dessin dans les textes de loi. D'autres commentateurs y voient au contraire le signe d'un retour du politique face aux excès de la stratégie « pro-business » de développement. N'ayant pas de quoi formuler une interprétation robuste sur cette question, on peut cependant faire le constat suivant : ces mesures sont autant de réactions des pouvoirs publics face aux « problèmes » mis sur l'agenda par les mouvements sociaux, qui signalent la sensibilité des décideurs politiques aux tensions du couplage désencastrement / réencastrement.

D'un côté, les défenseurs de la configuration actuelle – pouvoirs publics, organisations patronales, médias « *mainstream* », représentants de firmes, analystes – élaborent un discours attribuant aux entreprises privées la capacité de réaliser le rattrapage de l'Inde en termes de développement socioéconomique. La reproduction (morphostasie) de la configuration politico-institutionnelle actuelle, voire la radicalisation de ses traits caractéristiques par de nouvelles réformes économiques, sont justifiées par une représentation positive du rapport entreprises-développement : moins les entreprises seraient encastrées par des contraintes sociopolitiques, plus elles seraient performantes dans leur contribution au développement socioéconomique national. Rohit Chopra résume :

> « *The actions and rhetoric of numerous Indian state and non-state agencies seem to endorse globalization and liberalization as desirable transformative forces that will ultimately provide not only economic rewards, such as increased global competitiveness of Indian companies and healthier foreign exchange reserves, but also significant social benefits such as more job opportunities, higher salaries, greater consumer choice and a better quality of life. Indeed, across the most visible sectors of Indian society and the state, there appears to be emerging a consensus in limiting the terms of debate about socioeconomic issues to largely those positions, which already presuppose globalization and liberalization as enabling frameworks for positive change in the economy and in society at large.* » (Chopra, 2003: 421)

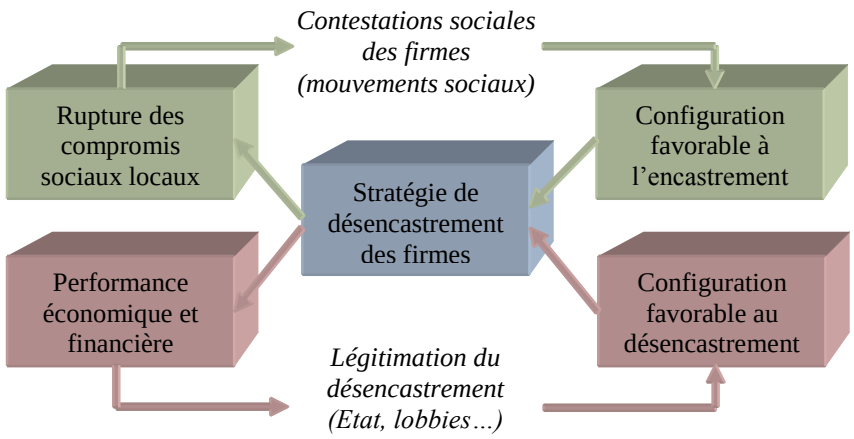
A l'opposé, des acteurs de la société civile voient dans le mouvement de désencastrement des firmes une cause de la croissance des inégalités socioéconomiques, une menace pesant sur certains groupes sociaux vulnérables (travailleurs peu qualifiés, populations tribales, paysans menacés d'expropriation, communautés de pêcheurs, etc.), ainsi qu'une menace pour l'environnement naturel. Percevant la firme comme une entité prédatrice, ces acteurs contestent l'idée selon laquelle le dynamisme des firmes désencastrées conduirait quasi-automatiquement à la réalisation d'un intérêt général défini comme le « développement ». En toile de fond, les mouvements sociaux rejettent le sens même que les élites économiques et politiques confèrent à la notion de « développement » : ils en critiquent l'aspect matérialiste (par opposition, par exemple, au développement culturel et spirituel des communautés tribales), ils soulignent les implications écologiques du modèle de société consumériste dont cette acception est porteuse, et enfin, ils voient dans cette notion un moyen utilisé par l'élite économique et politique pour légitimer son propre enrichissement, sous couvert d'une préoccupation affichée pour des intérêts collectifs tels que la lutte contre la pauvreté.

Les controverses opposant les promoteurs de la stratégie « pro-business » de développement aux mouvements contestataires reflètent à un niveau idéologique le couplage désencastrement / réencastrement. Le couplage opère toutefois au niveau plus concret des processus de reproduction et de transformation de la configuration institutionnelle et politique encadrant les rapports entre les firmes et leur environnement social. Ces processus soulèvent des enjeux matériels et stratégiques majeurs pour les firmes. Il en va de leur autonomie. Sont également en jeu les conditions d'accès des firmes aux facteurs de production tels que les ressources foncières, les matières premières, ou encore les travailleurs. A cela s'ajoutent les enjeux de réputation, dont les implications économiques peuvent être significatives. Ces enjeux réputationnels se posent en termes d'image de marque auprès des consommateurs, mais aussi vis-à-vis des décideurs politiques. Les manifestations idéologiques et concrètes du contre-mouvement de réencastrement des firmes questionnent la légitimité morale et politique des firmes en tant que coproducteurs des institutions sensées les réguler.

Bien entendu, ces enjeux ne se posent pas de façon univoque pour chaque firme. Les compagnies minières seront sans doute plus sensibles aux enjeux d'accès aux ressources naturelles, tandis que l'industrie textile sera plus préoccupée par les enjeux d'image de marque. Ou encore, les firmes susceptibles de bénéficier de contrats de délégation de services publics voudront entretenir une image positive vis-à-vis des décideurs politiques à même d'ouvrir ou de fermer des marchés. D'une manière ou d'une autre et à un degré divers, toute firme – et toute industrie – entretient des rapports d'interdépendance avec son environnement social, rapports qui posent des problèmes d'articulation entre l'intérêt économique privé des firmes et des intérêts collectifs activés par leurs activités productives. De ce fait, le couplage désencastrement / réencastrement place les firmes devant un problème. Ce problème prend la forme d'un paradoxe pragmatique[318] générant une tension (voir la figure n°9.4) : en servant au mieux leur intérêt économique privé (recentrage sur la performance = désencastrement), les entreprises desservent leur intérêt économique privé (mise en péril de la légitimité sociale = réencastrement).

[318] Le couplage désencastrement / réencastrement n'est pas paradoxal d'un point de vue logique. Il est paradoxal du point de vue pragmatique des dirigeants des firmes.

Figure n°9.4 : Le paradoxe du couplage désencastrement / ré-encastrement



La solution consistant pour les firmes à accroître la prise en compte des intérêts collectifs mis en cause par leurs activités économiques, afin de préserver leur légitimité sociale, est délicate : il est difficile pour les entreprises de gagner simultanément en performance grâce à l'externalisation des coûts sociaux et environnementaux, et en légitimité en internalisant ces mêmes coûts sociaux et environnementaux. Le cas de Lafarge India offre de nombreux exemples de situations où légitimité sociale et performance économique ne sont pas conciliables. La direction ne peut pas bénéficier des avantages d'une main d'œuvre flexible et docile, tout en préservant sa légitimité sociale en assurant la stabilité de l'emploi et les libertés syndicales auxquelles sa main-d'œuvre aspire. Elle ne peut pas à la fois développer ses carrières afin d'assurer un accès suffisant à un calcaire de qualité extrait à proximité de la cimenterie, et réduire simultanément les nuisances infligées aux villageois qui habitent en bordure des carrières, y cultivent des terres ou y font paître du bétail. Lafarge India ne peut pas s'assurer d'un accès fiable et bon marché à l'électricité en investissant dans des centrales thermiques dédiées, sans aggraver son impact sur les ressources naturelles locales dont dépendent également des communautés villageoises. Ou encore, elle ne peut pas assurer la rentabilité maximale des actifs dans lesquels elle investit avec le projet de cimenterie en Himachal Pradesh, et écarter simultanément l'option de localiser le projet sur le

site le plus propice économiquement, parce que ce site est proche d'aires naturelles protégées[319].

Tant que le couplage désencastrement / réencastrement n'est pas résolu, les tensions issues de ce couplage s'amplifient. La polarisation des controverses sur la stratégie « pro-business » de développement, de même que la montée en puissance des mobilisations sociales contestataires, sont emblématiques de ce phénomène. Par conséquent, de façon croissante, le problème paradoxal du couplage désencastrement / réencastrement est perçu par les dirigeants des firmes comme étant une propriété préoccupante de leur contexte d'action. Les discours des dirigeants sur l'importance du développement durable, ou encore sur les enseignements à tirer des difficultés rencontrées par Tata Motors à Singur, illustrent bien cette évolution. L'enjeu est clair : si les firmes veulent préserver les conditions avantageuses offertes par la configuration politico-institutionnelle actuelle, elles doivent parvenir à désactiver le couplage désencastrement / réencastrement. Que ce soit au niveau des sites de production, là où naissent les conflits mobilisés par les mouvements sociaux, ou dans les arènes du débat public, là où les représentations du rapport entre entreprises et développement sont élaborées et débattues, les dirigeants des firmes sont en recherche de réponses permettant de préserver leur légitimité sociale à moindre coût.

Les firmes et autres producteurs du phénomène de la RSE mobilisent celle-ci en réponse au problème du couplage désencastrement / réencastrement

Le phénomène de la RSE émerge en réponse à ce problème paradoxal du couplage désencastrement / réencastrement. Plus précisément, les manifestations croissantes de ce couplage dans les rapports entre les firmes et leur environnement social sont une propriété du contexte d'action des dirigeants d'entreprise qui favorise leur recours stratégique à la RSE, en réponse aux enjeux que ce couplage représente pour eux. Une analyse du cas de Lafarge India

[319] Bien entendu, les rapports entre une entreprise et son environnement sociopolitique ne se réduisent pas à de telles oppositions. Les activités économiques des entreprises produisent également des externalités positives : des clients trouvent sur le marché le ciment dont ils ont besoin, les salaires versés contribuent à pourvoir aux besoins des employés et leurs familles, Lafarge India contribue à la collectivité en versant des impôts, Lafarge India contribue à lutter contre les changements climatiques en améliorant son efficacité énergétique face à la hausse des prix de l'énergie, etc. *Or, là où l'intérêt économique des entreprises et les intérêts collectifs portés par des acteurs de leur environnement sociopolitique se rejoignent, la question de l'encastrement / désencastrement des entreprises ne se pose pas.*

permet d'appréhender de façon concrète les processus à travers lesquels les grandes firmes mobilisent la RSE.

A l'inverse d'une idée répandue, selon laquelle les filiales d'entreprises multinationales adoptent des stratégies RSE afin de se conformer aux injonctions de leur maison mère, les politiques RSE et de développement durable du Groupe Lafarge jouent un rôle secondaire dans l'élaboration d'une stratégie RSE chez Lafarge India. Occupant tout d'abord une place périphérique dans les préoccupations stratégiques de la direction de la filiale, la RSE gagne en importance en 2006-07 : un nouveau Directeur *Corporate Affairs* est embauché, avec pour mission d'élaborer une stratégie RSE formalisée. La décision prise d'intégrer la RSE dans les structures organisationnelles et les opérations de l'entreprise résulte d'une conjonction de facteurs plutôt que d'une raison unique.

Premièrement, comme le montre l'étude du projet de Tattapani, la multiplication des investissements *greenfield* justifie la mise en place d'un modèle RSE ayant pour fonction de réduire les risques de contestation sociale des projets de cimenterie. En effet, Lafarge India rencontre des difficultés au Meghalaya, où son projet de carrière lié à la cimenterie de Chattak (Bangladesh) fait l'objet de contestations sociales coûteuses. Deuxièmement, le retentissement médiatique de problèmes comparables rencontrés par des entreprises telles que Tata Motors à Singur, ou encore Vedanta en Orissa, accentue la perception d'un risque par les dirigeants de Lafarge India. Autrement dit, la multiplication des conflits sociaux opposant des acteurs de la société civile à des projets industriels est une propriété stratégiquement sélective du contexte d'action de Lafarge India, qui favorise l'adoption par ses dirigeants de mesures anticipatives de gestion des risques de contestation sociale. Au niveau des projets *greenfield*, l'introduction de la RSE dans les structures organisationnelles de l'entreprise répond donc à la dimension locale du problème de couplage désencastrement / réencastrement.

Néanmoins, la stratégie RSE mise en place par Lafarge India ne se limite pas à un dispositif local de gestion des risques de contestation sociale. La direction de Lafarge India mobilise également la RSE en réponse au problème du couplage tel qu'il prend forme dans le débat public national. En attestent les composantes nationales de la RSE, notamment la création d'une fondation d'entreprise (NIDHEE), de même que la publication d'un rapport RSE & développement durable, la création d'une page « développement durable » sur le site

Internet de Lafarge India[320], ainsi que le choix d'harmoniser les pratiques RSE des différents sites dans un cadre commun. Ce rapport entre le couplage désencastrement / réencastrement et la stratégie RSE de Lafarge India mérite d'être souligné. Comme mis en évidence plus haut, le couplage désencastrement / réencastrement opère un déplacement des enjeux de légitimité sociale des firmes : les effets d'entraînement propres aux dynamiques des mouvements sociaux font remonter les enjeux de compromis sociaux, situés à une échelle locale, vers les enjeux de reproduction/transformation de la configuration politico-institutionnelle, situés à une échelle nationale, voir globale[321]. Le choix stratégique de Lafarge India consistant à subordonner les actions RSE mises en œuvre dans les différents sites à un cadre national commun répond à ce déplacement des enjeux de légitimité sociale. Au prix de certaines tensions organisationnelles entre la direction de la filiale et les responsables RSE locaux[322], l'imposition d'un cadre stratégique commun permet à Lafarge d'utiliser les pratiques RSE locales comme autant d'exemples concrets apportant de la substance à un discours cohérent sur le rapport positif entre Lafarge India et le développement socioéconomique national.

La dimension managériale stratégique du recours de Lafarge India à la RSE n'en épuise pas toutes les modalités. Les choix stratégiques de Lafarge India se conjuguent à des processus d'institutionnalisation du phénomène de la RSE en Inde. Ces processus activent des mécanismes d'isomorphisme mimétique. Par exemple, le Directeur *Corporate Affairs* commande une étude de l'évolution de la RSE en Inde et des pratiques RSE des autres cimentiers. A travers ce recours au « *benchmarking* », Lafarge India participe à la diffusion de pratiques RSE stabilisées au sein de l'industrie du ciment – et de l'industrie indienne en général. Ou encore, l'intérêt manifeste du Directeur *Corporate Affairs* pour l'ouvrage *Cannibals with Forks : the Tripple Bottom Line of 21st Century Business*, écrit par un expert international de la RSE, John Elkington (1999), contribue à diffuser la doctrine mondialisée de la RSE dans les cadres cognitifs – et par suite les pratiques – des dirigeants. Les choix de Lafarge India répondent également à des mécanismes d'isomorphisme incitatif. Par exemple, lors de leurs interventions pour le compte de Lafarge India, les experts-militants de *Partners*

[320] D'abord dédiée à NIDHEE et aux activités RSE de Lafarge India, la page Internet a été récemment modifiée. Elle intègre désormais les politiques RSE & développement durable du Groupe Lafarge et les actions indiennes. http://www.lafarge.in/wps/portal/in/6-Sustainable_development (sourcé le 05/04/2012).

[321] L'enjeu des configurations institutionnelles et politiques encadrant les rapports entre les firmes et les sociétés au sein desquelles elles opèrent se pose également à une échelle mondiale. L'intervention d'OSC étrangères dans des actions collectives de régulation civile de firmes, de même que le rôle du corpus transnational des normes de la RSE (en l'absence d'un droit international contraignant de régulation des firmes), illustrent cette dimension pour partie transnationale des enjeux du couplage désencastrement / réencastrement.

[322] Sur ce point, voir le cas emblématique de Sonadih (chapitre 7).

in Change s'attachent à convaincre leur commanditaire d'adopter telle ou telle autre pratique RSE, au motif que cette pratique est un vecteur de « vraie » responsabilité sociale – par opposition au « *window dressing* ». Enfin, Lafarge India est traversé par des mécanismes d'isomorphisme normatif. Le recrutement d'employés RSE ayant une expérience professionnelle dans les départements ou fondations RSE d'autres cimentiers, de même que le recours à des professionnels de la RSE (*Partners in Change*, TERI-BCSD) favorise la diffusion des normes établies par la profession dans les pratiques de l'organisation.

En définitive, les choix stratégiques donnant forme à la stratégie RSE de Lafarge India répondent à trois impératifs. Tout d'abord, il s'agit pour les dirigeants de Lafarge India de protéger les investissements *greenfield* des risques de contestation sociale : en introduisant une composante RSE dans les structures organisationnelles des projets, Lafarge India augmente ses capacités à percevoir les positions des acteurs de son environnement social, à traduire ces informations en des enjeux managériaux, pour pouvoir ensuite apporter des réponses à ces enjeux. Ensuite, les pratiques RSE déployées au niveau des cimenteries existantes ou en projet doivent obéir à un cadre stratégique commun, afin de pouvoir servir la construction d'un discours légitimateur : l'enjeu est de produire une représentation de Lafarge India comme étant l'agent d'un modèle de développement favorable à la justice sociale et à la préservation de l'environnement naturel. Enfin, la stratégie et les pratiques RSE de Lafarge India doivent répondre aux enjeux symboliques de la légitimité organisationnelle (Meyer, Rowan, 1977) : en adoptant des formes institutionnalisées de RSE, Lafarge India bénéficie de leurs propriétés légitimatrices, au sens où elles sont reconnues comme des signes de responsabilité sociale dans le champ de la RSE.

Les observations macrosociologiques de l'émergence du phénomène de la RSE, présentées dans le chapitre 4, suggèrent que les processus observés dans le cas de Lafarge India existent de façon comparable dans d'autres firmes. Par ailleurs, si les enjeux spécifiques auxquels la RSE répond varient d'un secteur d'activité à l'autre, ces enjeux participent tous du problème du couplage désencastrement / réencastrement. Dans l'industrie du ciment, l'utilisation de ressources naturelles – notamment foncières – et l'emploi d'une main-d'œuvre contractuelle constituent des enjeux prédominants. On retrouve ces enjeux dans l'industrie minière, comme en attestent par exemple les mobilisations sociales contre le développement de mines dans des zones tribales et/ou des zones écologiquement sensibles, organisées par des OSC telles que *Mines & Communities*[323], ou encore *Mines, Minerals & People*[324].

[323] http://www.minesandcommunities.org/

L'acquisition des terres, mais aussi l'impact des entreprises sur les ressources hydrologiques locales, font également l'objet de mobilisations sociales visant l'industrie sidérurgique, le secteur de l'énergie, ou encore celui du papier. Dans l'industrie textile et l'industrie des bijoux, ce sont plutôt les enjeux des conditions d'emploi et du travail des enfants qui prédominent. L'industrie *high-tech* n'est pas épargnée, avec des OSC telles que *Toxics Link*[325] soulevant le problème des déchets toxiques produits par les appareils électroniques. Autre exemple, l'industrie pharmaceutique est mise en cause autour des enjeux de brevetage (i.e. marchandisation) du patrimoine naturel, ainsi que ceux du prix de vente des médicaments mis sur le marché (i.e. accès aux soins pour les personnes à bas revenu). Les exemples pourraient être multipliés. Dans tous les cas, l'enjeu est celui de l'articulation entre l'intérêt économique privé des firmes et des intérêts collectifs mis en jeu par leurs activités. Le caractère problématique de cette articulation favorise l'émergence de mobilisations sociales, qui exposent les firmes au problème du couplage désencastrement / réencastrement. Par suite, à l'instar du cas de Lafarge India, l'intérêt croissant des firmes – presque tous secteurs confondus – pour la RSE peut être interprété comme une réponse managériale apportée par les firmes à ce problème du couplage.

Qu'en est-il des autres acteurs impliqués dans la production du phénomène de la RSE ? Au regard de notre analyse, l'implication des organisations patronales (CII, FICCI, ASSOCHAM) se comprend aisément. En charge de défendre les intérêts collectifs de leurs membres, notamment dans le domaine des mesures législatives et réglementaires adoptées par l'Etat, les organisations patronales sont au cœur des enjeux du couplage désencastrement / réencastrement. Conscientes des risques de voir les régulations contraignantes se renforcer par suite du contre-mouvement de réencastrement des firmes, elles s'efforcent de promouvoir la RSE parmi leurs membres à travers des outils tels que les *CSR awards*, les formations, l'organisation de conférences, ou encore le conseil.

Les pouvoirs publics occupent une position particulière dans le champ de la RSE. Depuis les années 1980, les gouvernements successifs adoptent des politiques publiques « pro-business » favorisant le mouvement de désencastrement des entreprises. Bien entendu, il s'agit là d'une tendance : la production de politiques publiques n'est pas entièrement subordonné aux intérêts économiques privés des firmes, loin s'en faut. La production de politiques publiques mobilise une pluralité d'intérêts, agencés par les décideurs politiques

[324] http://www.mmpindia.org/indexmm.htm

[325] http://www.toxicslink.org/

sous la contrainte électorale propre à un système politique démocratique. Par exemple, les velléités de certains décideurs politiques d'assouplir le droit du travail, encouragées par des organisations patronales influentes, ont été jusqu'à présent contrecarrées par les risques électoraux d'une telle réforme. Plus généralement, si les dirigeants du parti du Congrès au gouvernement depuis 2004 sont favorables à une poursuite des réformes économiques, la présence des partis du *Left Front* dans la coalition *United Progressive Alliance* jusqu'en 2008 a empêché ces réformes de voir le jour. Ceci étant dit, la tendance « pro-business » des politiques publiques contemporaines est nette (Mukherjee-Reed, 2001 ; Chopra, 2003 ; Rodrik, Subramaniam, 2005 ; Kohli, 2007). Dans ces circonstances, le couplage désencastrement / réencastrement pose problème aux pouvoirs publics.

D'une part, le contre-mouvement de réencastrement des firmes contrarie l'objectif prioritaire de croissance des investissements. Les problèmes soulevés par l'acquisition des terres en témoignent. D'autres exemples illustrent ce problème politique, tels que les oppositions aux projets de barrages hydroélectriques[326], qui perturbent la politique de croissance accélérée du secteur énergétique menée par le gouvernement en réponse au déficit actuel d'électricité. D'autre part, la légitimité des pouvoirs publics est directement mise en cause par les mouvements sociaux, qui dénoncent les rapports collusifs entre les décideurs politiques et les milieux d'affaires. Par exemple, le gouvernement central a fait l'objet de critiques répétées sur sa gestion du problème de la responsabilité pénale de Dow Chemical pour la catastrophe de Bhopal[327]. Plus généralement, les mouvements sociaux dénoncent régulièrement les défaillances de l'administration publique, qui a fermé les yeux sur telle ou telle violation du droit du travail ou de la réglementation environnementale par une entreprise.

Dans ces conditions, les pouvoirs publics ont tout intérêt à promouvoir la RSE, car celle-ci promet de renforcer la légitimité sociale et politique de la stratégie de développement adoptée par le gouvernement. Plus les entreprises privées apparaissent comme les agents d'un modèle de développement favorable à la justice sociale et à la préservation de

[326] On pense par exemple aux mobilisations d'OSC telles que le *Narmada Bachao Andolan* et *Kalpavriksh Environment Action Group* contre des projets de barrage sur le fleuve Teesta au Sikkim.

[327] Entre autres, des militants liés au *Corporate Accountability Desk* ont obtenu grâce au *Right to Information Act* (2005) des documents administratifs datant de 2007, dans lesquels le cabinet du Premier Ministre préconise d'éviter une mise en cause de Dow Chemical afin de permettre la réalisation de plans d'investissements de Dow Chemical en Inde, estimés à plus de cinq milliards de dollars. En 2008, le Premier Ministre Manmohan Singh a reçu une délégation de victimes de la catastrophe, venus à pied de Bhopal jusqu'à New-Delhi pour réclamer une mise en cause juridique de Dow Chemical. Son refus de donner suite à cette revendication a alimenté la controverse, les mouvements sociaux mobilisés accusant (une nouvelle fois) le gouvernement de privilégier les intérêts économiques de Dow Chemical sur la justice que les victimes de la catastrophe réclament depuis plusieurs décennies.

l'environnement, plus les politiques publiques et les décisions politiques favorisant la rentabilité des investissements privés au nom de l'intérêt général semblent justifiées. Moins les entreprises sont perçues comme les causes de problèmes de société, moins le gouvernement se trouve obligé d'adopter des mesures de régulation contraignante des entreprises, qui contrarient l'objectif prioritaire d'accélérer la croissance économique en favorisant le développement du secteur privé.

Reste à qualifier la position des mouvements sociaux dans le champ de la RSE. Quelques OSC adoptent une attitude collaborative et participent directement à la production du phénomène de la RSE. Revendiquant une position réaliste, selon laquelle il serait plus efficace de « responsabiliser » les entreprises par le dialogue que par la confrontation, ces OSC semblent voir dans la RSE un langage audible par les directions des entreprises, qui permette de sensibiliser les firmes aux enjeux sociaux et environnementaux du développement. A ce projet militant s'ajoutent des enjeux plus prosaïques : *Partners in Change*, TERI-BCSD, ou encore *Business & Community Foundation* tirent une partie significative de leurs ressources financières des entreprises qu'ils espèrent pouvoir transformer. Les stratégies de ces organisations sont donc bordées par deux impératifs : celui de la crédibilité, qui implique de rompre la collaboration avec une entreprise quand les pratiques de celle-ci sont manifestement inconciliables avec les valeurs professées par l'OSC, et celui de la compatibilité avec les intérêts des firmes, toute position trop radicale risquant d'éloigner de futurs clients et donc de mettre en péril la survie de l'organisation.

Les OSC collaboratives apparaissent cependant minoritaires dans l'espace de la société civile. Dans l'ensemble, les mouvements sociaux voient le phénomène de la RSE d'un œil critique. A l'instar des autres acteurs concernés par la RSE, la position des OSC contestataires reflète des enjeux organisationnels autant que des positions idéologiques. Les mouvements sociaux, on l'a dit, existent grâce à leur capacité à identifier des « causes » justifiant la mobilisation de ressources et l'organisation d'actions collectives. Leur légitimité comme acteurs d'une régulation civile nécessite d'identifier les entreprises comme des sources de « problèmes de société ». Dès lors que la RSE affirme la possibilité d'une conjonction entre les performances des entreprises, le respect d'exigences de justice sociale et la préservation de l'environnement naturel, les OSC contestataires n'ont aucun intérêt à y adhérer. Comme en attestent les déclarations recueillies auprès des membres du *Centre for Science and Environment*, de *Kalpavriksh Environment Action Group*, de *Toxics Link*, ou encore du *Corporate Accountability Desk*, les OSC contestataires soulignent le décalage entre

les discours RSE des entreprises et les externalités sociales et environnementales de leurs activités économiques. A leurs yeux, la RSE n'est pas seulement hypocrite, elle est dangereuse. En prétendant articuler l'intérêt économique des firmes au bien commun, la RSE occulte selon eux les contradictions intrinsèques au capitalisme entre intérêt des firmes et intérêts collectifs, et donc la nécessité de régulations contraignantes.

D - La Responsabilité Sociale d'Entreprise : un méta-encastrement des firmes

L'analyse des conditions d'émergence du phénomène de la RSE dans les rapports entre les firmes et leur environnement social permet de mettre en évidence une première série de caractéristiques du phénomène. Ces caractéristiques permettent d'interpréter la RSE comme une forme de méta-encastrement des firmes.

Notamment dans le contexte indien, les interprétations du phénomène de la RSE comme un mouvement de réencastrement des firmes sont monnaie courante. La littérature universitaire y contribue en présentant la RSE comme un prolongement sous d'autres formes de la tradition philanthropique indienne, comme la manifestation du caractère éthique et éclairé des dirigeants d'entreprise, ou encore, comme un moyen de résoudre les contradictions entre l'intérêt économique privé des firmes et les intérêts collectifs situés dans leur environnement social[328]. Au niveau des praticiens, les acteurs contribuant à produire le phénomène de la RSE défendent cette interprétation avec vigueur. Les dirigeants des firmes, par exemple, saisissent les opportunités de communications publiques (conférences de presse, interviews par des journalistes, présentations lors de conférences sur le thème, entretiens donnés à des chercheurs…) pour expliquer en quoi les pratiques RSE de leur organisation en font une « entreprise citoyenne », qui « ne peut supporter d'être un îlot de richesse dans une mer de pauvreté », qui souhaite « rendre à la société ce que la société lui a apporté », ou encore, qui « s'engage dans la préservation de notre planète ». Ces expressions, qui imprègnent les communications des firmes, présentent la RSE comme le véhicule d'un

[328] Parmi les exemples cités dans le chapitre 4 : Sundar (2000), Mohan (2001), Gulati (2005), Agarwal (2008). Soulignons au passage que les méthodes d'investigation mobilisées par ces auteurs ne sont pas étrangères à ce phénomène, les chercheurs prenant souvent pour argent comptant les déclarations des acteurs qu'ils interrogent ou qu'ils lisent, sans approfondir les enquêtes de terrain ni confronter les données déclaratives à des données plus factuelles.

encastrement spontané : la figure de « l'entreprise citoyenne » suggère un encastrement de la firme dans la cité politique ; dire que « l'entreprise ne peut supporter les inégalités socioéconomiques » revient à prêter des sentiments humains à l'organisation ; l'idée de vouloir « rendre à la société ce que la société à apporté à l'entreprise » mobilise le registre de la réciprocité, de l'échange équitable ; s'engager « dans la préservation de la planète » signale une préoccupation altruiste pour le bien commun des générations présentes et futures.

Les autres acteurs producteurs de la RSE s'inscrivent dans cette mouvance. Ainsi, la mise en place de « *CSR awards* » par les organisations patronales ne fait pas qu'inciter les firmes à intégrer la RSE dans leurs structures organisationnelles et leurs pratiques. En discernant des prix aux entreprises jugées les plus « socialement responsables », de tels dispositifs contribuent aux communications faisant une équivalence entre les pratiques RSE et la « responsabilité sociale » – au sens d'une prise en compte du bien commun, ou dit autrement, d'un encastrement spontané des firmes. De même, en invitant les firmes à s'engager *via* la RSE dans la réalisation d'une croissance inclusive et d'un développement plus durable, que ce soit lors de discours officiels ou à travers des politiques publiques[329], le gouvernement présente la RSE comme un véhicule d'encastrement des firmes. Enfin, les OSC collaboratives, telles que *Partners in Change*, ou encore la *Business & Community Foundation*, promeuvent la RSE au nom d'une « responsabilisation sociale » des firmes.

Plusieurs considérations permettent de questionner cette interprétation de la RSE comme une manifestation ou un véhicule d'encastrement des firmes. La RSE n'est pas un équivalent contemporain de la tradition philanthropique et du paternalisme. Certes, la philanthropie, le paternalisme et la RSE découlent d'un même problème : ce sont trois réponses adoptées par les firmes face au problème de leur encastrement dans leur environnement social. Mais ces trois réponses diffèrent dans leur nature. En introduisant un élément spécifique de redistribution dans le rapport entreprises-société, la philanthropie participe à l'encastrement des firmes : quels que soient les motifs mis en avant par leurs auteurs[330], les actions philanthropiques traduisent une prise en compte d'intérêts collectifs extérieurs à la firme dans ses opérations. Il en va de même pour le paternalisme, qui instaure une dimension extra-économique dans le rapport entre les employeurs et leurs employés. Par

[329] Voir sur ce point le chapitre 4.

[330] Savoir si cette forme de redistribution procède d'un acte civique des dirigeants, d'une réaction conforme à des institutions sociales (ex. obligations religieuses), ou d'une opération instrumentale de légitimation, importe peu – sans oublier que ces formes de rationalité s'entremêlent souvent dans la décision des dirigeants.

conséquent, la philanthropie et le paternalisme participent d'un certain encastrement des firmes, qui contribue à l'existence d'un « compromis social ».

La RSE est une réponse au problème de l'encastrement / désencastrement des firmes se situant à un autre niveau. En pratique, les firmes n'opèrent pas de rupture nette entre leurs pratiques philanthropiques, issues d'un modèle passé, et leurs pratiques RSE, amorces d'un modèle émergent. Toutefois, la RSE appartient à une ère « post-philanthropique ». Les initiatives de développement communautaire, telles que la construction d'infrastructures locales, ou encore l'organisation de camps médicaux, sont de moins en moins mises en œuvre dans une logique de compensation des villageois face aux nuisances auxquelles ils sont exposés. Comme le montre le cas de Lafarge India, la logique de négociation d'un compromis social local cède le pas à une autre logique. De plus en plus, les firmes mobilisent de telles initiatives en vue de produire une *représentation* encastrée de la firme : l'entreprise citoyenne, éthique, responsable, promoteur d'un modèle de développement durable et équitable. Cette représentation de la firme encastrée est produite dans un nouvel espace, le champ de la RSE, qui est dédié à la gestion des problèmes du couplage désencastrement / réencastrement.

Les modèles d'action RSE plus orthodoxes, plus communs aux canons transnationaux du phénomène de la RSE, révèlent cette différence entre philanthropie-paternalisme et RSE de façon plus contrastée. La publication de rapports RSE et de développement durable, tout d'abord, s'avère être un exercice de communication visant la mise en scène de l'entreprise comme acteur d'un développement socialement équitable et écologiquement soutenable, et non l'exercice d'une « transparence » de l'entreprise sur les effets sociaux et environnementaux de ses activités – fonction que leur prête aussi bien la loi[331] que la doctrine de la RSE. L'analyse du rapport RSE de Lafarge India[332] vient confirmer ce constat général (Igalens, 2006 ; Jones, 2011). Avec les projets « *bottom of the pyramid* », de plus en plus en vogue en Inde, des stratégies économiques d'accès à de nouveaux marchés sont *représentées* au sein du champ RSE comme des contributions de l'entreprise à la lutte contre la pauvreté. Autre exemple, la certification ISO 14001 des usines, dont on fait grand cas, n'est pas un outil visant à réduire les externalités environnementales de l'activité productive. D'autres mesures sont adoptées pour cela, comme par exemple l'installation de filtres à poussière dans les cimenteries, nécessaires à l'obtention d'autorisations

[331] En France par exemple, à travers la loi relative aux Nouvelles régulations Economiques (2001), l'Etat mobilise l'obligation de produire des rapports de développement durable comme un instrument de régulation des firmes cotées sur le CAC40.

[332] Voir les chapitres 7 et 8.

environnementales délivrées par les pouvoirs publics. La certification ISO 14001 des usines est un label relativement peu contraignant[333], que les firmes utilisent pour crédibiliser la représentation qu'elles élaborent d'elles-mêmes comme des entreprises engagées dans la préservation de l'environnement naturel.

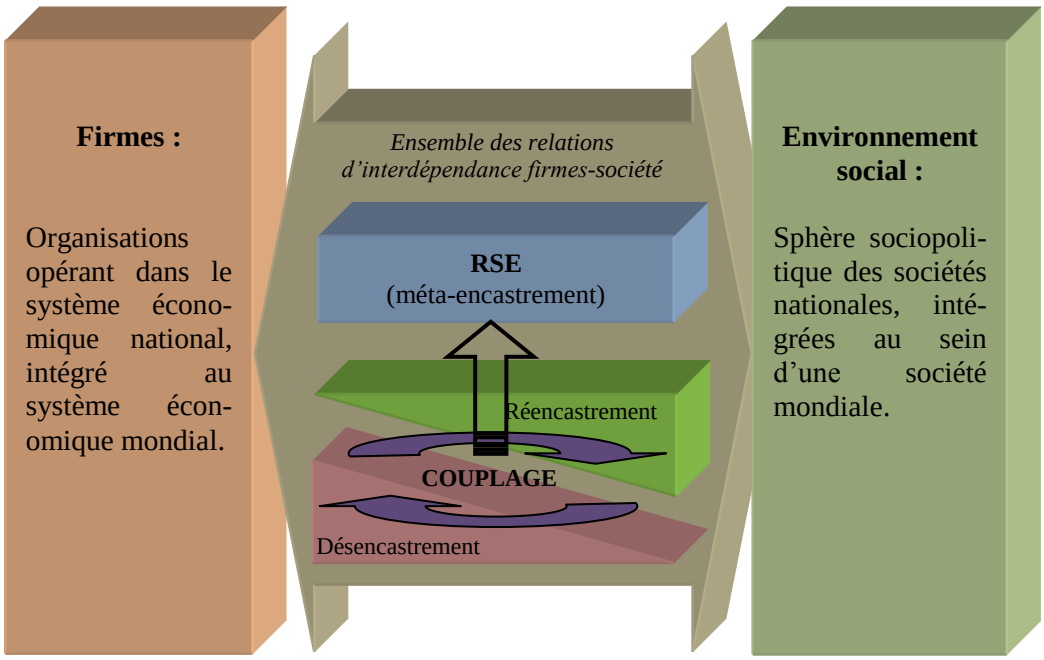
Si la RSE ne doit pas être considérée comme le véhicule d'un encastrement des firmes, est-ce à dire pour autant que les interprétations critiques du phénomène de la RSE, qui réduisent celui-ci à une simple opération collective de « *window dressing* », partie intégrante du mouvement de désencastrement contemporain, sont pertinentes ? En situant la RSE à l'intérieur du mouvement de désencastrement des firmes, de telles interprétations n'offrent pas une conceptualisation satisfaisante du phénomène. Le phénomène de la RSE n'est pas plus situé dans le mouvement de désencastrement des firmes qu'il est situé dans un mouvement de réencastrement. La période contemporaine est caractérisée par un couplage désencastrement / réencastrement, qui génère des tensions de plus en plus fortes dans les rapports entre les firmes et leur environnement social. **En réponse aux problèmes que ces tensions leur posent, des acteurs produisent le phénomène de la RSE au sein d'un nouvel espace. Situé *en surplomb* du couplage désencastrement / réencastrement, émergeant *en réponse* aux problèmes posés par ce couplage, le phénomène de la RSE peut être qualifié de « méta-encastrement »**.

Il convient de bien spécifier la notion de méta-encastrement, d'autant plus que le préfixe « méta » est polysémique. Une acception commune de « méta » est que ce préfixe indique un état, une nature ou une fonction situé « après », « au-delà ». L'usage que nous faisons de ce préfixe est inspiré des sciences de la communication. La méta-communication est une communication sur la communication (Bateson, 1972 ; 1979). Il s'agit d'une communication (*i.*) située *en surplomb*, à un niveau supérieur d'un premier niveau de communication, (*ii.*) cette méta-communication existe *à propos de* ce premier niveau de communication, dans la mesure où les opérations de méta-communication répondent à des exigences issues du premier niveau de sens, ***que ce premier niveau de sens ne peut pas traiter***, et enfin, (*iii.*) la méta-communication *englobe* le sens du premier niveau de

[333] L'ISO 14001 porte sur la qualité des procédures de suivi des externalités environnementales des firmes, non sur la réduction effective de ces externalités. Si aucune donnée quantitative disponible ne permet de mesurer l'ampleur du phénomène, nos investigations ont croisé des cas d'entreprises certifiées ISO 14001, dont le non-respect de la réglementation environnementale en vigueur a été établi par des études indépendantes.

communication[334]. Dans cette perspective, le qualificatif de « méta-encastrement » correspond au rapport que la RSE entretient avec les mouvements d'encastrement et de désencastrement (voir la figure n°9.5) :

Figure n°9.5 : La RSE est un méta-encastrement des firmes



i. La RSE est située ***en surplomb*** *des mouvements d'encastrement et de désencastrement* :

Le phénomène de la RSE existe dans un espace relativement autonome, le champ de la RSE. Et cela, malgré le fait que la « responsabilité sociale » concerne virtuellement l'ensemble de ces échanges, dans la mesure où toute opération des firmes ayant des répercussions sur leur environnement social engage *en principe* leur responsabilité sociale. Cette situation en surplomb montre bien que le phénomène de la RSE ne traduit pas une prise de leurs responsabilités sociales par les firmes. Le phénomène de la RSE se surajoute aux

[334] Les méta-communications portent soit sur le contenu de la communication, soit sur les relations entre les participants à cette communication, soit sur le contexte de cette communication. Par exemple, des énonciations verbales telles que « Est-ce que nous nous sommes bien compris ? », « Tu peux me croire » ou encore « Si je te dis ça, c'est parce que… », de même que des énonciations non verbales (clins d'œil, signes annonçant qu'on va prendre la parole) déplacent momentanément la communication à un niveau de méta-communication, qui transmet des indications sur la communication de niveau 1.

échanges entreprises-société préexistants. Il introduit un deuxième niveau dans ces échanges… qui porte sur ces échanges.

*ii. La RSE existe **en réponse à** des mouvements d'encastrement et de désencastrement* :

Plus précisément, la RSE existe en réponse aux problèmes que des acteurs rencontrent du fait que le mouvement de désencastrement auquel ils participent, et duquel ils bénéficient, suscite la montée en puissance d'un contre-mouvement de réencastrement. Ce couplage désencastrement / réencastrement provient du fait que le désencastrement conduit les firmes à être plus imperméables aux intérêts collectifs mis en cause par leurs opérations. Face aux menaces que le réencastrement fait peser sur le désencastrement des firmes, les acteurs impliqués s'efforcent avec la RSE de déplacer le problème à un autre niveau. L'objet de la RSE n'est donc pas de négocier un compromis social, fondé sur un rééquilibrage entre encastrement et désencastrement. L'objet de la RSE est de palier aux effets de l'absence d'un tel compromis social. Autrement dit, la RSE est mobilisée pour absorber les tensions issues du déséquilibre caractéristique du mouvement de désencastrement contemporain, tout en préservant ce désencastrement, jugé économiquement plus efficient par ses promoteurs.

*iii. La RSE **englobe** les tensions du couplage désencastrement / réencastrement* :

Au fur et à mesure que les tensions générées par le couplage désencastrement / réencastrement suscitent de nouveaux problèmes dans les rapports entre les firmes et leur environnement social, les acteurs pour qui ces problèmes du couplage se posent intègrent ces problèmes dans le phénomène de la RSE[335]. Par conséquent, le phénomène de la RSE n'est pas voué à s'étioler, comme ce fut le cas de modes managériales telles que le « management culturel », en vogue dans les années 1980. Au contraire, au fur et à mesure que les tensions se multiplient, le phénomène de la RSE prend de l'ampleur. Seul un rééquilibrage entre

[335] On retrouve une analyse comparable de la flexibilité de la RSE dans les travaux de Dinah Rajak, qui écrit aux termes d'une enquête approfondie de la RSE dans une entreprise minière implantée en Afrique du Sud : « *The power of CSR lies then in its malleability, as a project that can be adapted to respond to the political economic imperatives of a particular national context, while retaining some fundamental elements. Not only does CSR offer corporations a new source of moral legitimacy, but it opens up new avenues of practice with which to confront dynamic social challenges as they emerge* […]. » (Rajak, 2011: 231-232).

encastrement et désencastrement des firmes provoquerait une implosion du phénomène de la RSE. Non pas parce que la RSE serait passée de mode, mais parce qu'elle n'aurait plus lieu d'être. Quelques exemples illustrent ce mécanisme d'alimentation du phénomène de la RSE dans un contexte de désencastrement prédominant.

Au cours des années 1980-90 l'internationalisation des firmes et des chaînes de valeur conduit un nombre croissant de grandes entreprises à opérer dans des pays où les rapports de corruption sont un passage quasi-obligé du développement des affaires. La figure d'entreprises multinationales occidentales encourageant la corruption d'administrations publiques suscite des mobilisations sociales. Ne pouvant envisager le refus des rapports de corruption institués sans risquer de perdre des marchés, exposées simultanément à la pression des acteurs et des opinions publiques mobilisés sur le sujet, les firmes intègrent des codes de conduite dans leur portefeuille d'activités RSE. Soumises à des pressions hyperconcurrentielles qu'elles répercutent sur leurs fournisseurs étrangers, accusées simultanément de tirer bénéfice du travail d'enfants employés par ces même fournisseurs, des firmes telles que Nike, Adidas, ou encore Gap s'engagent *via* des initiatives RSE non contraignantes à « abolir effectivement le travail des enfants » (Principe n°5 du *Global Compact*). Critiquées pour les effets écologiques de leurs activités, des firmes telles que Lafarge concluent des partenariats avec le *World Widelife Fund* (WWF). Le caractère extensif de la RSE va jusqu'à intégrer les pratiques RSE comme objet de RSE : accusées de pratiquer un « *window dressing* », les firmes multiplient les indicateurs chiffrés dans leurs rapports de développement durable, elles mobilisent la *Global Reporting Initiative* comme un label, et recourent aux services d'auditeurs extérieurs.

L'analyse stratégique-relationnelle des conditions d'émergence et des formes du phénomène de la RSE a permis de situer ce dernier vis-à-vis des mouvements d'encastrement et de désencastrement des firmes : en produisant un méta-encastrement des firmes, la RSE absorbe au moins partiellement les tensions issues du couplage désencastrement / réencastrement. Comment le phénomène de la RSE opère-t-il une telle absorption, et dans quelle mesure ? Quelles sont les implications du phénomène de la RSE sur les mouvements d'encastrement et de désencastrement dont il émerge ? Une analyse systémique des modes opératoires du phénomène de la RSE dans le contexte indien, suivie d'une réflexion sur les implications de la RSE dans le champ plus large de la « gouvernance mondiale » viennent approfondir la compréhension du phénomène contemporain de méta-encastrement des firmes.

Chapitre 10 – Une analyse systémique des modes opératoires et des implications du méta-encastrement

Jusqu'ici, les rapports entre le système économique et son environnement social ont été conçus à partir de la distinction polanyienne entre « encastrement » et « désencastrement ». Dans le cadre d'une théorie générale des systèmes sociaux, Niklas Luhmann apporte un éclairage conceptuel stimulant pour appréhender ce même problème du rapport entre le système économique et son environnement social. Avec Luhmann, il n'est plus question de « désencastrement » du système économique, mais de sa « différenciation fonctionnelle ». La mise en rapport de ces deux perspectives théoriques ouvre la voie à une conceptualisation fine des modes opératoires du méta-encastrement des firmes, qui permet de dégager une série de réflexions sur les implications du phénomène de la RSE.

Ce second volet de l'analyse du phénomène de la RSE mobilise une lecture libre et pragmatique de la théorie de Luhmann. L'objectif est d'enrichir l'interprétation du phénomène de la RSE comme méta-encastrement, de suivre quelques intuitions survenues au cours de cette recherche, et d'ouvrir un dialogue avec des travaux mobilisant Luhmann sur les objets de RSE et/ou de « gouvernance mondiale » (Jessop, 1997, 2001 ; Beckert, 2006, 2009b ; Holmström, 2007, 2010 ; Strulik, 2012).

A - Mouvement de désencastrement et différenciation du système économique

Eléments sur la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann

Mobiliser la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann requiert quelques précisions liminaires d'ordre conceptuel[336]. Après une première période marquée par une perspective structuro-fonctionnaliste, inscrite dans une certaine continuité avec les travaux de Talcott Parsons, Luhmann opère au début des années 1980 une refonte des prémisses de sa

[336] Pour une synthèse de la théorie des systèmes sociaux de Luhmann, voir par exemple Ferrarese (2007), Beckert (2002), et pour les germanophones, Schimank (2007).

théorie (Stichweh, 2000). Au cœur de cette rupture, Luhmann rejette la conception de la société comme un système d'actions sociales – conception qui domine la sociologie classique depuis Max Weber[337]. Le sociologue, soutient Luhmann, ne peut accéder aux « causes » sociales des comportements des acteurs sociaux, c'est-à-dire aux rationalités de l'action sociale. Toute tentative allant dans ce sens enferme le sociologue dans les représentations que les acteurs se font *a posteriori* des motifs de leur conduite et des causalités plus profondes de ces comportements. Pour sortir de cette ornière épistémologique, Luhmann suggère de concevoir la « société » non pas comme un système composé d'interactions, mais comme un système composé de communications.

La société : un système autopoïétique de communication

Telle que définie chez Luhmann (1995), la communication ne consiste pas en des actions de transmission de sens entre individus. Chaque communication est un événement situé *entre* plusieurs individus, qui mobilise la participation des individus impliqués, mais qui est irréductible à la figure d'un individu communiquant. Plus précisément, la communication est une unité ontologique autonome, un événement *sui generis* situé à un autre niveau que celui des systèmes psychiques des individus participants. Cette unité « communication » synthétise trois sélections : une information est sélectionnée du reste des informations disponibles, une énonciation est sélectionnée des autres énonciations envisageables, et une compréhension est sélectionnée, qui projette une distinction entre l'énonciation (sons, signes picturaux, gestes…) et une information.

Le théorème de « double contingence » permet de saisir plus concrètement l'émergence de la communication (Vanderstraeten, 2002). Soit deux individus, Ego et Alter, en présence l'un de l'autre. Tous deux savent qu'ils s'observent réciproquement, et qu'ils ne peuvent pas accéder aux pensées de l'autre. A partir du moment où Alter interprète le comportement d'Ego comme une proposition de communication, en observant une différence entre le comportement d'Alter (qui devient de ce fait une énonciation) et une information, il y a communication. Alter pense « Ego m'a regardé en fronçant les sourcils, peut-être que je le gêne ». Pour s'assurer d'avoir bien compris Ego, Alter suggère une nouvelle énonciation :

[337] « Nous appelons sociologie une science qui se propose de comprendre par interprétation l'activité sociale et par là d'expliquer causalement son déroulement et ses effets » (Weber, 1995 [1921])

« Bonjour, y a-t-il un problème ? ». Pour peu qu'Alter distingue une information des sons émis par Ego, on peut dire que le premier événement de communication a produit un deuxième événement de communication, qui a des chances de susciter un troisième événement… Un réseau de communications est né, qui se reproduit à partir de ses propres opérations, auquel deux individus désormais reliés participent.

A partir de cette conception de la communication, Luhmann envisage la « société » comme un système social autopoïétique et autoréférentiel, c'est-à-dire un système composé d'opérations (ou événements) de communication, qui se reproduit à partir de ses propres opérations en référence à ses propres opérations. Autrement dit, ce ne sont pas les individus qui communiquent, c'est la communication qui communique au sein d'un système clos : chaque communication reproduit les conditions d'une nouvelle communication, qui vient s'insérer dans le réseau systémique des communications et produit, à son tour, les conditions d'une nouvelle communication. Les êtres humains sont donc situés dans l'environnement du système social, de même que le système social est situé dans l'environnement des systèmes psychiques dont les êtres humains sont dotés. Bien que contre-intuitif, les êtres humains se représentant spontanément comme des acteurs-communiquant et comme des membres constitutifs de la société[338], ce point est essentiel. La société est un système de communication situé « entre » les individus. Le système social est *opérationnellement* clos : aucune communication n'entre ou ne sort du système social, de même qu'aucune pensée n'entre ou ne sort des systèmes psychiques des individus. Communications et pensées sont deux événements ontologiquement distincts, produits par des systèmes autonomes.

Système social et systèmes psychiques n'en sont pas moins des systèmes *matériellement* ouverts à leur environnement, ce qui les rend (plus ou moins) sensibles à leurs environnements respectifs. Notamment, les pensées des êtres humains peuvent « irriter » les processus de communication, impulsant sans cesse de nouvelles sélections constitutives de communication. De même, les événements de communication « irritent » les systèmes psychiques participants, stimulant les flux de pensée. Le système social et les systèmes psychiques sont donc nécessaires l'un à l'autre. Ils sont *structurellement couplés*, dans le sens

[338] « On se crée pour ainsi dire soi-même ainsi que l'autre en tant qu'acteurs autonomes, car ce n'est que de cette façon que l'on peut localiser des enchaînements de cause à effet, esquisser des plans dans la chaîne causale et prendre part à l'action »[338] (Luhmann, 1981 : 1005). « [*This*] *does not mean that the human being is estimated as less important than traditionally. Anyone who thinks so (and such an understanding underlies either explicitly or implicitly all polemics against this proposal) has not understood the paradigm change in systems theory. Systems theory begins with the unity of the difference between system and environment. The environment is a constitutive feature of this difference, thus it is no less important for the system than the system itself.* » (Luhmann, 1995: 212).

où leurs structures respectives permettent et facilitent une irritation mutuelle. Luhmann va plus loin et parle d'interpénétration : l'autopoïèse du système social nécessite l'autopoïèse simultanée et coordonnée des systèmes psychiques participants.

Société mondiale et sous-systèmes sociaux : les notions de code et de programme

Dans cette perspective, la « société » est composée de l'ensemble des communications existantes. Luhmann parle à ce propos de « société mondiale ». Or, le système social comprend d'autres systèmes sociaux, qui se *différencient* à l'intérieur du système social mondial et le structurent (Luhmann, 1997). En effet, toutes les communications ne sont pas reliées entre elles. La mise en relation d'une communication avec d'autres communications fait intervenir une quatrième sélection. C'est au niveau de cette quatrième sélection que peuvent émerger des sous-systèmes sociaux. Bien sûr, il existe des communications reliées entre elles, qui ne sont pas pour autant intégrées à un sous-système. C'est par exemple le cas de conversations éphémères dans la rue. Luhmann situe ces communications dans ce qu'il nomme le « *life world* », c'est-à-dire la totalité du monde tel que la société se le représente à partir de ses propres distinctions. Toutefois, d'autres communications sont intégrées par des systèmes sociaux, qui structurent la société. Ces systèmes sociaux, toujours avec la contribution des individus participants, sélectionnent (filtrent) les communications intégrées ou rejetées à leur système. Ce faisant, en fonction de leurs propres structures, les systèmes sociaux produisent du *sens*, qui est autonome – mais pas indépendant – du sens produit par les mises en réseau de pensées opérées par les systèmes psychiques[339].

Luhmann distingue trois types de sous-systèmes sociaux. Le premier type consiste en des systèmes d'interaction (face-à-face), qui émergent de situations où des individus sont présents et perçoivent la présence des autres – par exemple dans une réunion de travail, ou encore lors d'un dîner entre amis. Le second consiste en des organisations, qui ont pour spécificité d'opérer sur la base de décisions – soit un type particulier de communication (voir

[339] Le « sens » émerge de la mise en relation de communications (pour les systèmes sociaux) ou de pensées (pour les systèmes psychiques). Pour prendre un exemple concret, dans un texte, chaque mot existe en relation avec d'autres mots, dans un système séquentiel organisé sous forme de phrases. La mise en réseau des mots dans un texte obéit aux structures de la langue, en même temps qu'elle est « irritée » par les pensées de l'écrivain. Le sens du texte est une propriété émergente de cette mise en réseau. Ce niveau de sens est distinct du sens des pensées suscitées par le texte, chez l'écrivain et chez chaque lecteur. Pour plus de détails sur le concept de sens, voir Luhmann (1995).

ci-dessous). Enfin, la société moderne a pour particularité d'avoir remplacé des formes traditionnelles de différenciation[340] par un principe de différenciation fonctionnelle. Depuis le XVII[e] siècle, la société mondiale connaît un processus par lequel des sous-systèmes fonctionnels se différencient et s'autonomisent. Le contrôle des communications politiques, qui prononcent des décisions contraignantes pour la collectivité, s'est progressivement détaché de la religion, des lignées royales, et d'autres domaines pour former un système politique différencié. De même, le droit s'est détaché des principes d'un « droit naturel » dictant le « juste », et il opère de façon autoréférentielle[341], etc. (Luhmann, 1997). A la vision de sociétés nationales gouvernées chacune par un système politique central, Luhmann oppose donc une vision polycentrique de la société moderne, où des systèmes sociaux fonctionnellement différenciés opèrent simultanément, sans qu'un système n'occupe de place centrale.

Chaque sous-système fonctionnel de communication se différencie des autres communications par un *code*, qui opère le filtrage évoqué plus haut. Ainsi, le système juridique opère selon le code légal/illégal. Toute communication participant à évaluer la légalité d'un événement, d'un acte, ou encore d'une procédure, sera intégrée au système juridique, car elle a une valeur, pour les autres communications du système. Une communication sur les implications économiques de cet événement, de cet acte, ou de cette procédure, sera par contre rejetée par le système[342]. Les codes constituent donc le point de vue à partir duquel les systèmes sociaux observent le monde et produisent du sens. Chaque système voit midi à sa porte, dans le sens où il confère à son code une validité universelle, rejetant la possibilité d'autres codages afin de perpétuer sa propre existence. Une transaction économique n'a de sens pour le système juridique que dans la mesure où elle fait l'objet d'une distinction légal/illégal. Parmi les principaux sous-systèmes fonctionnellement différenciés, le système politique se différencie par le code pouvoir/non-pouvoir[343], le système scientifique par le code vrai/faux, le système des mass media par le code information/non-information, le

[340] La différenciation segmentaire, fondée sur la descendance (tribus, familles) ou la résidence (communautés villageoises, paroisses), la différenciation centre/périphérie (ex. entre des citoyens et des métèques), ainsi que la différenciation par strates (ex. le système des castes en Inde).

[341] Est légal ce qui est considéré comme légal par le droit.

[342] Par exemple, un avocat qui défend son client en soulignant combien son crime lui a été profitable verra très probablement sa contribution communicative rejetée par le système juridique, car le code légal/illégal ne peut être remplacé par un code illégal/profitable sans dissoudre l'unité du système juridique différencié.

[343] Ce qui, dans une démocratie, devient gouverner / être dans l'opposition.

système de la morale par le code bien/mal, le système artistique par le code ça va/ça ne va pas, etc.

Alors que le code d'un système assure sa clôture opérationnelle, ses *programmes* structurent son ouverture informationnelle. Autrement dit, les programmes orientent l'application du code sur des observations qui ont du sens pour le système, i.e. sur des différences qui font une différence pour le système[344]. Le droit positif et la doctrine du droit, par exemple, constituent des programmes du système juridique. Ils orientent l'observation du système sur des informations susceptibles d'être traitées par lui (i.e. son environnement), et fournissent des procédures pour accorder une valeur à ces informations de tel côté ou de l'autre du code légal/illégal. De même, les théories scientifiques constituent les programmes du système scientifique, orientant les observations du système[345] et fournissant des critères et des procédures pour donner une valeur aux informations pertinentes en fonction du code vrai/faux. En structurant les communications sociales, la combinaison des codes et des programmes des systèmes sociaux orientent l'action sociale, c'est-à-dire l'action que les individus exécutent lors de leur participation à la communication, ou suite aux irritations suscitées par la communication dans leurs systèmes psychiques respectifs (Schimank, 2007).

Les systèmes sociaux construisent leur propre environnement : observation de premier ordre, observation de second ordre

A travers son ouverture matérielle, structurée par ses programmes, chaque système social « observe » son environnement[346] (*Umwelt*). Ou plutôt, chaque système social construit une représentation du monde, qu'il tend à prendre pour le monde (*Welt*), mais qui n'est en fait

[344] Luhmann reprend cette idée de Gregory Bateson (1972). Chaque communication est une sélection qui distingue ce qui est communiqué de ce qui aurait pu être communiqué. En cela, elle fait une différence à la fois en référence aux communications passées du système, qui se trouvent prolongées d'une manière et non pas d'une autre, et en référence à l'horizon des communications futures que cette sélection rend possible.

[345] « *The truth of the proposition that mice have tails is not valued as high as the demonstration of the falsity of important physical theories.* » (Luhmann, 1989: 44).

[346] L'observation est une opération productrice d'information. Elle consiste à faire une distinction, par exemple rouge / non-rouge, et à marquer le côté qui est observé, par exemple « rouge ». Chaque système observe le monde à partir de ses propres structures. Le fait qu'un objet soit rouge ne sera perçu comme information, c'est-à-dire observé, que si les structures du système observant lui permettent de distinguer le rouge du non-rouge. La couleur d'un objet ne fait de différence que pour celui qui l'observe.

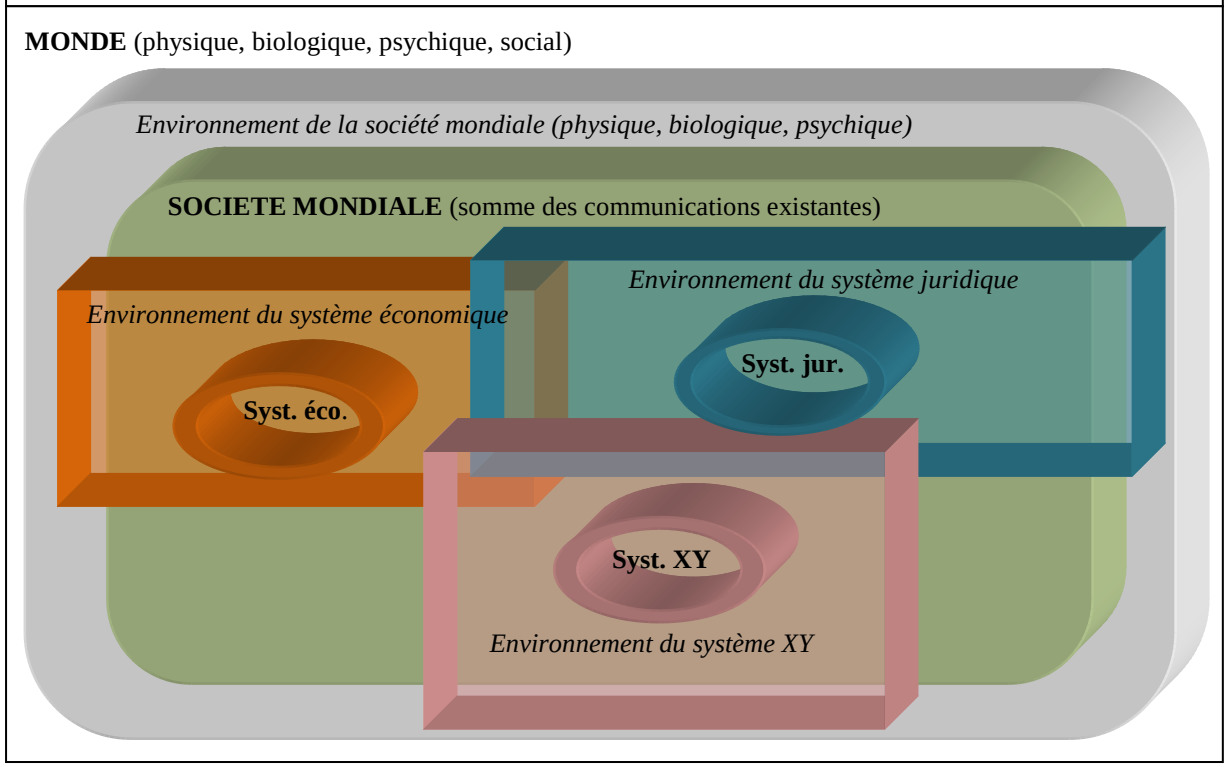
qu'une représentation partielle du monde, construite par le système à partir de ses propres opérations[347] :

> « *As an internal premise, the system's environment has no boundaries nor needs any. Presenting itself as a horizon, it is the system-internal correlate of all references that extend beyond the system.* […] *In a somewhat different, Wittgensteinian formulation one could say that a system can see only what it can see. It cannot see what it cannot. Moreover, it cannot see that it cannot see this. For the system this is something concealed 'behind' the horizon that, for it, has no 'behind'.* » (Luhmann, 1989: 22-23)

Ainsi, l'environnement écologique de la société mondiale est un construit social, constitué de l'ensemble des communications se référant à la dimension écologique du monde : la société ne peut observer le monde naturel qu'en communiquant sur lui (Luhmann, 1989). De même, chaque sous-système fonctionnellement différencié construit son environnement, à partir duquel il se représente le monde. On peut parler d'environnement social quand celui-ci fait référence à des communications extérieures au système social différencié, d'environnement humain quand celui-ci fait référence aux systèmes psychiques des individus, et d'environnement naturel d'un sous-système social quand celui-ci fait référence à la dimension écologique du monde (voir la figure n°10.1). Notons que dans le schéma proposé ci-dessous, les environnements des systèmes sociaux sont placés à l'extérieur des systèmes, ce qui traduit le point de vue des systèmes sur leur environnement. En réalité, les environnements des systèmes sont situés à l'intérieur de ces systèmes, puisque ce sont les représentations que les systèmes se font de leur environnement.

[347] Cette distinction vaut également pour les systèmes psychiques. Chaque être humain existe dans un monde qu'il ne peut pas se représenter dans sa totalité. Par contre, le système psychique de chaque être humain lui permet de *penser* le monde, de s'en construire une représentation. Du point de vue de l'être humain, cette représentation du monde est son environnement. Bien sûr, des événements dans le monde ont lieu. Mais ils ne modifient l'environnement du système psychique que dans la mesure où ces événements sont pensés par ce système psychique, et donc intégrés à son environnement.

Figure n°10.1 : Les multiples rapports systèmes/environnement



Les systèmes fonctionnels différenciés sont donc situés dans l'environnement social les uns des autres. Ils ne sont pas isolés les uns des autres pour autant. Deux rapports inter-systémiques peuvent être distingués. Premièrement, en observant son environnement social, chaque système observe les autres systèmes sociaux. Cette observation peut se faire de façon immédiate, spontanée, sans être problématisée par le système observant. Luhmann parle alors d'*observation de premier ordre*. Mais en observant d'autres systèmes sociaux, un système social peut réaliser que ces autres systèmes observent eux-aussi leur environnement, et semblent avoir un autre point de vue. Grâce à cette *observation de second ordre*, le système observant peut observer de son propre point de vue la façon dont d'autres systèmes opèrent la distinction système / environnement, et reconnaître de ce fait la contingence de son propre point de vue sur le monde. Ainsi, le système scientifique peut produire une analyse scientifique des modes opératoires du système économique, du système politique, ou encore du système juridique. De même, le système politique peut prendre en considération le fait que le système scientifique, qu'il essaie peut-être de réformer, opère depuis un autre point de vue que celui du code pouvoir / non-pouvoir.

A ces rapports inter-systémiques d'observation mutuelle s'ajoutent des rapports de couplage opératoire. Certains couplages sont ponctuels. Par exemple, le paiement d'une contravention suscite une double communication momentanée, dans le système juridique et dans le système économique. D'autres couplages sont structurels : les structures respectives de plusieurs systèmes peuvent permettre une « irritation » importante et répétée des opérations d'un système dans d'autres systèmes. Ces dynamiques inter-systémiques sont notamment le lieu d'éventuelles *coordinations* entre systèmes différenciés[348]. Par suite, le couplage structurel entre un système et son environnement social (composé notamment d'autres systèmes sociaux) contraint les programmes que le système utilise pour opérer, i.e. pour assurer les conditions de sa propre reproduction. Par exemple, les communications du système économique doivent prendre en compte la dimension juridique des contrats afin de permettre l'émergence de communications économiques subséquentes. En cas de rupture de contrat, le tribunal est sollicité et les transactions entre les participants sont interrompues.

Les rapports entre le système économique et son environnement : encastrement, désencastrement et différenciation fonctionnelle

Les formules polanyiennes d'encastrement et de désencastrement permettent d'intégrer le phénomène de la RSE dans le cadre des évolutions du rapport entre le système économique et son *environnement social*[349]. Un premier résultat a permis de montrer comment le phénomène de la RSE émerge du couplage entre un mouvement de désencastrement et un contre-mouvement de réencastrement des firmes. La théorie des systèmes sociaux de Luhmann permet de développer l'analyse. En replaçant ces mouvements de désencastrement / réencastrement des firmes au sein d'une analyse plus large du rapport entre un système

[348] « *It would be quite mistaken to infer dedifferentiation from these reciprocal dependencies. Instead they are a proof that modern society differentiates its primary subsystems with reference to specific functions and thereby prevents them from stepping in reciprocally for one another as functional equivalents. It also makes them dependent on one another whenever problems can be solved only through their co-operation.* » (Luhmann, 1989: 50).

[349] Au vu des précisions développées plus haut, il s'agit bien du rapport entre le système économique et son environnement social. Quand le système économique communique sur un événement naturel, comme par exemple l'épuisement des hydrocarbures, ceci reste une communication purement économique, qui ne mobilise pas d'interdépendances avec le reste de la société. L'épuisement des hydrocarbures devient un objet du rapport entre le système économique et son environnement social quand le système économique communique, par exemple *via* des investissements dans le secteur des énergies renouvelables, sur les politiques énergétiques que l'épuisement des hydrocarbures risque de susciter.

économique fonctionnellement différencié et son environnement social, la théorie des systèmes sociaux éclaire les modes opératoires du méta-encastrement des firmes.

Du couple encastrement / désencastrement…

Les traits du système économique indien pré-moderne[350] permettent de saisir la proximité entre la notion polanyienne d'encastrement et l'analyse que Luhmann propose de l'économie avant sa différenciation fonctionnelle. Par exemple, dans l'Inde pré-moderne, la terre a un statut de propriété collective. L'organisation de son usage à des fins économiques obéit à des institutions plurifonctionnelles entremêlant le politique (sous des formes communautaires et/ou féodales), les coutumes, ou encore les croyances et les rituels religieux. De même, la division du travail organisant la production de biens et de services est fondue dans l'institution stratifiée du système des castes. Cette institution est une institution plurifonctionnelle par excellence, qui entremêle – entre autres – l'organisation des rapports de domination politique, la cosmogonie religieuse, la parenté, etc. L'Inde pré-moderne se caractérise également par un usage limité de la monnaie, qui sert surtout dans le commerce au moyen et long cours, ainsi que dans la collecte des impôts. En des termes polanyiens, l'activité économique est « encastrée » et dispersée dans un ordre social aux institutions plurifonctionnelles. Le caractère plurifonctionnel de ces institutions permet une intégration des différentes dimensions de la vie sociale au sein d'un cadre commun. Luhmann (1988 ; 1997) partage cette analyse quand il évoque le caractère indifférencié de l'économie dans les sociétés pré-modernes.

Progressivement, le système économique indien se modernise. L'émergence du capitalisme moderne, d'abord stimulée par l'introduction du droit britannique et les investissements européens, puis nourrie par l'entrepreneuriat indien, concourt à la *monétarisation* de l'économie. Certes, dans les villages, les activités économiques restent longtemps organisées selon les institutions traditionnelles du *jajmani* (Ishwaran, 1966), et ce système persiste encore aujourd'hui dans certaines zones, dans une certaine mesure. Néanmoins, l'économie de marché monétarisée se diffuse et prend le pas sur les formes traditionnelles d'organisation de l'activité économique. En dehors des zones rurales reculées,

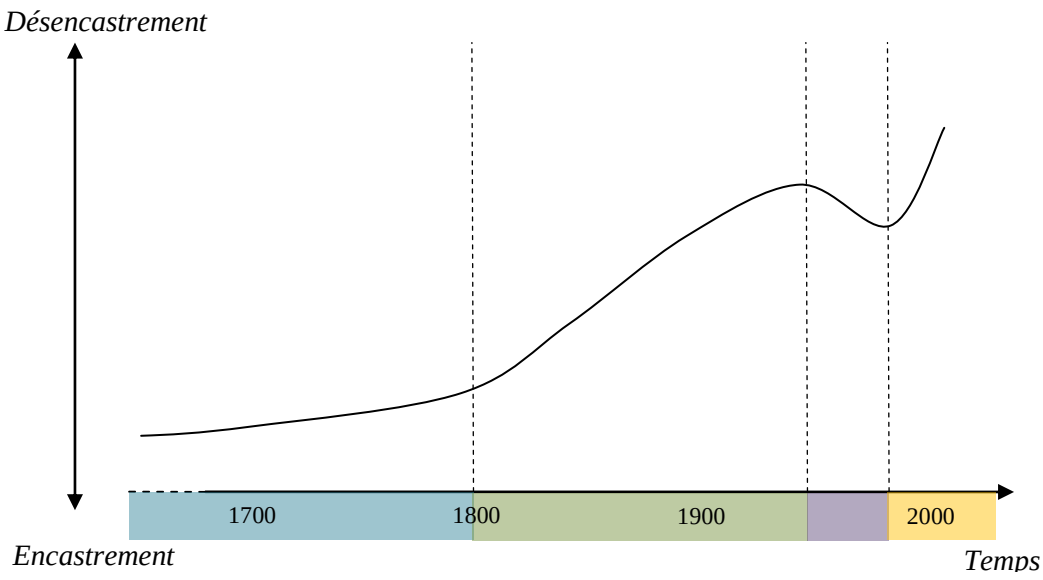
[350] Ces traits sont esquissés dans le chapitre 2.

la terre et les ressources naturelles font désormais l'objet d'un système de propriété privée et sont échangeables sur un marché. Les firmes recourent à un marché pour accéder au facteur travail, rémunéré sous forme de salaires. Enfin, la valeur de la monnaie varie selon des taux d'intérêt qui sont formés par le marché – ou, pour les taux de la *Reserve Bank of India*, en fonction de lui. L'analyse de ces processus permet de mettre à jour les points communs, mais aussi les différences significatives entre la notion de désencastrement et celle de différenciation fonctionnelle du système économique.

Pour Polanyi (1983 [1944]), de tels processus de transformation de l'environnement naturel en ressources naturelles marchandes, du travail en force de travail disponible sur un marché, et de monnaie en bien marchand échangé sur des marchés financiers, conduisent à un mouvement de désencastrement du système économique. L'économie indienne devient une économie de marché. Or, toujours selon Polanyi, le désencastrement du système économique n'est jamais total, ni irréversible. Inquiets de voir l'économie de marché transformer la société en « société de marché », des acteurs se mobilisent et suscitent un contre-mouvement. Avec cette notion de « double mouvement », Polanyi met encastrement et désencastrement en balance. L'équilibre de cette balance et les dynamiques sous-jacentes deviennent dès lors une question empirique : degrés et formes d'encastrement / désencastrement varient selon les sociétés et les époques considérées.

L'étude du cas indien montre des ruptures d'ampleur différente (voir la figure n°10.2). Au tournant du XIX^{e} siècle, des événements tels que le *Permanent Settlement Act* (1793), qui institut le marché foncier, ou encore l'abolition en 1813 du monopole royal de la Compagnie des Indes Orientales, qui ouvre le marché indien aux investisseurs européens, marque le début d'une grande rupture entre l'organisation traditionnelle de l'économie et son organisation moderne. Cette rupture s'accélère au milieu du XIX^{e} siècle avec l'instauration de l'*Indian Companies Act*. En environ un siècle, le système économique indien prend la forme d'une économie de marché relativement désencastrée. A cette grande rupture se succèdent des variations de degré moindre. L'encastrement socioculturel accompagnant l'émergence du capitalisme moderne marque une période de transition. La stratégie de développement interventionniste, mise en place par Jawaharlal Nehru au début des années 1950 et radicalisée par Indira Gandhi jusqu'à la fin des années 1970, produit un certain réencastrement politico-administratif du système économique. Les fondements de l'économie de marché ne sont toutefois pas mis en cause. Les réformes économiques de 1991 marquent une nouvelle rupture, qui prend la forme du mouvement de désencastrement contemporain.

Figure n°10.2 : Chronologie schématique des mouvements d'encastrement / désencastrement du système économique en Inde



Légende :

- : Système économique encastré
- : 'Grand' mouvement de désencastrement / encastrement socioculturel
- : Mouvement d'encastrement politico-administratif
- : Mouvement de désencastrement contemporain

… à la distinction entre le « grand » désencastrement du système économique et les mouvements subséquents d'encastrement / désencastrement inter-systémiques

La théorie des systèmes sociaux de Luhmann complète et précise cette analyse polanyienne du rapport entre le système économique et son environnement social en Inde. Plus précisément, la distinction entre le niveau des *codes* et celui des *programmes* permet de distinguer les processus à l'œuvre dans la « grande rupture » évoquée plus haut, des processus à l'œuvre dans les variations subséquentes de degré moindre entre encastrement et désencastrement du système économique.

La « grande rupture » entre l'organisation traditionnelle de l'activité économique en Inde et son organisation sous forme d'économie de marché équivaut au processus de différenciation fonctionnelle du système économique, tel qu'il est conceptualisé par Luhmann

(1988). La monétarisation du système économique est au cœur de ce processus. Auparavant, l'existence de communications économiques distinctes était limitée au problème de la propriété, qui veut que ce qui appartient à un participant du système économique (individu, famille, communauté villageoise, tribu…) ne peut pas simultanément appartenir aux autres participants. Le système économique faiblement différencié opérait donc selon le code avoir / ne pas avoir. En remplaçant le code avoir / ne pas avoir par le code payer / ne pas payer, la monétarisation permet une différenciation fonctionnelle du système économique. Avec la généralisation de la monnaie comme « medium symbolique de communication économique », le système économique devient un système autopoïétique et autoréférentiel consistant en des opérations de paiement et de non paiement (Luhmann, 1988).

Les capacités de payer et les incapacités de payer vont de pair : chaque opération de paiement diminue d'autant les capacités de celui qui l'exécute, et augmente d'autant les capacités de celui qui reçoit le paiement, le tout dans un système circulaire clos – aucune opération de paiement n'entre ou ne sort du système économique. Le système économique différencié se reproduit grâce aux opérations de paiement : si les paiements cessent, l'économie comme système différencié disparaît – événement qui n'impliquerait bien sûr pas la disparition de l'économie substantive, mais qui aurait des conséquences imprévisibles sur la société moderne. Une fois différencié, le système économique fonctionne en double circuit. Un circuit de communications monétaires oriente un circuit subalterne d'activités économiques substantives – la production et l'échange de biens et de services :

> « *Ein Verständniss von Wirtschaft, das bei Zahlungen als den Grundoperationen des Systems ansetzt, kann alles, was sonst als Grundbegriff der Wirtschaftstheorie fungiert – also etwa Produktion, Tausch, Verteilung, Kapital, Arbeit – als derivativen Sachverhalt behandeln. Vor allem wird mit diesem Ansatz die Differenz von Wert und Preis als Moment der Ausdifferenzierung des Systems verständlich. Werte repräsentieren im System die gesellschaftliche Relevanz des wirtschaftlichen Geschehens, Preise dagegen die systeminterne Autopoiesis.* »[351] (Luhmann, 1988 : 54-55)

Les besoins matériels des participants, leurs préférences, leur aversion au risque, de même que la disponibilité de facteurs de production pour les entreprises sont situés dans

[351] « Une conception de l'économie qui confère aux paiements le statut d'opérations élémentaires du système peut traiter de situation dérivée tout ce qui est généralement considéré comme fondateur dans la théorie économique – production, échange, distribution, capital, travail. Avant tout, cette perspective permet de comprendre en quoi la différence entre valeur et prix constitue un moment de la différenciation du système. Les valeurs représentent dans le système la pertinence des événements économiques pour la société, alors que les prix représentent l'autopoïèse interne au système. »

l'environnement du système économique, au même titre que les décisions politiques, le droit, les communications médiatiques, les mobilisations sociales, ou encore la crise écologique.

A partir du moment où le système économique se constitue en système différencié, le rapport qu'il entretient à son environnement social se situe à trois niveaux distincts. Au premier niveau, celui du code opérationnel, le système n'a aucune relation avec son environnement. Il est structurellement indifférent aux opérations extérieures, car le code n'admet qu'un critère d'évaluation de l'information. Toute opération de paiement / non paiement créée les conditions d'une nouvelle opération de paiement / non paiement, dans un circuit fermé excluant des oppositions telles que paiement / légal, ou encore paiement / faux.

A un deuxième niveau, celui de l'environnement du système économique (*Umwelt*), les programmes économiques permettent et structurent l'ouverture du système à son environnement, ou autrement dit, sa sensibilité à des « irritations » extérieures. Plus précisément, les programmes du système économique permettent à certaines informations de faire varier l'alternative payer / ne pas payer. Le principal programme du système économique est le marché formateur de prix : pour qu'un événement affecte le circuit des décisions de paiement / non paiement, il doit être traduit sous la forme de prix. A ce titre, l'intervention du système politique dans la fixation de certains prix transforme un problème économique en problème politique, mais les deux systèmes restent opérationnellement clos l'un de l'autre. Tout enjeu, tout événement est ignoré par le système économique tant qu'il n'est pas traduit en termes de prix – une grève par une hausse des coûts de production, la prise en compte de principes éthiques par le prix du non-paiement de pots de vin, une réglementation environnementale par une alternative entre investissements de mise en conformité et sanctions coûteuses, etc.

Enfin, à un troisième niveau, des événements de nature non-économique ont des répercussions qui se manifestent en variations de prix, et qui sont donc pris en compte par le système. Ces événements peuvent être ponctuels, comme par exemple un événement situé dans l'environnement naturel du système (ex. une catastrophe naturelle), un événement situé dans un autre sous-système différencié (ex. une découverte scientifique porteuse d'innovations technologiques), ou encore un événement situé dans les systèmes psychiques des participants (ex. les goûts des consommateurs). Des événements peuvent également provenir du couplage structurel entre les programmes des autres systèmes et les programmes économiques, en quel cas ils tendent à se répéter selon une configuration stable. Par exemple, des règles de droit modifient les structures de coût des entreprises, exerçant ce faisant une

influence répétée sur des décisions payer / ne pas payer. A ce niveau, les couplages peuvent mobiliser plusieurs systèmes, comme par exemple une politique fiscale, qui entraîne des effets sur le système économique pour peu qu'un système juridique rende les sanctions économiques probables en cas de fraude fiscale.

Cette perspective permet de distinguer deux niveaux où se jouent les mouvements d'encastrement / désencastrement du système économique. Le « grand » mouvement de désencastrement se situe *au niveau du code du système économique*. Ceci explique la proximité entre la notion d'économie de marché désencastrée, développée par Polanyi, et la notion luhmanienne de système économique différencié. Dans les deux cas, l'activité économique, réalisée par des acteurs recherchant l'accumulation de monnaie afin de gérer le problème présent et futur de la rareté, est orientée par un mécanisme autoréférentiel de prix, qui assure l'exclusion de considérations non-économiques hors du système, maintenant par là son autonomie opérationnelle. L'encastrement / désencastrement du système économique se joue également *au niveau des couplages structurels entre les programmes économiques et les programmes d'autres systèmes sociaux différenciés*. Dans ce cas de figure, des décisions politiques, des règles de droit, des communications médiatiques… exercent des contraintes sur les opérations du système économique. Ces contraintes sont néanmoins perçues par le système économique selon son propre mode opératoire, sous la forme de variations de prix irritant des décisions de paiement / non-paiement.

B - L'encastrement / désencastrement du système économique au niveau des firmes

Les éléments développés ci-dessus éclairent les rapports entre le système économique et son environnement social à un niveau systémique. A ce niveau systémique s'ajoute le niveau organisationnel de l'activité économique qui, dans une économie capitaliste moderne, correspond aux entreprises. Les firmes, au même titre que d'autres acteurs économiques (individus, ménages, organisations, Etats…), participent aux opérations du système économique en réalisant des paiements et des non-paiements. Au même titre que les autres acteurs, les firmes sont situées dans l'environnement du système économique : hormis les opérations monétaires, leurs activités (production, gestion, distribution…) sont situées dans le deuxième cycle de l'économie. La rationalité de calcul propre au système économique y

rencontre d'autres modes opératoires. Analyser le rôle de la RSE dans les rapports entre le système économique *envisagé au niveau des firmes* et son environnement social nécessite donc au préalable de préciser le rapport entre les firmes et le système économique.

A l'instar de Simon (1991), March (1991), ou encore Lazonick (1991), Luhmann (1988) critique l'approche réductionniste des firmes que l'on trouve dans la théorie économique classique. Avec la notion d'acteurs économiques, la théorie économique nivelle les différences entre ces acteurs, pour peu qu'ils participent à des opérations de paiement / non-paiement. Or, les organisations ont des propriétés spécifiques. Si les firmes ont un rapport particulier avec le système économique, on ne peut pas les confondre avec le système économique différencié. Le rapport entre le système économique et son environnement social traverse pour ainsi dire les firmes, de même qu'il traverse les organisations quelles qu'elles soient.

Les firmes comme systèmes autopoïétiques

Les firmes, envisagées depuis la théorie luhmanienne des organisations, sont des systèmes sociaux autopoïétiques, autoréférentiels, et donc opérationnellement clos (Luhmann, 2000 ; Seidl, Becker, 2005 ; Brandhoff, 2009). De même que le système social « société » est situé *entre* les individus, qu'il relie les uns aux autres par des opérations de communications auxquelles les individus participent, les organisations sont situées *entre* les acteurs individuels. De ce fait, les organisations n'agissent pas, elles communiquent[352]. Plus précisément, les organisations relient les individus participants par des opérations de communication d'un type particulier, à savoir des *décisions*. Les décisions sont composées d'une double communication : une première communication sélectionne une situation de choix, tandis qu'une seconde communication indique quelle branche de l'alternative est retenue au sein de cette situation de choix. Par exemple, la décision d'employer un individu comporte une communication sur l'objet de la décision (recruter / autres objets de décision envisageables), doublée d'une communication sur le choix réalisé (cette personne / d'autres personnes envisageables). Dans cette perspective, les organisations sont des systèmes de décisions qui se reproduisent à travers leurs propres opérations de décision :

[352] Pour reprendre la formulation synthétique de Boris Brandhoff, « *communication constitutes itself as a unit once certain observations occur in a coordinated manner in several psychic systems.* » (Brandhoff, 2009 : 319).

> « *Alles andere – Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder, oder was sonst als Kriterium von Organisation angesehen worden ist – ist demgegenüber segundär und kann als Resultat der Entscheidungsoperationen des Systems angesehen werden. Alle Entscheidungen des Systems lassen sich mithin auf Entscheidungen des Systems zurückführen. Das setzt voraus, dass auch die Gründung einer Organisation und auch die übernahme von Mitgliedschaften als Entscheidung beschrieben wird* […]. »[353] (Luhmann, 2000: 63)

Les organisations sont en permanence confrontées au problème du paradoxe des décisions. Chaque décision, en effet, implique la possibilité d'une alternative (sinon, ce ne serait pas une décision), en même temps qu'elle rejette la possibilité de cette alternative (sinon, ce ne serait pas une décision). Les décisions sont donc toujours susceptibles d'être questionnées, d'être déconstruites par de nouvelles décisions. Comme condition de leur propre reproduction, les organisations doivent donc limiter et stabiliser la remise en cause des décisions passées par de nouvelles décisions. Ce problème est résolu par la mise en place de structures. Ces structures constituent des *prémisses décisionnelles* : ce sont des décisions admises comme point de départ pour prendre d'autres décisions[354]. Elles régulent – et de ce fait permettent – le processus de production de décisions dans l'organisation. Par exemple, l'existence de règles sur le licenciement d'un membre permet de ne pas devoir décider à chaque fois de quelle façon procéder pour licencier quelqu'un, pour peu que ces règles soient prises comme prémisses.

Les prémisses décisionnelles, ou structures, sont en quelque sorte l'équivalent au niveau des organisations des programmes au niveau des systèmes sociaux différenciés. Alors que chaque décision précédant une nouvelle décision constitue une prémisse de cette nouvelle décision[355], certaines prémisses décisionnelles se distinguent par le fait qu'elles sont valables pour un grand nombre de décisions. Ainsi, les *décisions programmatiques* définissent les critères utilisés pour identifier les « bonnes » décisions futures à prendre. C'est le cas de

[353] « Tout le reste – buts, hiérarchies, possibilités de rationalité, membres soumis à des instructions, ou autres éléments considérés habituellement comme des critères d'organisation – est secondaire aux décisions et peut être considéré comme le résultat des opérations de décision du système. Toutes les décisions du système peuvent être attribuées à d'autres décisions du système. Ceci implique de concevoir également la création d'une organisation et l'intégration de membres comme des décisions. »

[354] Bien entendu, ces structures peuvent à tout moment faire l'objet de décisions, par exemple pour changer telle procédure, telle règle, etc. Dans ce cas, la décision de changer telle règle mobilise d'autres prémisses décisionnelles. Autrement dit, les structures ne sont pas des prémisses décisionnelles une fois pour toute. Chaque événement de décision mobilise ses propres prémisses.

[355] Par exemple, la décision de licencier quelqu'un constitue une prémisse de la décision de remplacer ou non la personne licenciée.

procédures (si X, alors Y), ou encore de politiques internes (pour l'objectif X, les moyens Y)[356]. De même, la *gestion du personnel* régule la division du travail et l'attribution de postes à des membres. Par exemple, pour occuper tel poste, qui comprend telles prérogatives, il faut avoir telles qualifications. Enfin, les *circuits de communication* définissent qui participe à la production de décisions, et quelles décisions doivent être prises comme prémisses pour quelles décisions. C'est, par exemple, le cas de la chaîne hiérarchique de commandement. A ces prémisses ayant été décidées s'ajoutent des prémisses émergentes, des produits dérivés du processus décisionnel, telles que la « culture organisationnelle », ou encore les routines cognitives. Ce sont des règles et usages informels, qui n'ont pas fait l'objet d'une décision, mais qui sont admis comme des données.

Les prémisses décisionnelles permettent d'absorber de l'incertitude : des décisions initialement réversibles sont transformées en prémisses d'autres décisions, en données, de sorte qu'il ne faut pas se demander pour chaque décision si les décisions précédentes doivent ou non être reconsidérées[357]. En ce sens, les organisations permettent l'émergence de processus complexes et stabilisés de décisions. L'absorption d'incertitude peut se faire en référence à des incertitudes internes. Par exemple : comment encourager tel comportement chez les employés ? L'absorption d'incertitude peut également se faire en référence à l'environnement de l'organisation : que faire face au risque de contestation sociale d'un projet d'investissement ?

Les prémisses décisionnelles constituent également l'équivalent pour les organisations des codes pour les systèmes fonctionnellement différenciés : elles assurent la clôture opérationnelle de l'organisation en distinguant les membres des non-membres. En ce sens, la distinction organisation / environnement n'est pas une donnée, elle est en permanence reconstruite par l'organisation, à travers le fait que les décisions produites distinguent des références internes (ex. la prémisse « *nous* avions décidé que… ») et des références externes (ex. « nos partenaires ayant décidé que… »). Les structures régulent également l'ouverture informationnelle et communicationnelle de l'organisation à son environnement. Les organisations sont en effet le seul type de système social qui peut communiquer avec d'autres

[356] Bien entendu, ces décisions programmatiques ne sont pas appliquées telles quelles par les acteurs. Sur ce point, les organisations ne peuvent que produire de nouvelles décisions face au problème de la non-prise en compte d'autres décisions par les acteurs membres.

[357] Dans le cas où la décision présente porte sur le changement des structures organisationnelles : on considère la décision passée (ex. une procédure) comme une donnée, et l'on choisit de transformer cette donnée en autre chose.

systèmes sociaux[358]. Les capacités de communication et de décision d'une organisation étant limitées, l'organisation doit restreindre et donc sélectionner ces communications et leur prise en compte. Autrement dit, les organisations s'ouvrent sélectivement à leur environnement en fonction de leurs propres structures.

Enfin, du point de vue de l'organisation, les prémisses décisionnelles permettent de masquer le paradoxe des décisions : en invoquant une procédure, ou une politique interne, on implique qu'une décision alternative n'était pas envisageable. Cette déparadoxalisation des décisions est également réalisée à travers la *fiction du décideur*. En reliant une décision aux motifs de décideurs, et non aux décisions passées, l'organisation suggère que la décision était rationnelle. Les comportements des membres sont communiqués comme étant des décisions individuelles, et non le produit de l'organisation. Or, si les individus participent à la production de décisions organisationnelles en influençant (« irritant ») les décisions dans le cadre de relations de pouvoir, les décisions sont situées à un autre niveau[359].

Ces éléments théoriques généraux sur les organisations permettent de préciser comment les rapports entre le système économique et son environnement social se jouent au sein des firmes. Dans une perspective inversée, cela revient à s'interroger sur le rapport que les firmes entretiennent avec leur environnement social, et quelle est la place du système économique différencié dans ce rapport : **la question de l'encastrement / désencastrement se pose au niveau des firmes**.

La dimension organisationnelle du rapport entre le système économique et son environnement social

La quasi-totalité des organisations modernes dépend de la structure fonctionnellement différenciée de la société. Les organisations dépendent notamment du système économique, qui leur permet de s'alimenter en capacités de payer, et d'acquérir grâce à l'utilisation de ces capacités les ressources matérielles, humaines et informationnelles nécessaires à leurs

[358] Les systèmes d'interaction sont limités par la présence physique nécessaire des participants : ils ne peuvent communiquer qu'en interne. Les systèmes fonctionnellement différenciés sont limités par le caractère exclusif de leur code. Les organisations peuvent communiquer avec l'extérieur, tout en préservant la clôture autoréférentielle de leur production de décision.

[359] Pour un développement plus détaillé de la notion de décision, y compris le rôle des relations de pouvoir dans la production de décisions, voir Luhmann (1997, 2000).

opérations. Les organisations dépendent également du système juridique, qui leur permet de conclure des relations contractuelles. Enfin, les organisations dépendent du système éducatif (école, enseignement supérieure, formations…), qui produit les individus compétents dont elles ont besoin.

Inversement, la quasi-totalité des sous-systèmes sociaux fonctionnellement différenciés dépendent d'organisations pour assurer le primat de leur fonction dans la société. Par exemple, le système scientifique a besoin d'universités et de laboratoires de recherche pour assurer à une échelle suffisante la production de connaissances scientifiques, soit le traitement communicationnel d'informations selon le code vrai/faux. Sans ces organisations, qui mobilisent des participants à la communication scientifique contre diverses gratifications (rémunérations, pouvoir, prestige…), les communications scientifiques seraient faibles et dispersées. La production de connaissance serait dominée par d'autres systèmes, tels que le système politique produisant de la propagande en fonction du code pouvoir / non-pouvoir. De manière générale, les systèmes différenciés et les organisations affiliées à ces systèmes sont *interpénétrés*. Néanmoins les communications des systèmes différenciés dépassent toujours le périmètre des organisations qui leur sont affiliées. Réciproquement, les organisations affiliées à un système différencié ne réduisent pas leurs décisions au code du système. Leurs décisions sont orientées par les prémisses décisionnelles de l'organisation, qui varient dans le temps et sont susceptibles d'intégrer une pluralité de paramètres (Luhmann, 1997, 2000).

Le rapport entre les firmes et le système économique différencié se joue donc au niveau de la place du code et du programme économique dans les prémisses décisionnelles et les décisions effectives des firmes. Dans la plupart des cas, les firmes produisent des décisions dont les prémisses consistent en un calcul sur leurs capacités présentes et futures de payer. Par exemple, l'embauche d'un candidat sur la base d'un calcul – même grossier – entre ce qu'il va coûter à l'entreprise et ce qu'il va lui rapporter, est une décision dont les prémisses comme les objectifs sont monétaires. Une telle décision est une opération d'*investissement économique*, qui est interne au système économique en cela qu'elle est motivée par le profit monétaire :

> « *Profit tritt dann ein, wenn die Zahlung dem Zahlenden selbst zugute kommt.* […] *Dadurch wird die Autopoiesis des Systems ein* reflexiver *Prozess. Sie richtet sich auf sich selbst. Man zahlt, um die eigenen Möglichkeiten des Zahlens wieder aufzufrischen und nach Möglichkeit zu vermehren (statt nur: um das Objekt oder die Leistung zu erhalten, für die man zahlt). Erst wenn das System dieses Kriterium des Profits als* Gesichtspunkt

> der Selbststeuerung aktzeptiert, *wird es im Produktionsbereich von den 'privaten' Motiven und Wehrtschätzungen unabhängig* […]. »[360] (Luhmann, 1988: 55-56).

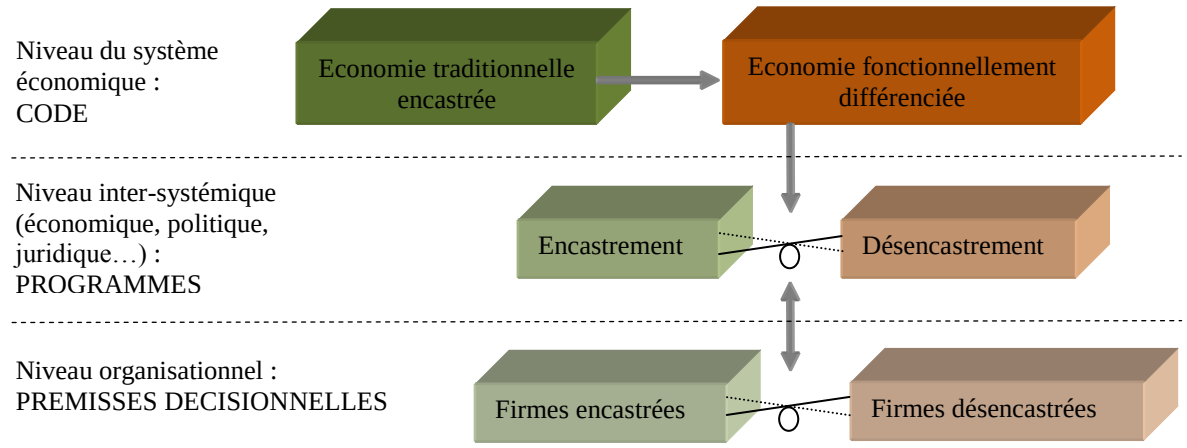
Dans cette perspective, les firmes opèrent de façon alignée au système économique, dans la mesure où elles inscrivent leurs décisions dans un calcul entre investissement et retour attendu sur investissement. Autrement dit, de telles opérations contribuent au désencastrement du système économique, envisagé au niveau organisationnel des firmes.

On a vu pourtant que les firmes réalisent également des opérations dont les prémisses sont étrangères à la question de leurs capacités de payer. Par exemple, certaines firmes indiennes de la première moitié du XX^{e} siècle ont soutenu le mouvement indépendantiste du Congrès, cette décision de soutien ne pouvant être réduite à un calcul économique coût/avantage. De la même façon, certaines décisions des firmes de l'époque visaient le prestige social des familles dirigeantes, et indirectement celui de leurs communautés, sans que l'on puisse réduire ces décisions à des investissements dans le capital « prestige social » nécessaire à la réalisation de profits. Dans la mesure où de telles décisions intègrent des considérations autres que la reproduction et/ou la multiplication des capacités de payer des firmes, elles écartent les firmes du système économique. On peut dire que ces décisions produisent un encastrement du système économique au niveau organisationnel des firmes.

Les processus d'encastrement / désencastrement des firmes doivent être mis en évidence de façon empirique. Si ces processus prennent forme dans des organisations *opérationnellement* closes, ils sont au cœur des échanges matériels et informationnels entre les organisations et leur environnement social. Comme le montre le chapitre précédent, ces processus sont soumis aux influences des contextes (économiques, politiques, institutionnels…) dans lesquels ils prennent forme. De même, ces processus contribuent à la (re)production/transformation de ces contextes. Les processus organisationnels d'encastrement / désencastrement doivent donc être replacés dans le contexte plus large des processus systémiques d'encastrement / désencastrement (voir la figure n°10.3).

[360] « Le profit intervient lorsque le paiement bénéficie à celui qui paie. […] A travers cela, l'autopoïèse du système devient un processus *réflexif*. Elle s'oriente à elle-même. L'on paie afin de maintenir ses propres capacités de payer, et si possible de les multiplier (au lieu de simplement payer afin d'obtenir le bien ou le service pour lequel on paie). C'est seulement lorsque le système accepte le critère du profit comme point de vue pour sa propre orientation, que le système devient indépendant dans la sphère de la production des motifs et des valeurs 'privés' […]. ».

Figure n°10.3 : L'emboîtement des niveaux d'encastrement / désencastrement



Légende :

Emergence de configurations plus ou moins intenses d'encastrement et de désencastrement

Une fois le système économique différencié au niveau du code, soit le « grand désencastrement » évoqué plus haut, le système économique est plus ou moins encastré au niveau des programmes, en fonction des dynamiques inter-systémiques de couplages ponctuels et structurels. Les configurations systémiques (institutionnelles et politiques) émergeant de ces dynamiques structurent les contextes au sein desquels les firmes réalisent leurs opérations. Les configurations systémiques exercent une influence sur les prémisses décisionnelles à partir desquelles les firmes opèrent, de même que les décisions produites par les firmes ont des effets sur ces dynamiques inter-systémiques.

C - Désencastrement, observation de premier ordre et menace de réencastrement des firmes

Le chapitre précédent a montré comment le phénomène de la RSE émerge du couplage paradoxal entre le mouvement de désencastrement contemporain, et un contre-mouvement de réencastrement des firmes. Les distinctions conceptuelles introduites avec la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann nécessitent un bref retour sur ce premier temps de l'analyse, avant de poursuivre la démonstration en dégageant les modes opératoires de la RSE.

Reformulation du couplage paradoxal entre désencastrement et réencastrement

Le désencastrement multi-niveaux du système économique…

Le processus de couplage entre désencastrement et réencastrement, tel qu'il est mis en évidence dans le chapitre précédent, mêle le niveau inter-systémique et le niveau organisationnel des firmes.

Au niveau inter-systémique, le mouvement contemporain de désencastrement est impulsé par le système politique. Dès la fin des années 1970, un virage « pro-business » s'amorce dans les politiques économiques du gouvernement central. L'arrivée au pouvoir de Rajiv Gandhi en 1985 accélère le processus, qui prépare en amont les grandes réformes économiques de 1991. Bien entendu, la constellation des évènements et des rapports conduisant à la nouvelle stratégie de développement est infiniment complexe. On peut citer, entre autres, le contexte idéologique mondial de victoire du libéralisme sur le modèle soviétique, l'essoufflement du paradigme de développement nehruvien et les performances macroéconomiques jugées insatisfaisantes, la crise des paiements de 1991 précipitée par l'envolée des cours du pétrole suite à la Guerre du Golfe, l'orientation et la puissance des institutions de Bretton Woods intervenant suite à cette crise des paiements, de même que le profile et les ambitions de la nouvelle génération de dirigeants politiques au pouvoir. Toutefois, c'est au sein du système politique que ces différentes causalités se combinent. Les détenteurs du pouvoir politique décèlent dans leur environnement l'opportunité d'introduire une nouvelle stratégie de développement, qui promet une croissance économique supérieure, et donc des moyens financiers supérieurs pour exercer le pouvoir politique. Cette stratégie rejette l'étatisme du modèle précédent et projette les entreprises du secteur privé comme un moteur alternatif du développement socioéconomique national.

La mise en œuvre de la nouvelle stratégie de développement requiert une reconfiguration des dispositifs institutionnels de couplage structurel entre le système politique et le système économique[361]. Cette reconfiguration opère un mouvement de désencastrement

[361] Rappelons en passant que ce couplage structurel mobilise d'autres systèmes différenciés. Notamment, le système juridique permet de déterminer si des opérations du système économique sont conformes ou non aux contraintes institutionnelles émises par le système politique. De même, au sein du système scientifique, des disciplines telles que l'économie sont mobilisées par le système politique pour ajuster ses mesures (ex. plans quinquennaux) en fonction de données considérées comme scientifiquement valides.

du système économique au niveau des dispositifs de coordinations inter-systémiques : les contraintes institutionnelles et politiques régulant les opérations du système économique sont allégées. Le démantèlement du système des licences et des quotas, la libéralisation de la plupart des prix fixés autrefois par l'administration publique, l'allègement des mesures protectionnistes, l'ouverture d'un nombre croissant de secteurs d'activité aux acteurs économiques privés… comptent parmi les occurrences les plus visibles de ce découplage inter-systémique. Pour le dire autrement, les prix du marché orientant les opérations de paiement / non-paiement du système économique sont désormais moins soumis aux influences de décisions politiques et de dispositifs institutionnels de régulation.

La reconfiguration va plus loin et marque une inversion de tendance. De plus en plus, ce sont les prix du marché qui orientent indirectement les décisions politiques. Cette tendance découle du statut d'objectif politique prioritaire que les acteurs du système politique confèrent à la croissance économique du secteur privé. Bien entendu, les décideurs politiques restent attentifs aux implications électorales de leurs conduites, comme le montrent par exemple les difficultés que le gouvernement de New-Delhi rencontre actuellement pour libéraliser le secteur de la grande distribution. Toutefois, les acteurs politiques d'aujourd'hui semblent plus sensibles aux implications des politiques publiques sur les performances du système économique désencastré, de même que les firmes semblent plus efficaces dans l'influence qu'elles exercent sur l'orientation des politiques publiques.

Ce mouvement de désencastrement du système économique au niveau inter-systémique allège les contraintes politiques, administratives et légales pesant sur les opérations économiques des firmes. Le démantèlement du système des licences a déjà été évoqué. Au niveau des Etats fédérés, des politiques industrielles telles que celle d'Himachal Pradesh actent l'engagement des gouvernements à alléger les contraintes en matière de droit du travail et de relations industrielles[362]. Concernant la régulation environnementale, si les exigences en matière de pollutions industrielles tendent à être progressivement renforcées, les mesures contraignant la croissance des investissements (*Environmental Impact Assessment Notification, Coastal Regulation Zone notification*) sont assouplies[363].

Le désencastrement des firmes se joue également au niveau organisationnel : les firmes recentrent leurs prémisses décisionnelles sur les enjeux d'accumulation des capacités de

[362] Ce point est développé dans les chapitres 3 et 8.

[363] Sur ce point, voir le chapitre 3.

paiement (i.e. le profit économique). Les politiques d'entreprise jugées peu efficientes sur le plan économique sont déconsidérées, de nouvelles structures managériales sont mises en place, les postes de direction et de gestion sont confiés à des professionnels ayant pour mission d'augmenter les performances de l'organisation, la gestion des ressources humaines fait l'objet d'une rationalisation managériale, etc.

... irrite d'autres systèmes sociaux, qui produisent un contre-mouvement de réencastrement

Ce mouvement de désencastrement des firmes a des retombées positives en termes de croissance économiques nationale. Toutefois, la distribution des capacités de paiement générées par les firmes creuse les inégalités socioéconomiques au sein de la population. Par ailleurs, l'accélération de l'économie indienne est consommatrice en ressources naturelles, elle provoque une augmentation des pollutions d'origine industrielle et engendre des perturbations manifestes dans de nombreux écosystèmes[364]. A un niveau plus local, comme le montre le cas de Lafarge India, le désencastrement des firmes affecte le maintien négocié de compromis sociaux locaux, de sorte que les ruptures de compromis se multiplient.

Les effets directs et indirects de la configuration post-réformes et du mouvement subséquent de désencastrement des firmes se répercutent dans les environnements sociaux respectifs du système économique et des entreprises. Plus précisément, ces effets « irritent » d'autres systèmes sociaux, ils suscitent des réactions. En premier lieu, les effets du désencastrement suscitent des mobilisations au sein des mouvements sociaux contestataires. Ces mobilisations produisent une régulation civile des entreprises, qui opère de façon transversale dans les divers systèmes fonctionnellement différenciés. Les OSC produisent des communications alarmistes, qui visent à recruter de nouveaux membres, à obtenir de nouvelles ressources, dans un effort de mobilisation de la société contre elle-même (Luhmann, 1997). Opérant « comme si » ils étaient extérieurs à la société qu'ils critiquent[365], ces mouvements sociaux observent la société en termes de « conséquences » et

[364] Les effets écologiques de l'activité économique sont envisagés ici en termes absolus : l'adoption de processus de production écologiquement moins néfastes ne compense pas les effets écologiques de l'augmentation en volume de l'activité économique.

[365] En substance, la position des mouvements sociaux contestataires revient à dire : « Nous sommes dans le juste, la société fonctionne selon des modalités inacceptables, il faut donc l'entraîner à changer à travers notre mobilisation pour une cause juste ».

communiquent dans le registre de la responsabilité. Des problèmes sont soulevés, formulés, et les responsables désignés de ces problèmes sont sommés de modifier leur comportement.

En l'occurrence, des problèmes d'injustice sociale et de dégradation de l'environnement naturel sont attribués aux conduites « socialement irresponsables » des grandes firmes et leurs « obligés » les « décideurs politiques corrompus ». Les sémantiques d'injustice sociale et de dégradation écologique ressortent, car elles fournissent un réservoir en principe inépuisable de thèmes de protestation – une société moderne égalitaire et écologiquement équilibrée étant utopique. Or, obligés de régénérer constamment la mobilisation, exposés au fait que la réussite comme l'échec des protestations sont fatals[366], les mouvements sociaux doivent multiplier sans cesse les thèmes de protestation, afin de renforcer la distinction constitutive « ceux qui protestent » / « ceux contre qui on proteste ». L'expropriation des terres, l'exploitation de travailleurs migrants ou contractuels, le travail des enfants, la violation des droits et de la culture des populations tribales, la corruption des responsables politiques et administratifs, la perte de souveraineté vis-à-vis de firmes multinationales étrangères, la surexploitation de ressources naturelles rares (ex. l'eau), la dégradation d'espaces naturels protégés, la perturbation du milieu de vie d'espèces menacées d'extinction… forment quelques-uns des thèmes les plus mobilisateurs.

Grâce à leur positionnement virtuellement hors de la société, les mouvements sociaux peuvent contester et protester sans avoir à proposer d'alternatives réalisables, ni à prendre des décisions engageantes. La responsabilité de trouver des solutions aux problèmes soulevés, et d'assumer les conséquences des solutions mises en place, est laissée aux acteurs ciblés par la contestation. Néanmoins, les actions de protestation ont des effets concrets, dans la mesure où les mouvements sociaux sont structurellement couplés avec d'autres systèmes sociaux. Un tel couplage existe entre les mouvements sociaux et le système des mass médias. Les uns recherchent une plateforme pour communiquer à « l'opinion publique », afin de faire exister leurs controverses dans les communications sociales, de recruter de nouveaux participants, et d'influencer les systèmes sociaux sensibles aux médias – en particulier le système politique[367]. Le système des mass médias recherche quant à lui des informations susceptibles

[366] « La réalisation des revendications du thème a lieu à l'extérieur du mouvement et peut, au mieux, lui être attribuée comme 'mérite historique'. L'échec décourage les participants. » (Luhmann, 1997 : 858. Notre traduction).

[367] La couverture médiatique des protestations contre Tata à Singur, contre Vedanta et POSCO en Orissa, et à une plus petite échelle contre Lafarge India au Meghalaya et en Himachal Pradesh, illustrent ce couplage.

d'intéresser son audience, ce que les mouvements sociaux fournissent volontiers sous la forme d'événements de protestation et de prises de position percutantes.

Un couplage existe également entre les mouvements sociaux et le système juridique. Les mouvements sociaux saisissent des tribunaux par le bais des *Public Interest Litigations*, qui doivent se prononcer sur la légalité ou l'illégalité de telle opération de telle entreprise. Des décisions, prises parfois sous l'influence d'un certain activisme judiciaire, renforcent ponctuellement ou structurellement (*via* la jurisprudence) la régulation des opérations économiques des firmes. Les mouvements sociaux parviennent également à transférer des « problèmes » de la périphérie vers le centre du système politique, c'est-à-dire sur l'agenda des décideurs politiques. En effet, comme les décideurs politiques orientent leurs programmes de décisions en fonction de « l'opinion publique », qui est l'équivalent au système politique du marché pour le système économique, les mouvements sociaux influencent la production de politiques publiques en contribuant à « faire » l'opinion dans l'espace public. Ces différents couplages entre les mouvements sociaux et les systèmes sociaux fonctionnellement différenciés produisent un contre-mouvement de réencastrement des firmes[368].

Le couplage désencastrement / réencastrement : une menace opaque pour les firmes désencastrées

Désencastrement et observation de premier ordre : la myopie des firmes désencastrées

Les organisations construisent leur environnement (i.e. leur représentation du monde) en fonction de leurs propres structures, de sorte que le mouvement de désencastrement des firmes modifie leur rapport à leur environnement social. Plus précisément, et par définition, le désencastrement des firmes tend à réduire leur sensibilité aux enjeux non-économiques, c'est-à-dire aux enjeux n'ayant pas de conséquences directes sur leur accumulation de capacités de payer *via* des décisions de paiement/non-paiement orientées vers le profit.

[368] Nos constats rejoignent sur ce point l'analyse de Beckert (2009), qui évoque le jeu entre des dynamiques systémiques et les capacités d'action collective, morale et politique, des acteurs sociaux. A travers ces jeux, la société réagit au désencastrement contemporain du système économique. Grâce notamment à des régulations institutionnelles, elle défend des intérêts non-économiques face au risque d'une surdétermination de l'organisation sociale par le système économique différencié.

Le cas de Lafarge India montre bien ce mécanisme. En vue d'accroître les performances économiques et financières, dans un contexte de durcissement de la concurrence et de renforcement des exigences provenant de la maison mère, les dirigeants de Lafarge India expulsent progressivement les paramètres non-économiques hors des prémisses décisionnelles de gestion de l'entreprise. L'heure est à l'efficience plutôt qu'au compromis social. Pour ne citer que les exemples les plus marquants, à Sonadih, les demandes d'ouvriers contractuels désirant bénéficier d'une régularisation de leur situation sont systématiquement rejetées, alors que Tata Steel cherchait un compromis dans la régularisation progressive des ouvriers contractuels. De même, à Arasmeta, Lafarge India rejette les demandes des communautés villageoises, malgré de nombreuses actions collectives de protestation et l'intervention – timide – des pouvoirs publics.

Le caractère organisationnel de cette baisse de sensibilité aux enjeux non-économiques mérite d'être souligné. Dans la perspective adoptée ici, les individus sont situés dans l'environnement de l'organisation. L'influence des individus membres sur le désencastrement de l'organisation doit donc être pensée en termes de « couplage structurel », au sens de Luhmann. Pris individuellement, à en croire les discours qu'ils tiennent lors d'entretiens, les dirigeants et gestionnaires de Lafarge India semblent plus ou moins sensibles aux enjeux non-économiques. On pense par exemple au responsable de l'acquisition des terres à Sonadih, qui affirme être « *socially minded* » et souhaite apporter « *a human touch* » au processus d'acquisition. A l'inverse, le Directeur des ressources humaines de Sonadih insiste sur la mission économique de son organisation, sur la primauté des investisseurs et la nécessité d'améliorer continuellement la productivité de l'usine pour survivre sur un marché de plus en plus compétitif[369]. Ces sensibilités individuelles influencent le degré de désencastrement organisationnel de Lafarge India. Certains acteurs sont en effet susceptibles d'irriter les processus de production de décisions en énonçant des informations sur les enjeux sociaux et environnementaux des alternatives considérées. Dès lors que ces informations sont intégrées comme prémisses décisionnelles, elles réduisent le désencastrement de Lafarge India.

Le couplage structurel entre l'organisation et ses membres fonctionne aussi dans l'autre sens. L'identité professionnelle et les enjeux organisationnels des individus membres de Lafarge India influencent leur sensibilité individuelle. Or, la composition des identités professionnelles présentes dans l'organisation, de même que les enjeux organisationnels des membres, sont le produit de décisions organisationnelles : décisions de recruter telle ou telle

[369] Ces deux exemples sont tirés du chapitre 8.

personne pour tel poste, selon tel profile, décisions de conférer telles positions et telles missions spécifiques à tels acteurs, etc. Dans le cas du projet d'usine à Tattapani, par exemple, la sensibilité élevée du responsable RSE et du responsable de l'acquisition des terres pour les enjeux des villageois rejoint leur profile[370], la nature de leurs missions respectives et leurs enjeux de pouvoir au sein de l'organisation. Elle contraste avec la position du Directeur technique du projet, ou encore celle du Directeur des ressources humaines.

Si l'on considère les décisions effectivement prises par Lafarge India, qui intègrent l'influence réciproque entre le niveau organisationnel et le niveau des individus, ces décisions indiquent un mouvement de désencastrement manifeste. Un tel alignement des opérations de Lafarge India sur le code et le programme du système économique différencié rétrécit l'horizon de son environnement. Pour le dire autrement, du fait d'un contexte favorable au désencastrement, Lafarge India devient progressivement myope aux enjeux non-économiques suscités par son activité. Elle se rapproche – bien sûr sans jamais l'atteindre ! – de la figure idéal-typique de la firme désencastrée, telle que la postulent les économistes orthodoxes : un agent purement économique, ajustant ses comportements en fonction des prix du marché, afin de maximiser le profit. On peut qualifier ce rapport désencastré de Lafarge India à son environnement d'observation de premier ordre, ou de *réflexivité* :

> « Reflexivity *implies a monocontextual, narcissistic perspective from within which the organization applies distinctions blindly, and from where the organization takes its own worldview for given, takes what it sees to be the one reality, the only truth – and consequently conflicts blindly with different worldviews.* » (Holmström, 2010: 137-138)

Le contre-mouvement de réencastrement : une menace opaque planant sur l'efficience économique des firmes

A première vue, la plus grande sélectivité de l'ouverture de Lafarge India à son environnement, caractéristique de l'observation de premier ordre, est gage d'efficience. En effet, en réduisant la complexité de son environnement aux paramètres économiques, Lafarge India allège les processus de prise de décision, sans se préoccuper de la façon dont ses

[370] Pour rappel, le responsable RSE du projet a une formation de travailleur social et a débuté sa carrière dans le milieu des ONG caritatives, avant d'intégrer une fondation d'entreprise, puis d'être recruté par Lafarge India. Quant au responsable de l'acquisition des terres, c'est un homme de terrain, qui connaît bien les communautés villageoises de la zone du projet, et que ses collègues disent être respecté localement pour son engagement religieux.

opérations seront perçues par son environnement. Or, les interdépendances matérielles et informationnelles entre Lafarge India et son environnement social subsistent. Les systèmes sociaux s'observent les uns les autres, ils s'irritent les uns les autres, car ils dépendent les uns des autres. Par suite, la non-prise en compte par Lafarge India des enjeux que ses opérations suscitent chez Autrui provoquent des effets auxquels Lafarge India ne s'attend pas. Des acteurs extérieurs, insérés dans d'autres systèmes sociaux, réagissent. Lafarge India ayant expulsé leurs enjeux au-delà de son horizon, ces acteurs s'efforcent de réintroduire leurs enjeux dans les opérations de Lafarge India. Ce faisant, ils nourrissent le contre-mouvement de réencastrement des firmes.

Les exemples de ce mécanisme sont nombreux. Au Meghalaya, par exemple, Lafarge India sous-estime les enjeux écologiques et de respect des droits des populations tribales que son projet de carrière soulève. La direction confie la réalisation de l'évaluation d'impact environnemental du projet à un bureau d'étude spécialisé, avec pour mission de rédiger un rapport le plus favorable au projet possible. C'est sans compter sur l'intégrité professionnelle de certains agents administratifs. Un responsable local du Département des forêts ayant découvert l'écart entre les données mises en avant dans le rapport et la réalité du terrain, il met en cause l'autorisation environnementale du projet, conférée au niveau fédéral par le *Ministry of Environment and Forests* (MoEF). L'affaire remonte jusqu'à la Cour Suprême, dont les décisions induisent des retards et des ajustements coûteux pour Lafarge India. Des acteurs des mouvements sociaux se mobilisent, et élargissent la controverse à d'autres thèmes de protestation – notamment le thème bien connu des grandes firmes industrielles détruisant le milieu de vie des communautés tribales. Une organisations de la société civile (OSC) française entre en contact avec les OSC indiennes locales et nationales impliquées, puis elle tente de mobiliser d'autres OSC françaises en vue d'une campagne de protestation contre les opérations de Lafarge en Inde.

Autre exemple, cette fois au Chhattisgarh, les frustrations et le sentiment d'iniquité éprouvés par les ouvriers contractuels et leurs leaders syndicaux créé un terrain favorable à l'intervention de *Chhattisgarh Mukti Morcha*, une organisation radicale que le Directeur local des Relations Publiques de Lafarge India qualifie de dangereuse. De même, à Arasmeta, les frustrations et le sentiment d'iniquité éprouvés par les villageois incitent un candidat aux élections législatives à prendre Lafarge India comme cible dans sa campagne électorale.

Dans la mesure où les manifestations du contre-mouvement de réencastrement ont des implications économiques pour Lafarge India, ces manifestations sont perçues par l'organisation et irritent ses opérations. Par exemple, la demande de plantation d'arbres

adressée par le *Chief Minister* du Chhattisgarh aux cimentiers de la région provoque un investissement économique de Lafarge India dans la plantation d'arbres, non pas afin de développer les espaces verts du Chhattisgarh, mais parce que la demande émane du *Chief Minister* et qu'un refus risquerait de s'avérer coûteux[371]. Or, l'observation de premier ordre ne permet pas à Lafarge India de voir le lien de couplage entre le contre-mouvement de réencastrement et son propre désencastrement. Sa contribution au mécanisme générateur du réencastrement lui échappant, Lafarge India attribue les causes du réencastrement à des acteurs extérieurs, sur lesquels elle a peu de prise. Les irritations surgissent dans son environnement de façon incertaine, et leur prise en compte ne peut être que réactive. A un niveau local, les propos d'un cadre dirigeant de l'usine de Sonadih traduisent bien ce point de vue :

> « *So what is happening once the takeover from this plant by Lafarge took place, the expectations from the stakeholders have increased. The stakeholder could be me: I am an employee. It could be the government officials, politicians, MLAs, MPs* [*Members of Parliament*]*, Sahr Panch, the villagers, contractors… So those who are directly or indirectly associated with my business, their expectations are increasing day by day.*
>
> […] *Now the politicians, they see us as a MNC* [Multinational Company]*. "We need cement", "We need money", "We need this support to our party", so their expectations have increased. Government officials, their expectations have increased for us to do some social services. "Red Cross Society, you have to donate", "You have to make small roads", "You have to adopt some children from the villages, adopt them and put them into the schools", and whenever visitors are coming, we have to support them with vehicles, their stay in hotels, everything. So the expectations from the government officials, from the politicians, MLAs, MPs, plus n number, have increased.*
>
> […] *At the plant level, we know, we understand what is going to affect the business. I have to conduct my business. I have to produce clinker, I have to produce cement and sell it in the market. Which is the party, which is the political agency, which is the government organization, which is the stakeholder who can affect my business?* » (un cadre dirigeant de l'usine de Sonadih)

Les demandes des parties prenantes locales augmentent peut-être d'autant plus aux yeux de Lafarge India que l'organisation est réticente à les prendre en compte. En tout état de cause, ces demandes locales ne couvrent qu'un pan limité du contre-mouvement de réencastrement. Le mouvement de réencastrement se joue à une échelle plus grande, dans la multiplication des événements de rupture des compromis sociaux locaux de part et d'autre du territoire, dans la capacité des mouvements sociaux à intégrer ces ruptures locales dans des mobilisations d'envergure nationale, voir internationale, et dans les effets réels et potentiels

[371] Voir le chapitre 6.

de ces mobilisations sur la configuration institutionnelle et politique. Si les enjeux économiques des relations avec les parties prenantes locales sont relativement connus et gérables par Lafarge India, comme le montre par exemple la gestion différenciée des acteurs intermédiaires locaux par les dirigeants de l'usine de Sonadih, les effets démultiplicateurs du contre-mouvement de réencastrement, à même de propulser des conflits locaux sur la scène nationale, voir internationale, apparaissent beaucoup plus opaques aux yeux des dirigeants. Pris dans son ensemble, le contre-mouvement de réencastrement des firmes est perçu comme une menace.

La RSE : une réponse aux menaces économiques du réencastrement

Irritées par la menace du réencastrement…

A partir du moment où le couplage désencastrement / réencastrement génère des effets réels ou potentiels coûteux pour les firmes désencastrées, ces dernières sont incitées à prendre ces effets en compte dans la conduite de leurs opérations. En l'occurrence, le projet de carrière au Meghalaya est contesté jusque dans la Cour Suprême ; au Chhattisgarh, une réunion publique est organisée par des activistes et une personnalité politique locale pour monter les villageois contre l'usine d'Arasmeta, tandis que le cimentier Holcim se retrouve incriminé par le *Public Eye Award* au sujet des conditions de travail et d'expropriation foncière dans son usine du Chhattisgarh, voisine de l'usine de Sonadih ; en Himachal Pradesh et dans d'autres régions de l'Inde, des projets de cimenterie font l'objet de contestations sociales virulentes ; le *Centre for Science and Environment* cible l'industrie du ciment pour la troisième édition de son *Green Rating Programme*, dont un des objectifs est d'appuyer des demandes de durcissement des régulations contraignantes auprès des pouvoirs publics ; dans d'autres secteurs d'activité, des firmes semblent exposées à des actions de régulation civile comparables, telles que Tata Motors à Singur, Tata Steel à Lohandiguda, Vedanta et POSCO en Orissa… pour ne citer que les cas les plus médiatisés. A l'instar d'autres firmes, les dirigeants de Lafarge India peuvent difficilement rester insensibles à ces informations, qui indiquent une menace effective et potentielle significative sur la sécurité économique des investissements réalisés.

Comment prendre cette menace en compte ? Comment en maîtriser la source, comment en anticiper les effets potentiels ? On a vu que l'observation de premier ordre, caractéristique de la firme désencastrée, restreint ses capacités de réponse à un registre réactif. En l'occurrence, Lafarge India peut toujours mobiliser les outils existants de Relations Publiques quand sa responsabilité sociale est mise en cause. Mais cela ne lui permet pas d'agir en amont, afin d'éviter de faire l'objet de controverses potentiellement coûteuses. De même, à un niveau plus local, Lafarge India peut répondre de façon ponctuelle à des demandes de contribution au développement local. Mais cela ne résout pas le problème, dans la mesure où les demandes des communautés villageoises et des pouvoirs publics sont perçues comme potentiellement infinies. Or, Lafarge India veut justement préserver son autonomie vis-à-vis de ces demandes (i.e. son désencastrement), afin de concentrer ses ressources (financières, humaines, décisionnelles…) sur ses propres performances économiques et financières, plutôt que d'être happée par les besoins immenses de développement socioéconomique du pays. Le fait que Lafarge India décide rapidement d'abandonner les petits projets RSE éparpillés, mis en œuvre par le responsable RSE local à Tattapani en 2007, montre que les dirigeants de Lafarge India prennent conscience des limites de cette réponse réactive face à la menace du réencastrement.

… les dirigeants des firmes mobilisent la RSE.

Ainsi, les dirigeants de Lafarge India sont confrontés à une menace incertaine, dont ils ne maîtrisent pas les tenants et les aboutissants, qui échappe aux dispositifs de gestion de l'organisation, et qui leur semble suffisamment inquiétante pour justifier un effort de prise en compte dans un contexte de forte croissance des investissements du Groupe sur le marché indien. En décidant en 2007 d'impulser l'élaboration d'une stratégie RSE nationale, les dirigeants de Lafarge India s'emparent du problème. Le Directeur *Corporate Affairs*, en charge du dossier, donne le ton :

> « *Actually, I report to him* [le Directeur *Corporate Affairs*] *regularly, and every time, he is looking for three elements. For him, CSR should be done in a comprehensive and systematic way, it should be performed well and be efficient, and it should be done in a cautious and careful way.*
>
> What is his influence on the design of the CSR plan for this plant project?

For now, he is very open-minded. He shares the idea I was telling you about, that the whole CSR policy of Lafarge in India should be revised. But he wants things to be done properly, comprehensively, and without overlooking any step. He wants things to be done only after a proper assessment. And he doesn't want to spend a single rupee if it isn't followed by effects. » (responsable RSE du projet de Tattapani)

L'introduction de la RSE dans les structures organisationnelles et les opérations de Lafarge India passe par plusieurs étapes.

En amont, le déclenchement du processus requiert l'identification d'une menace par les dirigeants de l'entreprise. C'est le cas chez Lafarge India, l'attention de ses dirigeants ayant été attirée par des expériences passées difficiles, ainsi que par l'observation de difficultés rencontrées par d'autres firmes. Une fois le problème identifié, les dirigeants évaluent les possibilités managériales que la RSE semble offrir face au problème perçu. C'est ce que fait le Directeur *Corporate Affairs* en automne 2007, lorsqu'il sollicite divers experts[372] afin d'obtenir plus d'information sur la RSE. Ces professionnels de la RSE ont tout intérêt à convaincre Lafarge India de l'intérêt qu'une stratégie RSE représente pour elle, car la collaboration avec des entreprises fait partie de leur mandat et contribue à alimenter leurs ressources – notamment financières et réputationnelles. Ainsi, *Partners in Change* (PiC) profite d'une première réunion avec Lafarge India pour présenter l'intérêt stratégique de la RSE face aux risques de contestation de la légitimité sociale. La plupart des arguments classiques de la doctrine RSE sont évoqués : faciliter l'obtention de la norme ISO 14001, améliorer la réputation de l'entreprise, renforcer le moral et la fidélité des employés, préserver sa « *licence to operate* » en construisant des relations collaboratives avec les « parties prenantes », etc.

Les informations communiquées par les experts de la RSE aux dirigeants de Lafarge India confirment et précisent l'existence de la menace relative au contre-mouvement de réencastrement des firmes, de même qu'ils présentent la RSE comme une solution face à ce problème. Le recrutement de responsables RSE expérimentés au sein des équipes de projets *greenfield* renforce cette dynamique, dans la mesure où ces responsables RSE locaux s'efforcent de convaincre leurs collègues de l'intérêt stratégique de la RSE – ne serait-ce que pour légitimer leur propre existence dans l'organisation. Une première enquête de terrain en Himachal Pradesh, réalisée en plein cœur du processus de mise en place de la stratégie RSE,

[372] L'unité de la FICCI spécialisée dans la RSE et le développement durable, le TERI-BCSD, ainsi que *Partners in Change*. L'intérêt que le Directeur *Corporate Affairs* porte à notre projet de recherche, et sa proposition de nous ouvrir un terrain d'enquête en Himachal Pradesh, s'inscrivent également dans cette démarche d'exploration.

montre que les acteurs clés du projet d'usine ont intégré l'argument mis en avant par les professionnels de la RSE. Par exemple, après avoir évoqué l'existence de risques de contestation sociale, le Directeur du projet affirme :

> « *Actually, I'm very confident that it can be handled properly. If not managed properly, it can become a risk. That's why we have to engage in CSR from day one.* »

Tous les dirigeants impliqués dans le projet d'usine ne sont pas convaincus d'emblée – on pense par exemple au Directeur technique, ou encore au Directeur des Ressources Humaines. Toutefois, la conviction qu'un risque existe, et que la RSE est une réponse appropriée à ce risque, se diffuse progressivement au sein de l'organisation[373].

La décision prise par Lafarge India d'élaborer une stratégie RSE appelle la production de nouvelles décisions. Tout d'abord, le projet d'Himachal Pradesh est choisi comme « laboratoire ». Ce choix s'explique par l'importance stratégique du projet d'usine : c'est le premier projet de cimenterie *greenfield* initié par Lafarge India, de sorte que son succès ou son échec auront des répercussions sur les opportunités futures d'investissement de la filiale, le projet d'usine devra être abouti dans les temps pour que Lafarge India puisse être sûr de bénéficier des avantages fiscaux proposés dans le cadre du *special industrial package*, c'est un projet situé dans une zone montagneuse écologiquement sensible, un début de contestation du projet a pris forme dans la zone prévue pour la carrière de calcaire, et enfin, des projets industriels de cimentiers concurrents ont rencontré ou rencontrent des difficultés liées à des actions collectives contestataires.

Une fois cette décision prise, le Directeur *Corporate Affairs* sollicite la réalisation de diverses études. Ces études, présentées par PiC et nous-mêmes lors d'une réunion de l'équipe du projet à Shimla, permettent aux dirigeants de Lafarge India d'évaluer avec une certaine précision quels sont les risques de contestation sociale auxquels le projet est exposé. Cette évaluation porte sur les thèmes les plus propices à des mobilisations sociales contestataires, sur les attentes respectives des « parties prenantes » du projet, en particulier dans les domaines du développement socioéconomique et de la préservation de l'environnement naturel, ainsi que sur les mesures envisageables pour réduire le risque de contestation sociale.

Les dirigeants de Lafarge India en charge de la RSE s'approprient ces nouvelles informations, puis ils formulent la stratégie RSE au niveau du projet et au niveau national. La

[373] Voir le chapitre 8.

stratégie RSE prend forme lors d'une réunion organisée au printemps 2008, où le Directeur *Corporate Affairs* convoque les responsables RSE des différents sites. Des axes stratégiques sont évoqués, des objectifs sont définis, des calendriers sont fixés, des procédures sont mises en place, des indicateurs d'évaluation sont choisis, la mission des responsables RSE locaux est clarifiée, leur position dans l'organigramme est précisée, des dispositions sont prises pour assurer une coordination entre les différents responsables RSE… En un mot, la RSE est introduite dans les structures organisationnelles – ou « prémisses décisionnelles » – de Lafarge India.

Les visées, les formes et le contenu de l'action RSE déployée par Lafarge India dans le cadre de sa nouvelle stratégie diffèrent du modèle précédent de gestion de leur environnement social par les firmes. Les cas d'Arasmeta et de Sonadih montrent ce changement de façon contrastée. Concernant les objectifs assignés à la RSE, il ne s'agit pas pour Lafarge India de réintroduire des espaces locaux de négociation, qui permettraient de refonder un compromis social avec les acteurs de son environnement. Encore une fois, la nouvelle stratégie RSE ne vise pas un réencastrement de Lafarge India. La réduction des marges d'autonomie des responsables RSE locaux, de même que les mesures prises pour empêcher que les activités RSE ne soient orientées par des acteurs intermédiaires dominants, attestent de ce changement. On retrouve cette préoccupation en Himachal Pradesh, où le responsable RSE local veille à ce que Lafarge India garde la maîtrise de ses activités RSE.

Les spécificités de la « nouvelle » RSE se manifestent également dans son caractère formalisé, qui tranche avec le caractère plus flexible, plus souple, moins outillé des actions RSE telles que les pratiquaient Tata Steel, Raymond Cement, et dans une moindre mesure Lafarge India dans les premières années suivant l'acquisition des usines. Par ailleurs, la création de la *National Initiative for Dwellings, Health, Education and Employability* (NIDHEE) traduit une stratégie d'autonomisation de la RSE vis-à-vis des autres domaines d'activité de Lafarge India. Les activités de RSE sont désormais pilotées de façon centralisée par cette unité, qui permet d'imposer un cadre commun aux différents sites. Ce faisant, Lafarge India se donne les moyens d'agir à un niveau national, sur des enjeux dépassant la gestion des demandes locales de contribution au développement. Le programme de formation professionnelle mis au point par la fondation NIDHEE en 2010-2011 est caractéristique de cette évolution, dans la mesure où ce programme est présenté comme une contribution de Lafarge India au manque de travailleurs qualifiés auquel l'Inde est actuellement confrontée.

La publication d'un rapport RSE annuel spécifique à Lafarge India, qui met en avant sa contribution face aux grands enjeux de développement de l'Inde, va dans le même sens.

Au regard de ces différentes observations empiriques, la RSE peut être définie comme un dispositif managérial permettant aux firmes de traiter les enjeux économiques que suscite pour elles le couplage désencastrement / réencastrement. Une dernière section vient clore la démonstration en dégageant les modes opératoires à travers lesquels la RSE permet aux firmes de transformer la menace du réencastrement en un risque du couplage désencastrement / réencastrement, qui est susceptible d'être pris en compte dans les stratégies des firmes.

D - Les modes opératoires du méta-encastrement : observation de second ordre, gestion des risques de contestation sociale et gouvernance mondiale

En introduisant la RSE dans les structures organisationnelles et les opérations de Lafarge India, ses dirigeants modifient le rapport de l'organisation au problème du couplage désencastrement / réencastrement. Une analyse des modes opératoires de la RSE montre comment celle-ci réintroduit une observation de second ordre dans des firmes désencastrées telles que Lafarge India. L'observation de second ordre permet à ces firmes désencastrées de transformer la *menace* du réencastrement, par définition incertaine, relevant de la fatalité, en un *risque* du couplage désencastrement / réencastrement.

A la différence des menaces, les risques comportent toujours une double face permettant des calculs probabilistes : la prise de risques promet des bénéfices, autant qu'elle expose à des dommages (Padioleau, 2000). Par conséquent, la métamorphose de la menace du réencastrement en un risque du couplage désencastrement / réencastrement permet aux firmes d'intégrer les enjeux de ce couplage sous la forme d'une gestion proactive et calculée des risques : des « activités de prévision, de prévention, de précaution, de réparation promettent de régler, autant que faire se peut, des problèmes de risque – développer les avantages attendus [ici : les bénéfices du désencastrement], réduire, éliminer, couvrir les dommages éventuels [ici : les coûts du réencastrement] » (Padioleau, 2000 : 41).

Une analyse des modes opératoires de la RSE montre comment les firmes gèrent les risques du couplage désencastrement / réencastrement à deux niveaux : le niveau organisationnel, où les firmes gèrent les risques de contestation sociale attenants à leurs

opérations d'investissement, et le niveau inter-systémique de la « gouvernance mondiale », où les firmes gèrent collectivement les risques institutionnels et politiques de réencastrement du système économique au sein duquel elles opèrent.

La RSE permet une gestion des risques économiques de contestation sociale

En focalisant l'attention des firmes sur les enjeux de performance économique et financière, le mouvement de désencastrement réduit leur niveau d'observation à une observation de premier ordre. Les firmes deviennent insensibles aux enjeux (économiques, éthiques, politiques) que leurs activités suscitent chez des acteurs de leur environnement, acteurs avec lesquels ces firmes entretiennent des relations d'interdépendance. Par conséquent, les firmes n'anticipent pas le contre-mouvement de réencastrement, alimenté par les acteurs voulant réintroduire une prise en compte de leurs enjeux par les firmes. Or, à mesure que le mouvement de désencastrement se déploie, le contre-mouvement de réencastrement prend de l'ampleur. Ce contre-mouvement entraîne des répercussions économiques inquiétant les firmes. Irritées, au sens luhmanien du terme, les firmes cherchent une solution à ce problème. Elles découvrent la RSE d'autant plus facilement que le champ de la RSE compte de nombreux promoteurs – organisations patronales, OSC collaboratives, consultants, pouvoirs publics, chercheurs universitaires séduits par la doctrine de la RSE, médias, etc.

Une fois intégrée dans leurs structures organisationnelles, la RSE réintroduit chez les firmes un niveau d'observation de second ordre, ou *réflexion* :

> « *In* reflection, *the organizational system sees itself as if from outside and re-enters the distinction between system and environment within the system.* […] *Consequently, reflection is the production of self-understanding in relation to the environment. So, where the reflexive organization is inattentive to the broader context and consequently to the unintended, however often far reaching side-effects involved in its decisions, reflection enables the organization to understand itself in a larger interdependent societal context and to develop self-restrictions out of consideration for its environment in order to secure its own independence and self-referential development (autopoiesis) in the long term.* » (Holmström, 2010: 138)

L'intégration d'un responsable RSE dans le projet de Tattapani, qui s'efforce ensuite de traduire les enjeux des communautés villageoises dans un langage managérial intelligible par

l'organisation, illustre bien ce processus. En permettant à la firme de se représenter dans son environnement, et donc de réaliser que des acteurs extérieurs ont un point de vue différent du sien sur ses propres opérations, la RSE permet à l'entreprise de prendre l'existence de ces points de vue en considération. Plus précisément, la firme réalise que ses opérations suscitent des enjeux pour certains acteurs de son environnement, enjeux qui peuvent être politiques et éthiques tout autant qu'économiques. Qui plus est, la firme réalise que ces enjeux suscités par ses propres activités sont à l'origine du mouvement de réencastrement.

En permettant une observation de second ordre à des firmes désencastrées, la RSE transforme la menace incertaine, insaisissable du réencastrement en un risque. En effet, les coûts actuels et potentiels que le mouvement de réencastrement fait peser sur les firmes ne sont plus perçus comme une conséquence d'événements contingents, situés au-delà de l'horizon des firmes. Ces événements et leurs implications financières sont désormais observés comme étant autant de conséquences probables des décisions des firmes. Lafarge India ne pense plus être exposée à des menaces, elle réalise qu'elle s'expose elle-même à des risques.

Une fois la complexité de l'environnement des firmes réduite par le dispositif RSE, les firmes peuvent traiter les risques du couplage désencastrement / réencastrement dans leurs opérations. Là où des divergences entre l'accumulation efficiente de capital et la préservation d'intérêts collectifs sont susceptibles d'activer le couplage désencastrement / réencastrement, les investissements, qui sont des prises de risque par excellence, mettent en balance des perspectives de retour sur investissement et des possibilités de contestation sociale. En plus d'absorber le couplage désencastrement / réencastrement dans les paramètres de leurs calculs, les firmes peuvent s'efforcer de réduire *ex ante* les risques que leurs propres opérations font peser sur elles. Les modalités du traitement proactif de ces risques par les firmes varient, là aussi, en fonction d'un calcul coût/avantage.

Dans certains cas, la satisfaction des attentes que des acteurs extérieurs ont vis-à-vis des opérations des firmes semblent moins coûteuses que le risque économique encouru par un refus de répondre à ces attentes. Par exemple, Lafarge India estime qu'il est moins coûteux de réaliser des actions de développement local dans les villages affectés par son projet d'usine à Tattapani, en réponse aux attentes des communautés villageoises et des pouvoirs publics, que de refuser toute contribution au développement local et de s'exposer aux risques d'une telle conduite. Toutefois, à la différence des petits projets éparpillés de 2007, ces actions RSE sont désormais calibrées en fonction des risques : les camps médicaux sont localisés selon les

enjeux d'acquisition des terres. Pour citer un autre exemple, Lafarge India estime qu'il est moins coûteux de planter des arbres sur une portion de route au Chhattisgarh que d'encourir les risques économiques d'éventuelles représailles du *Chief Minister* en cas de refus.

Dans d'autres cas, la satisfaction des attentes que les opérations des firmes suscitent chez des acteurs de leur environnement coûteraient trop cher, bien que la non-satisfaction de ces attentes représente un risque économique significatif. Dans ces situations, les firmes sont tentées de recourir aux outils de communication et de Relations Publiques typiques du « *window dressing* ». Toutefois, ces actions de communication sur leur « responsabilité sociale », leur « citoyenneté d'entreprise », ou encore leur attachement au « développement durable », ne sont plus des plans de communication *ex post*. Grâce à l'observation de second ordre que permet le dispositif RSE, les firmes peuvent désormais percevoir les attentes que leurs opérations suscitent dans leur environnement, avant que ces attentes ne provoquent des actions de réencastrement (mobilisations sociales, durcissement de la régulation…). Les firmes peuvent alors adapter leurs opérations de Relations Publiques en fonction de ces attentes. Elles élaborent une représentation d'elles-mêmes comme des firmes encastrées, afin de réduire les risques économiques de la non-satisfaction d'une attente qu'il aurait été trop coûteux de satisfaire.

En définitive, pour les firmes, la RSE est donc un dispositif managérial leur permettant de préserver l'autonomie caractéristique de leur désencastrement, tout en gérant les risques économiques auxquels ce désencastrement les expose du fait du contre-mouvement de réencastrement qu'il suscite. L'observation de second ordre que la RSE introduit dans le rapport des firmes à leur environnement joue un rôle essentiel à cet égard. Elle permet aux firmes d'identifier les enjeux du couplage désencastrement / réencastrement, puis d'absorber les risques économiques attenants à ces enjeux dans le cadre d'une gestion proactive de la contestation sociale.

Soulignons que les efforts déployés par les firmes pour protéger leurs investissements des risques d'une contestation sociale connaissent des succès variables, contingents. Dans le cas de Lafarge India, par exemple, la stratégie RSE du projet de Tattapani n'a pas pu empêcher la montée en puissance des actions collectives de protestation, et la remise en cause subséquente de l'autorisation environnementale par la *National Environment Appellate Authority*. Il convient toutefois de ne pas tirer de conclusions hâtives de cet exemple. Outre le poids des contingences locales, qui empêche de généraliser cet aspect du cas de Lafarge India, on ne sait pas comment la situation aurait évolué en l'absence de dispositifs RSE.

Méta-encastrement et « gouvernance mondiale » : vers une privatisation des dispositifs de coordination inter-systémique ?

Les contributions de la RSE à l'émergence d'une « gouvernance mondiale » : encastrement, désencastrement…

Le couplage désencastrement / réencastrement ne se limite pas aux risques suscités par des ruptures de compromis sociaux locaux et des contestations d'investissements *greenfield*. Le couplage opère également à un niveau inter-systémique. Là, des controverses idéologiques et des luttes politiques pèsent sur les processus de reproduction/transformation de la configuration politico-institutionnelle – et donc sur l'encastrement / désencastrement du système économique *via* les couplages structurels entre systèmes fonctionnellement différenciés. Dans la mesure où ces dynamiques inter-systémiques ont des répercussions sur les opérations économiques des firmes, celles-ci mobilisent également la RSE à ce niveau d'intervention.

L'étude du cas de Lafarge India apporte quelques éléments sur les modes opératoires de la RSE au niveau inter-systémique. Le chapitre précédent a montré comment les nouveaux mouvements sociaux propulsent des conflits locaux à un niveau national, voir global : les réseaux militants intègrent ces conflits dans des argumentaires et des actions collectives visant à influencer les configurations institutionnelles et politiques dans le sens d'un réencastrement des firmes. La stratégie de Lafarge India consistant à intégrer les pratiques RSE locales dans des dispositifs RSE centralisés (ex. NIDHEE, rapport RSE national, contribution aux communications RSE du Groupe) montre comment les firmes s'adaptent « en miroir » aux stratégies de réencastrement multi-niveaux employées par les mouvements sociaux contestataires. Face aux risques économiques d'un durcissement des régulations contraignantes et d'une multiplication des interventions ponctuelles de décideurs politiques, les firmes s'efforcent de contrer la mise en cause de leur « responsabilité sociale » en élaborant une représentation d'elles-mêmes comme des firmes encastrées.

Toutefois, le cas de Lafarge India offre un spectre d'observations empiriques trop limité pour appréhender convenablement les modes opératoires de la RSE au niveau inter-systémique. En effet, à ce niveau, le recours à la RSE dépasse le périmètre d'action des firmes singulières. Les enjeux du couplage désencastrement / réencastrement au niveau inter-

systémique suscitent une mobilisation collective de la RSE par les firmes. Plus précisément, les firmes et leurs représentants[374] utilisent la RSE comme une ressource pour faciliter leur participation directe à la reproduction/transformation des configurations institutionnelles et politiques porteuses d'un risque de réencastrement. Dans les sociétés contemporaines, ces processus s'inscrivent dans un phénomène plus large : la « gouvernance mondiale ».

Le phénomène de la gouvernance mondiale traduit une évolution des modalités de coordination inter-systémiques, i.e. de couplages structurels et ponctuels entre systèmes sociaux fonctionnellement différenciés :

> « [*Governance is*] *the complex art of steering multiple agencies, institutions and systems which are both operationally autonomous from one another and structurally coupled through various forms of reciprocal interdependence. This discovery* [*of governance*] *could well reflect the dramatic intensification of societal complexity which flows from growing functional differentiation of institutional orders within an increased global society, with all that it implies for the widening and deepening of systemic interdependencies across various social, spatial, and temporal horizons of action.* » (Jessop, 1997: 95)

La « découverte » de la gouvernance, à laquelle Bob Jessop fait référence, répond à une situation dans laquelle la régulation d'un système économique désormais mondialisé pose problème. Face à des firmes et des marchés transnationaux, le modèle hiérarchique de régulation du système économique, opéré par les bureaucraties d'Etats-nations centralisés, semble dépassé. Le modèle anarchique de régulation, opéré par la « main invisible » du marché, n'offre pas d'alternative convaincante : on ne peut pas attendre du marché autorégulé qu'il résolve les problèmes de ses propres « défaillances » – en particulier le problème des externalités qu'il provoque dans son environnement. Dans ce contexte, un troisième modèle tend à s'imposer : le modèle hétérarchique de la « gouvernance mondiale », opéré par des réseaux « multi-acteurs » (Etats, organisations internationales et régionales, collectivités locales, firmes, ONG…) négociant des dispositifs institutionnels hybrides (i.e. publics-privés) de coordination entre le système économique et les autres systèmes sociaux.

Le phénomène de la RSE, qui émane justement d'une doctrine proposant une alternative au couple libéralisme / interventionnisme[375], participe à la réalisation de ce modèle de gouvernance mondiale (voir entre autres : Moon, 2002 ; Gendron *et al.*, 2004 ; Utting,

[374] Organisations patronales et autres lobbies –*World Business Council for Sustainable Development*, think tanks financés par des firmes, consultants, agences de notation et autres membres de l'industrie de la RSE…

[375] Voir l'introduction générale.

2005 ; Ruggie, 2007 ; Vogel, 2008 ; Rodrik, 2011). Cette participation prend essentiellement la forme du corpus transnational de normes de la RSE, à l'élaboration duquel les firmes ne sont pas étrangères : des initiatives d'organisations internationales telles que les Principes Directeurs de l'OCDE, le *Global Compact* des Nations Unies, ou encore la *Global Reporting Initiative*, des politiques publiques régionales et nationales telles que la Nouvelle Politique RSE de l'Union Européenne, la loi NRE en France, la Stratégie Nationale pour la RSE du gouvernement fédéral Allemand, ou encore les *CSR Voluntary Guidelines* introduits par le gouvernement central en Inde, des normes d'initiative privée telles que l'ISO 26 000, des labels tels qu'on les trouve dans les rayons « commerce équitable » des grandes surfaces, des initiatives sectorielles telles que les Principes de l'Equateur pour le secteur financier, ou encore la *Cement Sustainability Initiative* initiée sous l'égide du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD)… se combinent et multiplient les dispositifs nationaux et transnationaux de gouvernance inter-systémique.

Quelles implications peut-on déduire du rôle de la RSE dans l'émergence de la gouvernance mondiale ? Un rapide tour d'horizon de la littérature montre, sans surprise, que l'on retrouve dans ces travaux le continuum opposant, d'un côté, ceux qui voient dans la RSE un encastrement des firmes – et plus largement du système économique –, et de l'autre, ceux qui voient dans la RSE une opération trompeuse déployée par ceux qui profitent du désencastrement. Ainsi, John G. Ruggie (2007) voit dans le phénomène de la RSE une contribution heureuse des firmes à la gouvernance mondiale, entendue comme la négociation d'un compromis social global permettant de retrouver une forme de « libéralisme encastré ». Stephen J. Kobrin (2008) n'est pas loin quand il évoque l'émergence d'une « société » globale, en miroir de la globalisation économique, au sein de laquelle les firmes sont appelées à exercer une « autorité politique privée » et à produire des biens publics, aux côtés des Etats, dans le cadre d'un régime hybride et transnational de gouvernance. Dans un article remarqué, qui contribue peut-être plus que d'autres à assoir la doctrine de la RSE et de la gouvernance mondiale dans l'esprit des dirigeants politiques et économiques, Michael E. Porter et Mark R. Kramer vont plus loin. Les firmes, nous disent les deux auteurs, sont assiégées par des acteurs étatiques et de la société civile. Ces acteurs opèrent une régulation des activités des firmes qui fragilise leur compétitivité, leur dynamisme, et *in fine* la croissance économique. Ces régulations, qui présupposent des divergences entre l'intérêt économique des firmes et des intérêts collectifs à préserver, devraient être abolies. Car pour Porter et Kramer, ces régulations sont non seulement coûteuses, elles sont aussi inutiles : des firmes sensibilisées

aux besoins de la société, opérant librement sur des marchés « transparents », seraient mieux à même que les gouvernements et les OSC de servir le « bien commun ».

D'autres interprétations sont plus nuancées. Ainsi, Voguel (2008) met en avant la multiplicité des dispositifs RSE intégrés à la gouvernance mondiale, et la diversité consécutive des effets que l'on peut en attendre sur la prise en compte d'enjeux afférant au « bien commun » par les firmes. De même, Gendron *et alii* (2004) soulignent qu'il est difficile de cerner les contours et les implications du nouveau régime de régulation des firmes : en plus d'être à un stade de développement embryonnaire, ce régime est infiniment complexe du fait de la variété des participants, des dispositifs et des fondements normatifs qui le composent. Dans des travaux ultérieurs, Gendron (2010) suggère que la RSE ne peut pas remplacer les régulations imposées aux firmes par des acteurs extérieurs, en particulier les Etats. Toutefois la RSE participe en amont à la modernisation des dispositifs de régulation, négociés *ex ante* dans des arènes à dominante privée, avant d'être entérinés par les pouvoirs publics.

Des interprétations plus critiques voient dans la RSE un véhicule du désencastrement des firmes. Par exemple, Peter Utting (2005) reconnaît un certain « durcissement » de la puissance régulatrice de la RSE, qui accompagne son intégration dans les dispositifs plus larges de la gouvernance mondiale. Néanmoins, ce « durcissement » de la RSE ne compense pas, selon lui, l'affaiblissement contemporain des dispositifs de régulation contraignants. Le problème du déficit de légitimité démocratique et du manque de « *accountability* » des grandes firmes reste également posé, dans un contexte où elles tendent à occuper l'espace libéré par le retrait des Etats. En définitive, Utting suggère que la RSE accompagne le désencastrement du système économique, plutôt qu'elle n'en corrige les effets sociaux et écologiques problématiques. Dans un registre plus technique, la juriste Isabelle Daugareilh (2009) va dans le même sens. La globalisation de l'économie s'accompagne d'un pluralisme juridique au sein duquel la RSE multiplie les possibilités d'innovation. Ceci étant, les firmes transnationales, coproducteurs de ces régimes de régulation innovants, se distinguent par leur puissance économique, leur liberté d'action, leur irresponsabilité juridique et leur capacité à s'ériger comme juges de leurs propres conduites.

Les analyses d'auteurs tels que Colin Crouch (2004) et Robert Reich (2008) vont plus loin. La RSE est interprétée comme l'instrument d'une subordination des systèmes politiques démocratiques par une élite économique « incorporée » (i.e. opérant au sein de firmes). Puisant leur force dans leur pouvoir économique, leur mobilité géographique et leur flexibilité

organisationnelle, les grandes firmes deviennent les institutions clés de la gouvernance des sociétés contemporaines. Prenant progressivement l'ascendant sur les institutions publiques, ces organisations économiques privées tendent à occuper la place dévolue autrefois à l'Etat démocratique. Dans un contexte où les mass media, contrôlés par cette même élite « incorporée », vident peu à peu de son contenu la relation entre les citoyens et leurs représentants politiques, les décideurs politiques deviennent des marchands de politiques publiques. Leur rôle est cadré par l'impératif de satisfaire les exigences de leurs principaux clients, les grandes firmes, sous peine de voir leurs chances d'exercice du pouvoir politique remises en cause. Dans ce cadre, les politiques publiques privilégient la liberté des marchés et le développement des opportunités d'affaire, par exemple *via* des programmes de privatisation du secteur public. La RSE intervient comme une ressource de légitimité, qui endort la vigilance des citoyens soumis aux effets de cette configuration « post-démocratique ».

… ou méta-encastrement ? Perspectives sur le rôle des firmes dans la gouvernance des sociétés contemporaines

Selon que l'on conçoit la RSE comme un mouvement d'encastrement ou comme une composante du mouvement de désencastrement contemporain, les implications envisagées concernant le rôle de la RSE dans la gouvernance du système économique divergent. Partant de là, l'analyse de la RSE comme un dispositif de méta-encastrement des firmes ouvre de nouvelles perspectives. Celles-ci invitent à prendre la pleine mesure des implications de la différenciation fonctionnelle des sociétés modernes sur les enjeux de gouvernance du système économique.

Dans une société fonctionnellement différenciée, l'observation de second ordre conduit chaque système à envisager les opérations des autres systèmes en termes de risques :

> « *More and more dangerous situations are regarded not, as in older societal forms, as the result of nature, god, or destiny, but as the result of decisions. Everything from tsunamis to infertility is increasingly attributed to decisions. From the fear position of potential victims the risk involved in any decision is continuously questioned. Consequently, Luhmann suggests that the risk problem lies not in the fact dimension as supposed in most observations on 'the risk society'. Risk cannot be transformed into security, but is a question of attribution. The dichotomy of risk versus danger, of decision taker versus victim constitutes an inherent and irresolvable conflict of contemporary society. We cannot explain fear in the dangers we 'really' face – but partly in the temporal dimension in regard to the principally unknown future (cue word:*

sustainability), and partly in the social dimension: that one person's or organization's risky behavior becomes a danger to the other has grown a fundamental problem of society (cue word: responsibility). » (Holmström, 2007: 258)

En l'occurrence, l'expansion et le désencastrement du système économique suscitent des inquiétudes irritant les autres systèmes sociaux. Le système politique perçoit la radicalisation des conflits entre les firmes et les mouvements sociaux comme un risque politique – on pense, par exemple, aux liens entre l'industrialisation des zones tribales et la montée en puissance du mouvement naxalite, ce dernier étant considéré par le gouvernement comme le principal risque pesant sur la sécurité intérieure du pays. Par conséquent, le désencastrement suscite une mise en cause des responsabilités sociales des firmes par le système politique. Le discours du Premier Ministre Manmohan Singh, prononcé lors de l'Assemblée Générale de la CII en 2007, montre bien la gravité des enjeux auxquels le système politique relie la RSE :

« *In a modern, democratic society, business must realize its wider social responsibility. The time has come for the better-off sections of our society to understand the need to make our growth process more inclusive—to eschew conspicuous consumption, to save more and waste less, to care for those who are less privileged, to be role models of probity, moderation and charity. Indian industry must, therefore, rise to the challenge of making our growth processes both efficient and inclusive. If those who are better off do not act in a more socially responsible manner, our growth process may be at risk, our polity may become anarchic and our society may get further divided.* »[376]

De même, le système moral voit dans le désencastrement des firmes un risque d'a-moralisation de l'activité économique. Or, le système moral n'étant pas parvenu à se fixer dans une architecture institutionnelle et organisationnelle différenciée, il « flotte » dans l'espace social et doit parvenir à « coloniser » d'autres systèmes sociaux pour se reproduire (Luhmann, 1997). Par conséquent, l'a-moralisation du système économique désencastré menace directement les conditions d'autopoïèse du système moral. Ce dernier réagit par des entreprises de moralisation du système économique, auxquelles le courant des *business ethics* et autres travaux universitaires moralisateurs (ex. Renouard, 2007) ne sont pas étrangers.

Dans ce contexte, les firmes désencastrées perçoivent l'éventualité d'un durcissement des contraintes, qu'elles soient de nature morale, politique, ou encore juridique, comme un risque. Ce risque peut aller d'une perte de compétitivité… à des perturbations importantes dans leurs processus d'autopoïèse. En effet, les responsabilités sociales attribuables aux

[376] http://www.picindia.org/system/files/PM%27s%2010%20Point%20Charter%20for%20Companies.pdf (sourcé le 25 mars 2012)

firmes sont potentiellement infinies. Pratiquer de gré ou de force une « responsabilité sociale d'entreprise» au sens propre provoquerait chez les firmes une surcharge de leurs capacités décisionnelles : les firmes s'épuiseraient à devoir prendre en compte l'infinité des conséquences probables de leurs décisions sur les générations présentes et les générations futures (Beckert, 2006).

Face à une multiplication des mises en cause de leurs « responsabilités sociales », les firmes doivent donc pouvoir maintenir leur autonomie opérationnelle[377], sans négliger pour autant les tentations de réencastrement que leurs opérations suscitent chez d'autres acteurs, avec lesquels elles entretiennent des relations d'interdépendance. La capacité des firmes à réaliser une observation de second ordre devient essentielle. Elle permet aux firmes de prendre en compte le fait que leurs opérations peuvent être perçues par Autrui comme porteuses de risques (sur la cohésion sociale, sur les équilibres écologiques planétaires, sur les populations tribales affectées par leurs investissements…), sans que cette prise en compte ne contrarie leur autonomie opérationnelle. Le méta-encastrement est le produit de cette exigence. Les firmes absorbent les risques. Elles répondent aux injonctions de responsabilité sociale par une « responsabilité sociale d'entreprise » décontextualisée, extraite des échanges concrets qu'elles entretiennent avec les acteurs de leur environnement social. Le méta-encastrement permet aux firmes de garder le contrôle de leurs réponses aux enjeux de responsabilité sociale, tout en simulant un contrôle des « parties prenantes ». Là où des activités économiques à caractère commercial peuvent être mises en lien avec des intérêts collectifs, le méta-encastrement enveloppe ces activités d'un cachet citoyen, altruiste, encastré. Là où l'accumulation efficiente de capital se heurte à des intérêts collectifs, le méta-encastrement fait intervenir des actions symboliques et des exercices de Relations Publiques.

La production d'un méta-encastrement par les firmes singulières nourrit la légitimité sociale collective des firmes, et du système économique désencastré au sein duquel elles opèrent. Dinah Rajak évoque à ce sujet « *new meta-narratives of responsible capitalism and corporate citizenship* » (Rajak, 2011 : 16). Les rapports RSE et développement durable des firmes, de même que les sites Internet et les communications publiques d'organisations telles que le *World Business Council for Sustainable Development*, sont des incarnations typiques de ces récits.

[377] Pour le système économique : opérer selon le code payer/ne pas payer, à l'exclusion des autres codes. Pour les firmes : produire des décisions au sein de l'organisation, sans ingérences de la part de non-membres.

Ce faisant, le méta-encastrement permet aux firmes de se positionner en solutions face aux problèmes que leurs opérations économiques pourraient poser du point de vue des autres systèmes sociaux. Les firmes n'apparaissent plus comme des pollueurs qu'il faut réguler, mais comme des promoteurs d'un développement plus durable. Elles ne sont plus des contributeurs aux inégalités socioéconomiques, mais des acteurs puissants et efficaces de la lutte contre la pauvreté et les discriminations. Elles ne sont plus des menaces sur la capacité des systèmes politiques à réaliser les aspirations collectives des citoyens, mais des entreprises citoyennes porteuses de « bonne gouvernance ». En un mot, le méta-encastrement nourrit la légitimité des firmes comme acteurs « socialement responsables » de la « gouvernance mondiale ». Une fois leur participation assurée grâce à la RSE, les firmes influencent la production des nouveaux dispositifs institutionnels de coordination inter-systémique, en fonction de leurs enjeux économiques propres.

Une analyse comparable peut être esquissée concernant les rapports entre le système économique et le système moral. Avant de se différencier au niveau fonctionnel, le système économique était encastré dans un ordre moral traditionnel, concrétisé notamment par les institutions religieuses. Dans la société contemporaine, la RSE permet au système économique d'absorber les risques d'une « colonisation » de ses opérations par le système moral. Ce processus se reflète dans l'évolution de la doctrine de la RSE. Les préoccupations éthiques, telles que formulées par Howard R. Bowen (1953), ont cédé le pas aux propositions neutralisant les critiques morales, telles que le fameux « *doing well by doing good* », ou la notion de « *shared value* » popularisée par Michael E. Porter et Mark R. Kramer (2011). En occultant l'existence de possibles contradictions entre l'efficience du système économique et la préservation d'intérêts collectifs, ces propositions absorbent et désamorcent les inquiétudes du système moral sur les effets sociaux et écologiques d'un système économique désencastré. En d'autres mots, le méta-encastrement permet aux firmes de devenir elles-mêmes des producteurs de communications morales, sans pour autant intégrer des paramètres éthiques dans la conduite de leurs opérations économiques.

Conclusion générale

Au terme de notre enquête sur le phénomène de la RSE en Inde, il convient d'en rappeler la démarche. La montée en puissance du phénomène de la RSE et son internationalisation à partir du milieu des années 1990 suscitent des interrogations. Une question principale s'impose : quelles interprétations peut-on offrir pour rendre intelligible les rapports de la RSE aux enjeux sociopolitiques soulevés par la puissance des grandes firmes dans nos sociétés contemporaines ? La prénotion « RSE » ne renvoie pas à un objet clairement délimité, et le phénomène concret de la RSE fait l'objet d'interprétations universitaires divergentes et contestables. Ce problème a en partie pour origine le caractère fragmenté, voire éclaté, de la littérature spécialisée dite du « *mainstream* ». Les lieux de dialogue interdisciplinaire se multiplient[378], mais cette littérature reste dominée par les sciences de gestion. Les travaux recouvrent divers sous-champs disciplinaires – *business ethics*, théorie des parties prenantes, stratégie, économie des firmes, etc. Les propositions théoriques, pratiques et morales concurrentes s'enchevêtrent dans un maelström disparate. En plus, nonobstant des habillages de scientificité plus ou moins voyants[379], les écrits participent trop souvent *de l'intérieur* à la création de la doctrine et des pratiques RSE qu'ils sont sensés examiner de l'extérieur. Pour reprendre une métaphore utilisée par Luhmann (1989), les efforts déployés par ces travaux pour définir les contours de l'objet RSE n'est pas sans rappeler le Baron de Münchhausen essayant de s'extirper d'un marécage en se tirant lui-même par les cheveux.

A côté de cette littérature orthodoxe, « *mainstream* », des travaux plus analytiques interrogent le sens et les implications du phénomène de la RSE. Dans l'ensemble, les résultats apparaissent insatisfaisants, dans la mesure où ils oscillent entre deux grandes interprétations contradictoires du phénomène. Des observateurs voient dans la RSE un mouvement de « responsabilisation » des firmes, encore jeune, peut-être même fragile, mais qui ouvre néanmoins un champ d'actions potentielles et de dispositifs de réencastrement des firmes. A l'inverse, des observateurs plus critiques rejettent la RSE comme étant un instrument trompeur de « *window dressing* » contribuant *in fine* au mouvement de désencastrement. A

[378] En France, on peut citer le Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable (RIODD), les travaux menés au Collègue des Bernardins (voir le colloque *L'entreprise : formes de propriété et responsabilités sociales*, 29-30 avril 2011), ainsi que la mise en place d'un séminaire « Entreprise Management Société » à l'Université Paris-Est Créteil. D'autres institutions travaillent également à partir d'un croisement des regards disciplinaires, comme par exemple la Chaire de Responsabilité Sociale et de Développement Durable (Université du Québec à Montréal) au Canada.

[379] Enquêtes d'opinion réalisées auprès de dirigeants d'entreprises, graphiques représentant sous forme de courbes a-contextuelles les variables de l'actif/coût réputationnel de l'entreprise, schémas génériques représentant la firme entourée de « parties prenantes » elles aussi génériques…

bien lire ces interprétations divergentes, une position normative commune se dessine : dans un contexte mondial marqué par la domination du credo néolibéral et la puissance des grandes firmes, le réencastrement des firmes serait quelque chose de souhaitable.

La présente recherche propose une interprétation nouvelle, ou plutôt une conjecture au sens de Karl Popper (1985), qui entend éclairer la nature du phénomène de la RSE, ses causes profondes et ses implications quant aux évolutions contemporaines des rapports entre les firmes et les sociétés au sein desquelles elles opèrent. La démarche adoptée ici est réaliste et empirique : les enjeux d'explication du phénomène de la RSE prennent le pas sur les considérations normatives. Plus précisément, la RSE est envisagée comme un « fait social » encore mal connu, dont il s'agit de rendre compte. La stratégie d'enquête orientant notre investigation est une étude en profondeur du cas indien, qui constitue un cas emblématique du phénomène. Afin d'appréhender les propriétés macrosociologiques et les modes opératoires concrets de la RSE, situés dans des contextes localisés, l'enquête combine divers niveaux d'observation. L'étude des conditions d'émergence et des formes générales du phénomène de la RSE en Inde permet de situer la RSE vis-à-vis des mouvements tendanciels d'encastrement et de désencastrement des firmes, qui fluctuent selon les configurations institutionnelles et politiques propres à chacune des périodes historiques considérées. L'étude du cas de Lafarge India Pvt. Ltd., une entreprise caractéristique des mutations du capitalisme industriel indien et de l'émergence du phénomène de la RSE, permet d'enrichir notre corpus de données macrosociologiques avec des observations détaillées des dynamiques locales participant au phénomène de la RSE.

L'analyse du cas indien permet d'offrir une interprétation du phénomène de la RSE comme un « méta-encastrement » des firmes. Rappelons à grands traits l'architecture de la démonstration.

Le phénomène de la RSE émerge en réponse au double mouvement contemporain de désencastrement / réencastrement des firmes

Aussi autonome soit-elle dans l'espace des échanges reliant les firmes à leur environnement social, la RSE n'est pas un phénomène apparu *ex nihilo*. Ce phénomène est et continue d'être pensé, outillé, mobilisé et concrétisé par les acteurs opérant dans le champ de la RSE, en réponse à un problème fondamental: les firmes réalisent des opérations

économiques ayant des répercussions sur leur environnement social, qui heurtent ici et là des intérêts collectifs susceptibles d'être formulés comme tels et défendus par les acteurs des mouvements sociaux et politiques. Ce problème génère des processus d'encastrement et de désencastrement des firmes. L'encastrement des firmes désigne l'intégration spontanée ou imposée de conduites respectant des intérêts collectifs contraires à leur efficience économique. A l'inverse, le désencastrement des firmes désigne la domination de conduites orientées en fonction du seul critère d'accumulation efficiente du capital, à l'exclusion des critères relatifs aux intérêts collectifs affectés par ces opérations.

La situation des firmes sur le continuum opposant encastrement et désencastrement varie dans l'espace et dans le temps. Sous l'influence des configurations institutionnelles et politiques au sein desquelles les rapports entre les firmes et leur environnement social évoluent, des mouvements plus ou moins intenses d'encastrement et de désencastrement des firmes émergent. Ces mouvements prennent forme dans des sociétés fonctionnellement différenciées. En effet, le développement de l'économie de marché, qualifié par Karl Polanyi de mouvement de désencastrement du système économique, bien qu'il soit distinct des mouvements de désencastrement subséquents, correspond à la différenciation du système économique mise en évidence par Niklas Luhmann. Une fois différencié, le système économique est opérationnellement clos : la monétarisation du système économique permet son autonomie opérationnelle. Toutefois, les opérations du système économique ne sont pas indépendantes des autres sphères de la société. A travers des couplages ponctuels et structurels, d'autres systèmes sociaux (politique, juridique, moral, médiatique…) « irritent » (au sens de Luhmann) de façon plus ou moins stable les opérations du système économique. Pour le dire autrement, des décisions politiques, des mesures législatives, des décisions de justice, des éthiques, des mobilisations sociales, des informations diffusées par les mass media… ont des répercussions sur les décisions de paiement / non-paiement des participants du système économique, qui se manifestent sous la forme de variations de prix.

Ces processus de couplages inter-systémiques affectent l'encastrement / désencastrement des firmes. Par exemple, un durcissement des contraintes imposées par le droit du travail, qui procède d'une décision politique, oriente les opérations économiques des firmes dans le sens d'un encastrement. Au vu des coûts de licenciement impliqués par les droits des employés, une variation de la conjoncture ne justifiera pas une réduction immédiate des effectifs. L'intérêt collectif des salariés aura contribué à orienter les opérations des firmes, bien que les firmes aient opéré selon une rationalité de calcul économique. A l'inverse, un

allègement des contraintes imposées par d'autres systèmes sociaux sur l'orientation des opérations du système économique suscitent un désencastrement des firmes.

A ce niveau inter-systémique s'ajoute un niveau organisationnel. Bien que distinctes d'autres organisations par le poids des contraintes économiques qui leurs sont propres, les firmes n'opèrent pas exclusivement en fonction des prix. Elles orientent leurs décisions en fonction de prémisses décisionnelles, qui tolèrent et incluent d'autres paramètres que celui de l'efficience économique. Des considérations éthiques, politiques, sociales, personnelles… peuvent être prises en compte, dans la mesure où elles sont introduites par les acteurs participants et acceptées comme prémisses dans les processus organisationnels de production de décisions. Par conséquent, l'encastrement / désencastrement des firmes se joue également à ce niveau organisationnel, de façon autonome – mais pas indépendante – des processus situés au niveau inter-systémique.

L'étude du cas indien montre l'existence d'un mouvement contemporain de désencastrement des firmes, suscité par la stratégie de développement « pro-business » mise en place depuis les années 1980 dans un contexte de mondialisation. Au niveau inter-systémique, la nouvelle stratégie de développement justifie une reconfiguration institutionnelle et politique, qui allège les contraintes politiques et juridiques pesant sur les firmes. Au niveau organisationnel, le mouvement de désencastrement se manifeste par une focalisation des firmes sur l'accumulation du capital : dans l'ensemble, les arbitrages réalisés par les firmes privilégient leurs intérêts économiques privés, et mettent à l'écart des prémisses décisionnelles les intérêts collectifs incompatibles avec l'exigence d'efficience économique.

Ce mouvement contemporain de désencastrement des firmes a pour conséquence de circonscrire le champ d'observation des firmes à une *observation de premier ordre* : focalisées sur les enjeux d'efficience économique, les firmes deviennent myopes aux enjeux que leurs opérations soulèvent dans leur environnement social. Par suite, les firmes négligent les exigences de préservation du compromis social. Des tensions s'accumulent et provoquent une multiplication des ruptures de compromis sociaux locaux. Simultanément, les opérations des firmes irritent d'autres systèmes sociaux. Les irritations deviennent d'autant plus intenses que les firmes désencastrées rejettent de leur champ d'intérêt les préoccupations de ces systèmes sociaux. Stimulés par la prolifération des conflits locaux, les mouvements sociaux se mobilisent, saisissent les tribunaux, multiplient les actions collectives de protestation contre les firmes, dont les mass media se font l'écho, et ils militent directement auprès des pouvoirs publics pour un durcissement de régulations contraignantes. Sensibles à des sentiments

d'injustice, des juges haut placés colorent leurs décisions d'un activisme judiciaire. Attentifs aux mouvements des opinions publiques, les décideurs politiques réagissent. Leur attachement idéologique à la nouvelle stratégie de développement, de même que l'influence des lobbies industriels, limitent l'adoption de régulations trop contraignantes. Toutefois, l'équilibre est précaire : des mesures récentes montrent que les enjeux électoraux prennent parfois le pas sur l'orientation « pro-business » des politiques publiques. En un mot, le mouvement contemporain de désencastrement des firmes provoque la montée en puissance d'un contre-mouvement de réencastrement.

Dans la mesure où elles s'enferment dans une vision économiste de leurs activités, les firmes désencastrées ne perçoivent tout d'abord pas – ou peu – les tenants et les aboutissants de ce couplage désencastrement / réencastrement. Le réencastrement apparaît comme une menace extérieure, opaque, contingente à leurs propres opérations. Or, à mesure que le contre-mouvement de réencastrement irrite les firmes, sous la forme de coûts imprévus, celles-ci deviennent sensibles au problème et cherchent des solutions. A ce stade, la RSE se manifeste, mais sous une forme doctrinale, dans une formulation rhétorique à dominante symbolique. Introduite en Inde au milieu des années 1960, la doctrine de la RSE bénéficie des dynamiques post-réformes du désencastrement. Elle gagne en audience… et en « apôtres », qui prêchent une possible réconciliation entre efficience économique, justice sociale et préservation de l'environnement naturel. Encouragés par les acteurs promoteurs de la RSE (organisations internationales, organisations patronales, experts et consultants, universitaires normatifs séduits par les promesses de la RSE, OSC collaboratives, pouvoirs publics, firmes présentées comme modèles…), un nombre croissant de dirigeants d'entreprises se saisissent de la RSE, espérant y trouver une réponse à la menace du réencastrement.

Progressivement, cette doxa de la RSE donne naissance à un phénomène concret, constitué de dispositifs institutionnels, d'organisations spécialisées, d'outils managériaux, de modèles, d'initiatives, de stratégies et de pratiques. Ces éléments constitutifs de la RSE, souvent transnationaux, se développent en Inde sous des formes hybrides. Ils mêlent à la RSE des éléments issus du modèle préexistant d'action sociale à caractère philanthropique. L'analyse de ces processus d'hybridation montre que les formes indiennes de RSE transforment le modèle philanthropique à mesure qu'elles l'absorbent. Autrement dit, l'Inde traverse aujourd'hui une période transitoire post-philanthropique, au cours de laquelle la RSE émerge et s'affirme progressivement dans les échanges entre les firmes et leur environnement social.

La RSE produit un méta-encastrement des firmes : modes opératoires et implications

A mesure que les firmes adoptent la RSE, intégrant celle-ci sous la forme de stratégies, de dispositifs managériaux et de pratiques dans leurs structures organisationnelles et leurs opérations, la RSE transforme le rapport de ces firmes à leur environnement social. Plus précisément, *la RSE réintroduit la possibilité d'une observation de second ordre dans les firmes, sans menacer pour autant leur degré élevé de désencastrement*. Les firmes réalisent que la menace du réencastrement est suscitée par leur propre désencastrement. Ainsi, la représentation du réencastrement comme une *menace* se transforme en une représentation du couplage désencastrement / réencastrement comme un *risque* susceptible d'être contrôlé.

Les firmes mobilisent la RSE en réponse au risque du couplage désencastrement / réencastrement. L'objectif étant de préserver les avantages économiques de leur désencastrement, les firmes écartent d'emblée l'option d'un réencastrement volontaire de leurs opérations. En ce sens, la RSE n'est pas le véhicule d'un (auto)encastrement des firmes, vecteur d'un nouveau compromis social. A l'inverse, la RSE ne se réduit pas à une opération ordinaire de Relations Publiques, dans la mesure où elle entraîne des modifications effectives dans le comportement des firmes. Avec la RSE, les firmes opèrent un déplacement du problème de leur encastrement à un autre niveau, qualifié ici de niveau « méta ».

A ce niveau méta, situé en surplomb des mouvements d'encastrement et de désencastrement, les firmes s'emploient à absorber les risques d'encastrement émanant de leur propre désencastrement. A l'échelle organisationnelle, cette absorption prend la forme de dispositifs de gestion du risque de contestation sociale. Des projets RSE sont définis, des pratiques sont déployées au nom de la « responsabilité sociale », de « l'éthique », ou encore de la « citoyenneté d'entreprise ». Ces activités RSE locales se distinguent du modèle philanthropique passé, dans la mesure où elles ne visent pas une prise en compte effective des intérêts collectifs des acteurs affectés par leurs opérations – par exemple dans un effort de compensation des préjudices subis par ces acteurs. Les firmes déploient des activités RSE en fonction de leurs intérêts propres, selon une rationalité de calcul économique, là où des risques de contestation sociale menacent des investissements significatifs.

Aux côtés d'autres pratiques, telles que la mise en avant des retombées sociales et environnementales positives d'opérations économiques bénéfiques (efficacité énergétique, projets « *bottom of the pyramid* »…), les activités RSE locales permettent également aux

firmes de nourrir la construction d'un méta-encastrement, qui *simule* de façon décontextualisée un encastrement de leurs opérations. Ce méta-encastrement prend la forme de la publication de rapports RSE et de développement durable, de certifications environnementales peu contraignantes, de labels, de partenariats sélectifs avec des organisations de la société civile conciliantes, de récompenses ritualisées telles que les *CSR awards*, ou encore, de la participation à des initiatives RSE telles que le *Global Compact*. Ces diverses pratiques « RSE » produisent un méta-encastrement des firmes, dans le sens où elles offrent des réponses générales et peu coûteuses aux problèmes concrets soulevés par les contradictions entre efficience économique, aspirations à la justice sociale et préservation de l'environnement naturel. Au fur et à mesure que ces contradictions soulèvent des problèmes et mobilisent des acteurs porteurs d'un réencastrement, c'est-à-dire d'un risque, les firmes et autres acteurs favorables au désencastrement projettent et absorbent ces problèmes au niveau méta. Ces méta-réponses suggèrent que les firmes désencastrées sont une solution à ces problèmes, et non une de leurs causes. Avec un peu de bon sens, et en prenant soin de ne pas les contraindre par trop, assurent Porter et Kramer (2011), les firmes peuvent atténuer sinon éviter la crise écologique, résorber la pauvreté dans le monde… et développer simultanément leur compétitivité pour produire plus de richesses.

A travers le méta-encastrement, le phénomène de la RSE constitue une ressource collective, que les firmes et leurs représentants mobilisent dans le cadre de leur participation à la « gouvernance mondiale ». Entre autres, il s'agit d'une ressource de légitimité : le méta-encastrement permet aux firmes d'apparaître comme des partenaires responsables et citoyens de la gouvernance politique des sociétés contemporaines. La RSE offre également une ressource opérationnelle. En les dotant d'une capacité d'observation de second ordre, la RSE permet aux firmes désencastrées de naviguer dans les sphères politiques de la gouvernance mondiale. Capables de concevoir que les autres participants aux dispositifs hybrides de la gouvernance ont un point de vue sur le monde différent du leur, elles peuvent prendre les implications de cette variété de points de vue en compte. Le méta-encastrement participe de cette prise en compte, avec un avantage essentiel : les firmes peuvent formuler des réponses aux inquiétudes que leurs opérations suscitent chez les autres participants, sans remettre en cause l'orientation de leurs positions en fonction des objectifs d'accumulation efficiente du

capital qui les anime. Car la contribution des firmes à la gouvernance mondiale vise moins un monde plus « juste », plus « durable » ou plus « éthique» qu'un monde plus rentable[380].

Faut-il pour autant voir dans la RSE un véhicule de la domination du système économique sur les autres sphères de la société, comme le suggèrent les interprétations de la RSE les plus critiques ? Une récente controverse théorique apporte un éclairage à cette interrogation. Dans un article portant sur l'intérêt de la nouvelle sociologie économique pour expliquer les dynamiques de transformation des sociétés contemporaines, Jens Beckert (2009b) développe une analyse qui intègre la théorie de la différenciation fonctionnelle de Luhmann et les formules polanyiennes d'encastrement et de désencastrement. Les sociétés contemporaines seraient caractérisées par un déséquilibre dans les rapports d'interdépendance entre les systèmes sociaux différenciés, à l'avantage du système économique. Le processus de subordination des sphères non-économiques de la société aux impératifs d'efficience du système économique provoquerait néanmoins un contre-mouvement, au sein duquel des acteurs tenteraient de redonner du poids aux dimensions politiques et morales de l'organisation sociale. Dans cette perspective, le degré d'encastrement / désencastrement du système économique serait le résultat toujours précaire et contingent de l'état des rapports de force et des conflits sociaux sous-jacents à la production de l'ordre social.

Dans une réponse critique à Beckert, Torsten Strulik (2012) reprend une idée de Luhmann, selon laquelle il n'y a pas de système social dominant hiérarchiquement les sociétés modernes polycentriques. Au constat d'une « économicisation » de l'organisation sociale, Strulik ajoute celui d'une « politisation », d'une « juridicisation », d'une « médiatisation », d'une « scientifisation »… En d'autres termes, Strulik suggère de replacer l'analyse du rapport du système économique aux autres sphères de la société dans une analyse plus large des implications de la différenciation fonctionnelle des sociétés contemporaines, et des modes de coordination inter-systémiques qui les caractérisent. Un système ne dominerait jamais les autres, où seulement de façon temporaire. Strulik illustre ce propos par une référence à la dernière crise économique et financière, qui irrite et stimule les réactions des systèmes de communication politiques, juridiques, ou encore médiatiques, tout autant que le système économique.

La RSE conduit-elle effectivement à une subordination progressive des régulations institutionnelles et politiques aux impératifs d'efficience du système économique, au moyen

[380] Les dernières évolutions de la doctrine de la RSE reflètent bien cette visée instrumentale enrichie d'une observation de second ordre (ex. The Economist, 19/05/2012).

d'un méta-encastrement protégeant le désencastrement du contre-mouvement de réencastrement ? Ou bien la RSE s'inscrit-elle dans une nouvelle génération de dispositifs inter-systémiques, coproduits en réponse aux exigences de coordination propres aux sociétés polycentriques contemporaines ? Cette interrogation appelle de nouvelles recherches empiriques, qui permettraient de mieux appréhender les implications du méta-encastrement quant au rôle et au pouvoir des firmes dans la production des dispositifs institutionnels de coordination inter-systémique. Le cadre analytique et conceptuel développé au fil de la présente recherche semble offrir quelques pistes pour orienter de telles investigations.

L'identification du niveau « méta » semble également ouvrir des perspectives de recherche sur d'autres objets que le phénomène de la RSE. Par exemple, en matière de stratégies et de politiques publiques pour le développement, les guides de « bonnes pratiques », les « objectifs du Millénaire pour le Développement », les modèles types de « partenariats publics-privés » et autres instruments promus par les organisations internationales et repris par les Etats ne sont pas sans rappeler quelques-unes des caractéristiques du méta-encastrement : situés en surplomb des problèmes concrets du développement humain (pauvreté de masse, analphabétisme, discriminations de genre, migrations, difficultés d'accès à l'eau, vulnérabilités face aux risques climatiques…), formulés en réponse à ces problèmes, les méta-instruments du développement absorbent ces problèmes dans leurs dispositifs (ex. « développement durable »). Activant une industrie de l'expertise et du conseil en développement, impliquant des ONG « a-politiques » dans le cadre de partenariats multi-acteurs, ces méta-instruments du développement suggèrent des solutions générales, décontextualisées, laissant entendre que les « acteurs du développement » ont des réponses aux problèmes concrets évoqués plus haut. Or, de même que les « responsabilités sociales » des firmes au sens propre, c'est-à-dire les effets de leurs opérations sur Autrui – et les générations futures – posent des « problèmes » ne pouvant être résolus, l'exclusion d'une partie de l'humanité des avantages dont jouissent les classes moyennes et supérieures des sociétés contemporaines semble être un « problème » insoluble.

Cette esquisse d'analyse suggère l'hypothèse suivante : *loin d'être spécifique au domaine des relations entre les firmes et les sociétés au sein desquelles elles opèrent, l'émergence du niveau méta serait un phénomène général des sociétés contemporaines, que la différenciation fonctionnelle avancée des systèmes sociaux, l'intégration mondiale et l'hyper-complexité rendent ingouvernables*.

Bibliographie

Références académiques

Aaronson S. A., Reeves J. T. (2002), *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy*, National Policy Association, Washington D.C., 117p.

Abraham C. M. (1999), *Environmental Jurisprudence in India*, Kluwer Law International, The Hague, 182p.

Acquier A., Aggeri F. (2007), « The Development of a CSR Industry: Legitimacy and Feasibility as the Two Pillars of the Institutionalization Process », in: Den Hond F. *et alii* (eds.), *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing, and Measuring*, Ashgate Publishing, Aldershot (149-166).

Agarwal S.K. (2008), *Corporate Social Responsibility in India*, Response Books, 351p.

Aggeri F. *et alii* (2005), *Organiser le Développement Durable*, Vuibert, Paris, 278p.

Aggeri F., Godard O. (2006), « Les entreprises et le développement durable » in : *Entreprises et Histoire*, n°45 (6-19).

Aglietta M, Reberioux A. (2004), *Les dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris, 394p.

Albareda L. *et alii* (2008), « The changing role of governments in corporate social responsibility : drivers and responses », in: *Business Ethics: a European Review*, vol. 17, n°4 (347-363).

Anheier H. K. (2005), *Nonprofit organizations, theory, management, policy*, Routledge, London, 450p.

Anheier H. K., Siebel W. (1990), *The Third Sector : Comparative Studies of Nonprofit Organizations*, Walter de Gruyter, Berlin, New-York, 414p.

Archer M. S. (1995), *Realist Social Theory: the Morphogenetic Approach*, Cambridge University Press, Cambridge, 354p.

Archer M. S. (1998), « Realism and Morphogenesis », in: Archer M. S. *et alii* (eds.), *Critical Realism: Essential Readings*, Routlegde, Oxon (356-381).

Aron R. (1962), *Dix-huit leçons sur la société industrielle*, Gallimard, Paris, 383p.

Bagshi A.K. (1972), *Private Investment in India 1900-1939*, Cambridge University Press, London, 482p.

Bakan J. (2004), *The Corporation: the Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press, Londres, 228p.

Balasubramanian N. *et alii* (2010), «The Relation Between Firm-Level Corporate Governance and Market Value: a Case Study of India », in : *Emerging Markets Review*, vol. 11, n°4 (319-340).

Banerjee D. (2005), *Liberalization, Industrial Restructuring and Labour Standards: Where India Meets the Global*, Sage Publications, New-Delhi, 320 p.

Bardhan P. (2010), *Awakening Giants, Feet of Clay: Assessing the Economic Rise of China and India*, Oxford University Press, New-Delhi, 172p.

Bastianutti J. (2011), « The strategic dynamics of non-market reputation within a global industry: The case of the cement industry », *27th EGOS Colloquium*, 7-9 July 2005.

Basu S., S. Mallick (2008), « When does Growth trickle down to the poor ? The Indian case », in: *Cambridge Journal of Economics*, vol.32, n°3 (461-477).

Battachariya S. (1988), « Swaraj and the Kamgar: the Indian National Congress and the Bombay Working Class, 1919-1931 », in: R. Sisson, S. Wolpert, *Congress and Indian Nationalism: the Pre-Independent Phase*, University of California Press, Berkeley (223-249).

Bateson G. (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, University of Chicago Press, Chicago, 533p.

Bateson G. (1979), *Mind and Nature*, E.P. Dutton, New-York, 238p.

Baxi C. V., Prasad A. (eds.) (2005), *Corporate Social Responsibility: Concepts and Cases: The Indian Experience*, Excel Books, New-Delhi, 534p.

Beckert J. (2002), *Beyond the Market : The Social Foundations of Economic Efficiency*, Princeton University Press, Princeton, 365p.

Beckert J. (2006), « Sind Unternehmen sozial verantwortlich? », *MPIfG Working Paper*, n°06/4.

Beckert J. (2009a), « The Great Transformation of Embeddedness: Karl Polanyi and the New Economic Sociology », in: Hann C., Hart K. (eds.), *Market and Society: The Great Transformation Today*, Cambridge University Press, Cambridge, New-York (38-55).

Beckert J. (2009b), « Wirtschaftssoziologie als Gesellschaftstheorie », in: *Zeitschrift für Soziologie*, vol. 38, n°3 (182-197).

Berger S. (2006), *Made in Monde: les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Seuil, Paris, 357p.

Berle A., Means G (1933), *The Modern Corporation and Private Property*, Macmillan, New-York, 396p.

Bhagwati J. (2008), *In Defense of Globalization*, Oxford India Paperbacks, New-Delhi, 330p.

Bhattacherjee D. (1999), *Organized Labor and Economic Liberalization in India: Past Present, and Future*, ILO Discussion paper DP/105/1999.

Bhattacherjee D. (2001), « The Evolution of Indian Industrial Relations: A Comparative Perspective » in : *Industrial Relations Journal*, vol.32, n°3 (244-263).

Bhushan C. (2005), « Strategic Planing Workshop – Comments on the editorial », *Copenhagen Business School*, 5-7 September 2005.

Bhushan C., Hazra M. Z. (2008), *Rich Lands, Poor People: Is Sustainable Mining Possible?*, Centre for Science and Environment, New-Delhi, 355p.

Billaudot B. (2010), « La diversité des représentations de la RSE: quelle origine? », in : *L'Economie politique*, n°45 (99-112).

Bodet C., Lamarche T. (2007), « La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », in : *Revue de la régulation*, n°1 (juin 2007).

Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New-York, 276p.

Boyer R., Saillard Y. (2002), *Théorie de la régulation : l'état des savoirs*, La Découverte, Paris, 588p.

Brabet J. (2010), « Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises », in : *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 16 (31-41).

Branco M. C., Rodrigues L. L. (2006), « Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspective », in: *Journal of Business Ethics*, vol. 69, n°2 (111-132).

Brandhoff B. (2009), « Autopoietic Systems, Not Corporate Actors: A Sketch of Niklas Luhmann's Theory of Organizations », in: *European Business Organization Law Review*, vol. 10, n°2 (307-322).

Braudel F. (1977), *Afterthoughts on Material Civilization and Capitalism*, John Hopkins University Press, Baltimore.

Breman J. (1996), *Footloose Labour: working in India's informal economy*, Cambridge University Press, New-York, 283 p.

Breman J. (1999), « The study of industrial labour in post-colonial India – the formal sector: an introductory review », in: *Contributions to Indian Sociology*, vol. 33, n°1-2 (1-41).

Brunsson N. (2002), *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*, Liber, Oslo & Malmö, 242p.

Bugra A., Agartan K. (2007), *Reading Karl Polanyi for the Twenty-First Century: Market Economy as a Political Project*, Palgrave Macmillan, New-York, 267p.

Buhr H., Grafström M. (2007), « The Making of Meaning in the Media: The Case of Corporate Social Responsibility in the *Financial Times*, 1988-2003 », in: Den Hond F. *et alii*, *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing, and Measuring*, Ashgate Publishing, Aldershot (15-31).

Bunge M. (1998), *Social Science under Debate: A Philosophical Perspective*, University of Toronto Press, Toronto.

Burns T., Stalker G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres, 269p.

Caillé A., Laville J-L. (2007), « Actualité de Karl Polanyi », in : *La Découverte / Revue du MAUSS*, n°29 (80-109).

Capelli P. *et alii* (2010), *The India Way : how India's top business leaders are revolutionizing management*, Harvard Business Press, Boston, 332p.

Capron M. (2003), *L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, UNESCO, Economie Ethique n°7, SHS-2003/WS/42.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, la Découverte, Paris, 252p.

Capron M., Petit P. (2011), « Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes », in : *Revue de la régulation*, n°9 [en ligne].

Carroll A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", in: *Business Horizons* (juillet-août) (39-48).

Carroll A. B. (1999), « Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct », in: *Business & Society*, vol. 38, n°3 (268-295).

Carroll A. B. (2008), « A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices », in: Crane A. *et alii*, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford (19-46).

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Fayard, Paris, 490p.

Chakravarti S. (2008), *Red Sun, Travels in Naxalite Country*, Penguin Books, New Delhi, 352p.

Chakravarty S.M. (1989), *Indian Cement Industry: from control to decontrol*, Wadhera Publications, Bombay, 587p.

Chakravorty S., Lall S. V. (2007), *Made in India: the Economic Geography and Political Economy of Industrialization*, Oxford University Press, New-Delhi. 238p.

Chandhoke N. (2007), « Civil Society », in : *Development in Practice*, vol. 17, n°4-5 (607-614).

Chandler A. D. (1977), *The Visible Hand – The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, 608p.

Chandrasekhar C.P., Pal P. (2006) « Financial Liberalization in India : an Assessement of its nature and outcomes », in: *Economic and Political Weekly*, vol. 41, n°11 (975-985).

Charron N. (2010), « The Correlates of Corruption in India : Analysis and Evidence from the States », in: *Asian Journal of Political Science*, vol. 18, n°2 (177-194).

Chauveau A., Rosé J-J. (2003), *L'entreprise responsable*, Editions d'Organisation, Paris, 362p.

Chopra R. (2003), « Neoliberalism as *Doxa*: Bourdieu's Theory of the State and the Contemporary Indian Discourse on Globalization and Liberalization », in: *Cultural Studies*, vol. 17, n°3-4 (419-444).

Clapp J., Utting P. (2008) « Corporate Responsibility, Accountability and Law: An Introduction », in: Utting P., Clapp J. (eds.), *Corporate Accountability and Sustainable Development*, Oxford University Press, New Delhi (1-33).

Clarck J. M. (1916), « The Changing Basis of Economic Responsibility », in: *The Journal of Political Economy*, vol. 28, n°3 (209-229).

Crane A. *et alii* (2008) « The Corporate Social Responsibility Agenda », in: Crane A. *et alii* (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford (3-18).

Crouch C. (2004), *Post-Democracy*, Polity, Malden, 135p.

Comte-Sponville A. (2009[2004]), *Le capitalisme est-il moral?*, Albin Michel, Paris, 285p.

Crossley N. (2003), « Even Newer Social Movements? Anti-Corporate Protests, Capitalist Crises and the Remoralization of Society », in: *Organization*, vol. 10, n°2 (287-305).

Crouch C. (2004), *Post-Democracy*, Polity, Malden, 135p.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*¸ Seuil, Paris, 500p.

Curmally A. (2002), « Environmental Governance and Regulation in India », in: S. Morris (ed.), *India Infrastructure Report*, Oxford University Press, New Delhi (96-107).

Cusin F., Benamouzig D. (2004), *Economie et Sociologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 493p.

Damodaran H. (2008), *India's New Capitalists*, Permanent Black, New Delhi.

Das Gupta A. (2007), « Social Responsibility in India: Towards a Global Compact Approach », in: *International Journal of Social Economics*, vol. 34, n°9 (637-663).

Daugareilh I. (2009), « Responsabilidad social de las empresas transnacionales: Análisis crítico y prospectiva jurídica », in : *Cuadernos de relaciones laborales*, vol. 27, n°1 (93-123).

Dechaux J-H. (1995), « Sur le concept de configuration : quelques failles dans la sociologie de Norbert Elias », in : *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 99 (293-313).

De Haan A. (1999), « The*badli* system in industrial labor recruitment: Managers' and workers' strategies in Calcutta's jute industry », in: *Contributions to Indian Sociology*, vol. 33, n°1-2 (271-301).

Desai A. H., Muralidhar S. (2000), « Public Interest Litigation : Potential and Problems », in: B. N. Kirpal *et alii* (eds.), *Supreme But Not Infallible: Essays in Honor of the Supreme Court of India*, Oxford University Press, New-Delhi, 159p.

DiMaggio P., Powel W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », in: *American Sociological Review*, vol. 48, n°2 (147-160).

Dubigeon O. (2005), *Mettre en pratique le développement durable : quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Village Mondial, Paris, 357p.

Dubois L. (1988), *Lafarge-Coppée : 150 ans d'industrie*, Belfond, Paris, 320p.

Dumont L. (1966), *Homo hierarchicus : le système des castes et ses implications*, Gallimard, Paris, 449p.

Durkheim E. (2009 [1894]), *Les règles de la méthode sociologique*, Flammarion, Paris, 208p.

Dwivedi R. (1998), « Resisting Dams and "Development": Contemporary Significance of the Campaign against the Narmada Projects in India », in: *European Journal of Development Research* vol. 10, n°2 (135-183).

Eckerman I. (2005), *The Bhopal Saga*, Universities Press, Hyderabad, 283 p.

Elankumaran S. *et alii* (2005), « Transcending Transformations: Enlightening Endeavours at Tata Steel », in: *Journal of Business Ethics*, vol. 59, n°1-2 (109-119).

Elkington J. (1999), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 410p.

Elkington J. (2004), « Enter the Triple Bottom Line », in: Henriques A., Richardson J. (eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?*, Earthscan, London (1-16).

Elliot C. M. (2003), « Civil Society and Democracy : A comparative Review Essay », in: Elliot C. M. (ed.), *Civil Society and Democracy: a Reader*, Oxford University Press, New Delhi, 508 p.

Emery F.E., Trist E.L. (1965), « The Causal Texture of Organizational Environments », in: *Human Relations*, vol. 18, n°1 (21-32).

Etzioni A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations: on Power, Involvement, and their Correlates*, Free Press of Glencoe, New-York, 366p.

Ferrarese E. (2007), *Niklas Luhmann: une introduction*, Pocket, Paris, 279p.

Figge F. *et alii* (2002), « The Sustainability Balanced Scorecard: Linking Sustainability Management to Business Strategy », in: *Business Strategy and the Environment*, vol. 11 (269-284).

Fligstein N. (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Cambridge, 391p.

Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 276p.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil, Paris, 423p.

Garriga E., Melé D. (2004), « Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory », in: *Journal of Business Ethics*, n°53 (51-71).

Gendron C. *et alii* (2004), « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », in : *Relations industrielles*, vol. 59, n°1 (73-100).

Gendron C. (2006a), « Codes de conduit et nouveaux mouvements socio-économiques: la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation », in : *Gestion*, vol. 31, n°2 (55-64).

Gendron C. (2006b), *Le développement durable comme compromis : la modernisation écologique de l'économie à l'ère de la mondialisation*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 276p.

Gendron C. (2009), *L'entreprise comme vecteur du progrès social : la fin ou le début d'une époque ?*, Cahiers de la CRSDD, n°01-2009.

Gendron C. (2010), « La responsabilité sociale comme symptôme d'une modernisation de l'entreprise », in : *L'Economie Politique*, vol. 45, n°1 (70-82).

Giddens A. (1984), *La constitution de la société*, Presses Universitaires de France, 474p.

Glaser B. G., Strauss A. L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Weidenfeld and Nicolson, Londres, 271p.

Gollakota K., V. Gupta (2006), « History, ownership forms and corporate governance in India » in: *Journal of Management History*, vol. 12, n°2 (185-198).

Gomez P-Y., Korine H. (2009), *L'entreprise dans la démocratie : une théorie politique du gouvernement des entreprises*, De Boeck, Bruxelles, 335p.

Goyder G. (1961), *The Responsible Company*, Blackwell, Oxford, 192p.

Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », in: *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3 (481-510).

Guillén M. F., Garcia-Canal E. (2009), « The American Model of the Multinational Firm and the "New" Multinationals from Emerging Economies », in: *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n°2 (23-35).

Gulati J. (2005), « CSR Debate in India – From Philanthropy to Public-Private-People Partnerships », in: C. V. Baxi, A. Prasad (eds.), *Corporate Social Responsibility: Concepts and Cases: The Indian Experience*, Excel Books, New-Delhi, (47-65).

Gunningham N. *et alii* (2004), « Social Licence and Environmental Protection: Why Businesses Go Beyond Compliance », in: *Law & Social Inquiry*, vol.29, n°2 (307-341).

Gupta D. (2005), « Corporate Responsibility », in: Baxi C. V., Prasad A. (2005), *Corporate Social Responsibility: The Indian Experience*, Excel Books, New-Delhi, (21-27).

Hamm S. (2007), *Bangalore Tiger: How Indian Tech Upstart Wipro is Rewriting the Rules of Global Competition*, McGrave-Hill, New-York, 329p.

Hanlon G. (2008), « Rethinking Corporate Social Responsibility and the Role of the Firm: On the Denial of Politics», in: Crane A. *et alii*, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford (156-172).

Hannan M.T., Freeman J.H. (1977), « The Population Ecology of Organizations », in: *American Journal of Sociology*, vol. 82, n°5 (929-964).

Hart K. (2008), « Karl Polanyi: prophète de la fin de l'économie libérale », in : *Revue Interventions Economiques*, n°38 [en ligne].

Hay C. (2002), *Political Analysis: A Critical Introduction*, Palgrave, New-York, 314p.

Haynes D. E. (1987), « From Tribute to Philanthropy: the Politics of Gift Giving in a Western Indian City », in: *The Journal of Asian Studies*, vol. 46, n°2 (339-360).

Haynes D. E. (1999), « Just like a family? Recalling the relations of production in the textile industries of Surat and Bhiwandi, 1940-60 », in: *Contributions to Indian Sociology*, vol. 33, n°1-2 (141-169).

Headström P., Bearman P. (2009), « What is Analytical Sociology All About? An Introductory Essay », in: Headström P., Bearman P. (eds.), *The Oxford Handbook of Analytical Sociology*, Oxford University Press, Oxford & New-York (3-24).

Heald M. (1961), « Business Thought in the Twenties: Social Responsibility », in: *American Quarterly*, vol. 13, n°2 (126-139).

Heinich N. (1997), *La sociologie de Norbert Elias*, La Découverte, collection Repères, 122p.

Herz N. (2003), *The Silent Takeover: Global Capitalism and the Death of Democracy*, Harper Collins, New-York, 294p.

Hirsch P. M., Andrews J. A. Y. (1984), « Administrators' Response to Performance and Value Challenges: Stance, Symbols, and Behavior », in: T. J. Sergiovanni, J. E. Corbally (eds.), *Leadership and Organizational Culture*, University of Illinois Press, Urbana (170-185).

Holmström S. (2007), « Niklas Luhmann: Contingency, risk, trust, and reflection », in: *Public Relations Review*, vol. 33, n°3 (255-262).

Holmström S. (2010), « Society's Constitution and Corporate Legitimacy, or Why it Might be Unethical for Business Leaders to Think with their Heart », in: Rendtorff J. D. (ed.), *Power and Principle in the Market Place: on Ethics and Economics*, Ashgate Publishing, Farnham (133-160).

Hommel T. (2004), *Stratégies des firmes industrielles et contestation sociale*, Cemagref, Cirad, Ifremer, INRA. Paris, 354p

Idowu S. O., Filho W. L. (eds.) (2009), *Global Practices of Corporate Social Responsibility*, Springer, Heidelberg, 508p.

Igalens J. (2006), *L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40*, Centre de Recherche en Gestion, Cahier de Recherche n°2006-173.

Ishwaran K. (1966), *Tradition and Economy in Village India*, Routledge & Kegan Paul, Londres, 169p.

Ivanaj V., Ivanaj S. (2011), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): une analyse de l'évolution du domaine avec la méthode de co-occurrences des mots (MCM) », *Communication au 6ème Congrès du RIODD, 16-17 juin*.

Iyer K. G. (2003), *Migrant Labour and Human Rights in India*, Kanishka Publishers, New-Delhi, 482p.

Jaffrelot C. (dir.) (2008), *L'enjeu mondial : les pays émergents*, Presses de Sciences-Po, Paris, 381p.

Jain S. K., Kaur G. (2004), « Green Marketing: an Attitudinal and Behavioural Analysis of Indian Consumers », in: *Global Business Review,* vol. 5, n°2 (187-205).

Jenkins R. (1999), *Democratic Politics and Economic Reform in India*, Cambridge University Press, Cambridge. 264 p.

Jenkins R. (2006), « Democracy, development and India's struggle against corruption », in: *Public Policy Research*, vol. 13, n°3 (147-155).

Jenkins R. (2001), « Corporate Codes of Conduct: Self-Regulation in a Global Economy », *Technology, Business and Society,* Programme Paper n°2, UNRISD.

Jessop B. (1997), « The governance of complexity and the complexity of governance: preliminary remarks on some problems and limits of economic guidance », in: Amin A., Hausner J., *Beyond Market and Hierarchy: Interactive Governance and Social Complexity*, Elgar, Cheltenham (95-128).

Jessop B. (2001), « Regulationist and Autopoieticist Reflections on Polanyi's Account on Market Economies and the Market Society », in: *The New Political Economy*, vol. 6, n°2 (213-232).

Jessop B. (2005), « Critical Realism and the Strategic-Relational Approach », in: *New Formations*, n° 56 (40-53).

Jones M. J. (2011), « The nature, use and impression management of graphs in social and environmental accounting », in: *Accounting Forum,* vol. 35, n°2 (75-89).

Justice D. W. (2002), « Corporate Social Responsibility: Challenges and Opportunities for Trade Unionists », Corporate Codes of Conduct, paper n°9.

Kakar S. (1971), « Authority Patterns and Subordinate Behavior in Indian Organizations » in: Administrative Science Quarterly, vol. 16, n°3 (298-307).

Kannappan S. (1959), « The Tata Steel Strike : Some Dilemmas of Industrial Relations in a Developing Economy », in: *The Journal of Political Economy*, vol. 67 n°5 (489-507).

Keane J. (2003), Global Civil Society?, Cambridge University Press, Cambridge, 220p.

Kennedy L. (2005), « Décentralisation et rééquilibrage en faveur des régions en Inde : l'exemple de l'Andra Pradesh », in : *Tiers-Monde*, vol.46, n°181 (141-165).

Kennedy L. *et alii* (sous presse), « L'émergence en Inde : le rôle décisif des politiques économiques infranationales », in : Nicet-Chenaf D., Piveteau A., Rougier E. (dir.), *Emergences capitalistes au Sud*, Karthala, Paris.

Khanna T, Palepu K. (2005), « The Evolution of Concentrated Ownership in India: Broad Patterns and a History of the Indian Software Industry » in: R. K. Mork (ed.), *A History of Corporate Governance around the World: Family Business Groups to Professional Managers*, Universit of Chicago Press, Chicago, 680p.

Kobrin S. J. (2008), « Globalization, Transnational Corporations and the Future of Global Governance », in: Scherer A. G., Palazzo G. (eds.), *Handbook of Research on Global Corporate Citizenship*, Edward Elgar, Cheltenham (249-272).

Kochanek S. A. (1974), *Business and Politics in India*, University of California Press, Berkeley, 382p.

Kochanek S. A. (1996), « The Transformation of Interest Politics in India », in: *Pacific Affairs*, vol. 68, n°4 (529-550).

Kohli A. (2007), « State, Business and Economic Growth in India », in: *Studies in Comparative International Development*, n°42 (87-114).

Kolk A. *et alii* (1999), « International Codes of Conduct and Corporate Social Responsibility: Can Transnational Corporations Regulate Themselves? », in: *Transnational Corporations*, vol. 8, n°1 (143-179).

Kostova T. *et alii* (2008), « Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: a Critique and New Directions », in: *Academy of Management Review*, vol. 33, n°4 (994-1006).

Krichewky D. (2009a), *La régulation sociale et environnementale des entreprises en Inde*, Etude du CERI n°155. Egalement paru en anglais en 2009 : *Negotiating the Terms of a New Social Contract – Private Companies, Civil Society and the State in India*, CSH Occasional Paper n°24, New Delhi.

Krichewsky D. (2009b), *Le capitalisme indien à la recherche d'un nouveau compromis social*, La Vie des Idées, 24/02/2009.

Krichewsky D. (2009c), "Supercapitalism and the Indian Corporate Economy", in: *Indian Journal of Human Development*, vol. 2, n°2 (483-490).

Krichewsky D. (2011a), « Crise et modalités d'élaboration d'un compromis social dans le nouveau capitalisme indien », in : *Revue de la Régulation*, n°9 [en ligne].

Krichewsky D. (2011b), « La RSE en Inde: actualité et perspectives », in : *Accomex*, n°99. Egalement paru dans *Problèmes Economiques*, n°3-033, La Documentation Française.

Kristensen P. H., Zeitlin J. (2005), *The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*, Oxford University Press, Oxford, 352p.

Kumar R. (2004), "The State of CSR in India 2004", in : *National Seminar on CSR*, TERI-Europe, Londres, 16p.

Kurien C.T. (1994), *Global Capitalism and the Indian Economy*, Tracts for the Times N°6, Sangam Books, London.

Lachaier P. (2003), « The socio-cultural world », in : Dorin B. (ed.), *The Indian Entrepreneur*, Manohar, New Delhi (19-64).

Landes D. S. *et alii* (2010), *The Invention of Enterprise : Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*, Princetone University Press, Princetone, 566p.

Lawrence P.R, Lorsch J.W. (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Boston, 279p.

Lazonick W. (1991), *Business Organization and the Myth of the Market Economy*, Cambridge University Press, Cambridge, 372p.

Lee M-D. P. (2008), « A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: its Evolutionary Path and the Road Ahead », in: *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, n°1 (53-73).

Lele S., Menon A. (2005), « Draft NEP 2004 : a flawed vision », in: *Seminar*, Mars 2005.

Lokanathan P.S. (1945), « The Bombay Plan », in: *Foreign Affairs*, vol.23, n°4 (680-686).

Lordon F. (2010), *Capitalisme, désir et servitude : Marx et Spinoza*, La Fabrique, Paris, 213p.

Luce E. (2006), *In Spite of the Gods*, Little Brown, London, 388 p.

Luhmann N. (1981), « Remarques préliminaires en vue d'une théorie des systèmes sociaux », in : *Critique*, n°413 (995-1014).

Luhmann N. (1988), *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Suhrkampf, Frankfurt am Main, 356p.

Luhmann N. (1989), *Ecological Communication*, Polity Press, Cambridge, 187p.

Luhmann N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford, 627p.

Luhmann N. (1997), *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1164p.

Luhmann N. (2000), *Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag, Opladen/Wiesbaden, 478p.

Madi M. A. C., Gonçalves J. R. B. (2007), « Corporate Social Responsibility and Market Society : Credit and Banking Inclusion in Brazil », in : Bugra A., Agartan K., *Reading Karl*

Polanyi for the Twenty-First Century: Market Economy as a Political Project, Palgrave Macmillan, New-York (235-253).

Maheshwari S. K., Ganesh M. P. (2004), *Ethics in organizations: the Case of Tata Steel*, Working Paper, Indian Institute of Management Ahmedabad. Disponible en ligne: http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2004-03-01sunilm.pdf

Maira A. (2008), *Transforming Capitalism : Business Leadership to Improve the World for Everyone*, Nimby Books, Gurgaon, 215p.

March J. G. (1991), « L'entreprise comme coalition politique », in : J. G. March, *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris (17-33).

March J. G., Olsen J. P. (1991), « Le modèle du 'garbage can' dans les anarchies organisées », in : March J. G., *Décisions et organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris (163-204).

Margolis J. D., Walsh J. P. (2003), « Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business », in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n°2 (268-305).

Markovits C. (1985), *Indian Business and Nationalist Politics: 1931-1939*, Cambridge University Press, Londres, 230p.

Markovits C. (1994), *Histoire de l'Inde moderne*, Fayard, Paris, 727p.

Marshall A., *Principes d'économie politique*, Tome I (1907) et Tome II (1909), Edition V. Giard & E. Brière, Paris. 544 p. (tome I), 661 p. (tome II).

Mason E. S. (1959), « Introduction », in: Mason E. S. (ed.), *The Corporation in Modern Society*, Harvard University Press, Cambridge (1-24).

Matten D., Moon J. (2008), « 'Implicit' and 'Explicit' CSR: a Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility », in: *Academy of Management Review*, vol. 33, n°2 (404-424).

Mazumdar D. (1973), « Labor Supply in Early Industrialization: the case of the Bombay Textile Industry », in: *Economic History Review*, vol. 26, n°3 (477-496).

Mazumdar S. (2008), *Crony Capitalism and India – Before and After Liberalization*, Working Paper n°2008/04, Institute for Studies in Industrial Development, New Delhi.

Mazumdar S. (2010), *On the Sustainability of India's Non-Inclusive High Growth*, Working Paper n°2010/12, Institute for Studies in Industrial Development, New Delhi.

McWilliams A., Siegel D. (2001), « Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective », in: *The Academy of Management Review*, vol. 26, n°1 (117-127).

Menon, M., Kohli, K. (2007), « Environmental Decision-Making: Whose Agenda? », in: *Economic & Political Weekly*, vol. 42, n°26 (2490-2494).

Meyer J. W., Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », in: *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2 (340-363).

Midttun A. *et alii* (2006), « The Political Economy of CSR in Western Europe », in : *Corporate Governance*, vol. 6, n°4 (369-385).

Milbert I. (2006), « La construction de l'économie (1947-1980) », in : Jaffrelot C. (dir.), *L'Inde contemporaine de 1950 à nos jours*, Fayard, Paris (109-131).

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 434p.

Mintzberg H. (1998), *Le management: voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, Paris, 570p.

Mishra G. (1994), *An Economic History of Modern India*, Pragati Publications, New Delhi.

Mishra P., Sharma P. (2010), « Green Marketing in India: Emerging Opportunities and Challenges », in: *Journal of Engineering, Management and Science Education*, vol. 3, n°1 (9-14).

Mitchel R. K. *et alii* (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », in: *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4 (853-886).

Modell S. (2009), « In defense of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting », in: *Management Accounting Research*, vol. 20, n°3 (208-221).

Moessinger P. (2008), *Voir la société: le micro et le macro*, Hermann Editeurs, Paris, 258p.

Mohan A. (2001), « Corporate Citizenship: Perspectives from India », in: *Journal of Corporate Citizenship*, n°2 (107-117).

Monks R. (2001), *The New Global Investors: How Shareholders Can Unlock Sustainable prosperity Worldwide*, Capstone Publishing, Oxford.

Moon J. (2002), « The Social Responsibility of Business and New Governance », in : *Government and Opposition*, vol. 37, n°3 (385-408).

Mukherjee A. (2002), *Imperialism, Nationalism, and the Making of the Indian Capitalist Class*, Sage Publications, New-Delhi, 461p.

Mukherjee-Reed A., Reed D. (2004), « Corporate Governance in India: Three Historical Models and Their Development Impact », in: D. Reed, S. Mukherjee (eds.), *Corporate Governance, Economic Reforms and Development*, Oxford India Paperbacks, New Delhi (25-63).

Mukherjee-Reed A. (2001), *Perspectives on the Indian Corporate Economy: Exploring the Paradox of Profits*, Palgrave, New-York, 228p.

Murphy D. F., Bendell J. (1999), *Partners in Time? Business, NGOs and Sustainable Development*, Discussion Paper n°109, United Nations Research Institute for Social Development, (Août 1999).

Nagaraj R. (2008), « India's Recent Economic Growth : a Closer Look », in : *Economic and Political Weekly*, vol. 43, N°15 (55-61).

Nayak. A. *et alii* (2007), « Entrepreneurship, Corporate Governance, and Indian Business Elites », in : *International Journal of Indian Culture and Business Management*, vol. 1, n°1-2 (9-27).

Neuville J-Ph. (1997), *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Economica, 241p.

Newel P. (2005), « Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda », in: *International Affairs*, vol. 81, n°3 (541-557).

Nigam A. (2010), « Democracy and Capitalist Development: Reflections from the Indian Experience », in: *Transeuropéennes – International Journal of Critical Thought*, 08/12/2010.

Oza A. N. (1988) « Integrated Entrepreneurship Development Programmes: the Indian Experience », in: *Economic and Political Weekly*, vol. 23, n°22 (73-79).

Padioleau J-G. (1989), "L'éthique est-elle un outil de gestion?", in : *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1989 (82-91).

Padioleau J-G. (2000), « La société du risque, une chance pour la démocratie », in : *Le Débat*, n°109 (39-54).

Padioleau J-G. (2002), *Le réformisme pervers : le cas des sapeurs-pompiers*, Presses Universitaires de France, Paris, 216p.

Pal P., Ghosh J. (2007), « Inequality in India: a Survey of recent Trends », UN/DESA Working Paper n°45, Juillet 2007.

Panagariya A. (2008), *India – The Emerging Giant*, Oxford University Press, New Delhi.

Panth P., Shastri R.A. (2008), « Patterns of Pollution Compliance », in: P. Utting, J. Clapp (eds.), *Corporate Accountability and Sustainable Development*, Oxford University Press, New Delhi (199-234).

Papola T. S. (2007), « Employment Trends », in: Basu K. (ed.), *The Oxford Companion to Economics in India*, Oxford University Press, New-Delhi (131-136).

Parthasarathy B., Aoyama Y. (2006), « From software services to R&D services: local entrepreneurship in the software industry in Bangalore, India », in: *Environment and Planning A*, vol.38 (1269-1285).

Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », in : Turcotte M.F., Salmon A. (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, 228p.

Passeron J-C., Revel C. (2005), « Penser par cas : raisonner à partir de singularités », in : J-C. Passeron, C. Revel (dir.), *Penser par cas*, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (9-44).

Pedersen E.R. (2006), « Making Corporate Social Responsibility (CSR) Operable: How Companies Translate Stakeholder Dialogue into Practice », in: *Business and Society Review*, vol.111, n°2 (137-163).

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations: a Resource-Dependence Perspective*, Harper and Row, New-York, 300p.

Piramal G. (1996), *Business Maharajas*, Penguin Books, New-Delhi, 474p.

Polanyi K., Arensberg C. (1975 [1957]), *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Librairie Larousse, Paris, 348p.

Polanyi K. (1975[1957]), « Aristote découvre l'économie », in : Polanyi K., Arensberg C., *Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie*, Librairie Larousse, Paris (93-117).

Polanyi K. (1983[1944]), *La Grande Transformation*, Gallimard, Paris, 467p.

Polanyi K. (2008), *Essais*, Seuil, Paris, 584p.

Porter M. E., Kramer M. R. (2006), « Strategy and Society, the Link between Competitive Advantage and CSR », in : *Harvard Business Review* vol.84, n°12 (78-92).

Porter M. E., Kramer M. R. (2011), « Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth », in: *Harvard Business Review* vol.89, n°1 (62-77).

Postel N. *et alii* (2006), « La "responsabilité sociale et environnementale des entreprises" : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ? », in : *Economie appliquée*, vol. 59, n°4, pages 77-104.

Postel N., Sobel R. (2011a), « Le capitalisme n'est pas soluble dans les 'parties prenantes' : une critique polanyienne de Freeman », in : Postel N. *et alii*, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : nouvelle régulation du capitalisme ?*, Presses Universitaires du Septentrion, Lille (381-399).

Postel N., Sobel R. (2011b), « Polanyi contre Freeman », in : *Revue de la régulation*, n°9 [en ligne].

Preuss L. (2008), « A reluctant stakeholder? On the perception of corporate social responsibility among European trade unions », in: *Business Ethics: a European Review*, vol. 17, n°2 (149-160).

Puranik R., Mehta V. (2005), « Stakeholder Engagement – Concept and Practice », in: Baxi C.V., Prasad A. (eds.), *Corporate Social Responsibility: the Indian Experience*, Excel Books, New-Delhi (28-46).

Racine J-L. (2001), « Le débat sur la Narmada : l'Inde face au dilemme des grands barrages », in : *Hérodote*, n°112 (73-85).

Racine J-L. (2005), « L'Inde entre mondialisation et question sociale », in : *Ramses2005*, IFRI (63-78).

Racine J-L. (dir.) (2009), *L'Inde et l'Asie : nouveaux équilibres, nouvel ordre mondial*, Editions CNRS, Paris, 213p.

Rajak D. (2011), *In Good Company : an Anatomy of Corporate Social Responsibility*, Stanford University Press, Stanford, 296p.

Rajakumar J. D. (2011), « Size and Growth of private Corporate Sector in Indian Manufacturing », in: *Economic and Political Weekly*, vol. 46, n°18 (95-101).

Rajeev M. (2010), « Contract labour act in India : a pragmatic view », in: *International Journal of Economic Policy in Emerging Countries*, vol. 3, n°3 (237-252).

Rao, C. K. S., Guha, A. (2006), « Ownership Pattern of the Indian Corporate Sector: Implications for Corporate Governance », in : *ISID Working Paper*, n°2006/09, 25 p.

Reed D., « Corporate Governance Reforms in Developing Countries », in: Reed D., Mukherjee S. (eds.) (2004), *Corporate Governance, Economic Reforms, and Development*, Oxford India Paperbacks, New Delhi (1-24).

Renneboog L. *et alii* (2008), « Socially Responsible Investments: Institutional Aspects, Performance, and Investor Behavior », in: *Journal of Banking and Finance*, vol. 32, n°9 (1723-1742).

Renouard C. (2007), *La responsabilité éthique des multinationales*, Presses Universitaires de France, Paris, 533p.

Reich R. (2008), *Supercapitalisme : le choc entre le système économique émergent et la démocratie*, Vuibert, Paris, 276p.

Rist G. (2007), *Le développement : histoire d'une croyance occidentale*, Les Presses de Sciences-Po, Paris, 483p.

Robé J-P. (1995), « L'entreprise en droit », in : *Droit et Société*, n°29 (117-136).

Robé J-P. (2009), « Responsabilité limité des actionnaires et responsabilité sociale de l'entreprise », in : *Entreprises et Histoire*, n°57 (165-183).

Rodrik D. (2011), *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*, W.W. Norton & Company, New-York, 346p.

Rodrik D., Subramanian A. (2005), « From 'Hindu Growth' to Productivity Surge: the Mystery of the Indian Growth Transition », in: *IMF Staff Papers*, vol. 52, n°2 (193-228).

Rogers M. F. (1974), « Instrumental and Infra-Resources: the Bases of Power », in: *American Journal of Sociology*, vol. 79, n°6 (1418-1433).

Roy S. (2007), *Structural change in employment in India since 1980s: How Lewisian is it?*, Working Paper n°2008/05, Institute for Studies in Industrial Development, New Delhi.

Ruet J. (2009), « L'Inde et la Chine dans la globalisation industrielle : régimes de développement durable et variétés de capitalisme », in : Racine J-L. (dir.) (2009), *L'Inde et l'Asie : nouveaux équilibres, nouvel ordre mondial*, Editions CNRS, Paris (179-210).

Ruggie J. G. (1982), « International regimes, transactions, and change: embedded liberalism in the potswar economic order »,in: *International Organization*, vol. 36, n°2 (379-415).

Ruggie J. G. (2007), « Global Markets and Global Governance : The Prospects for Convergence », in: Bernstein S., Pauly L. W., *Global Liberalism and Political Order: Toward a New Great Compromise?*, State University of New-York Press, Albany (23-50).

R.U.P.E (2004), « Where are Corporate Profits Coming From? », in: *Aspects of India's Economy*, n° 36&37.

Sagar P., Singla A. (2003), « Trust and Corporate Social Responsibility: Lessons from India », in: *Journal of Communication Management*, vol. 8, n°3 (282-290).

Sahu G. (2008), « Implications of Indian Supreme Court's Innovations for Environmental Jurisprudence », in: *Law, Environment and Development Journal*, vol. 4, n°1 (1-19).

Sainsaulieu R. (dir.) (1990), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la FNSP, Paris, 353p.

Salmon A. (2009), *Moraliser le capitalisme ?*, CNRS Editions, Paris, 262p.

Sarathy R. P., Chakravarty S. M. (1998), *Indian Cement Industry: emerging trends*, Contact Advertising & Communication, New Delhi, 434p.

Schimank U. (2007), *Theorien gesellschaftlicher Differenzierung*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 271p.

Schimank, U. (2008), « Kapitalistische Gesellschaft – differenzierungstheoretisch konzipiert », *Contribution à la rencontre de la Deutschen Gesellschaft für Soziologie*, février 2008, Berlin.

Schumpeter J. A. (1939), *Business Cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*, McGraw Hill, New-York.

Segrestin D. (1992), *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, Paris, 223p.

Segrestin D. (2004), *Les chantiers du manager*, Armand Colin, Paris, 343p.

Seidl D., Becker K. H. (2005), « Introduction: Niklas Luhmann and Organization Studies », in: Seidl D., Becker K. H. (eds.), *Niklas Luhmann and Organization Studies* (8-18).

Siegel D. S. (2009), « Green Management Matters Only if it Yields More Green : An Economic/Strategic Perspective », in: *Academy of Management Perspectives*, vol. 23, n°3 (5-16).

Sikka P. (2010), « Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance », in: *Accounting Forum*, vol. 34, n°3-4 (153-168).

Simon H. (1991), « Organizations and Markets », in: *The Journal of Economic Perspectives*, vol.5, n°2 (25-44).

Singh J. (2008), « Tight Rope Walk at Tata Steel: Balancing Profits and CSR », in: *South Asian Journal of Management*, vol.15, n°1 (118-136).

Singh S. (2010), « Philanthropy to Corporate Social Responsibility: An Indian Perspective », in: *Review of International Comparative Management*, vol. 11, n°5 (990-1000).

Sinha A. (2003), « Rethinking the Developmental State Model: Divided Leviathan and Subnational Comparisons in India », in: *Comparative Politics*, vol. 35, n°4 (459-476).

Smith C. N., Ward H. (2007), « Corporate Social Responsibility at a Crossroads? », in: *Business Strategy Review*, Spring 2007 (17-21).

Sood A., Arora B. (2006), *The Political Economy of Corporate Responsibility in India*, Technology, Business and Society Programme Paper n°18, United Nations Research Institute for Social Development.

Soule A. S. (2009), *Contention and Corporate Social Responsibility*, Cambridge University Press, New-York

Stichweh R. (2000), « Systems Theory as an Alternative to Action Theory? The Rise of 'Communication' as a Theoretical Option », in: *Acta Sociologica*, vol. 43, n°5 (5-13).

Stigzelius I, Mark-Herbert C. (2009), « Tailoring Corporate Responsibility to Suppliers: Managing SA8000 in Indian Garment Manufacturing », in: *Scandinavian Journal of Management*, vol.25, n°1 (46-56).

Streeck W., Thelen K. (2005), « Introduction : Institutional Change in Advanced Political Economies », in: Streeck W., Thelen K. (eds.), *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford University Press, Oxford (1-39).

Strulik T. (2012), « Die Gesellschaft der 'Neuen Wirtschaftssoziologie'. Eine Replik auf Jens Beckerts Artikel 'Wirtschaftssoziologie als Gesellschaftstheorie' », in: *Zeitschrift für Soziologie*, vol. 41, n°1 (58-74).

Suchman M. C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », in: *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3 (571-610).

Sud N. (2009), « The Indian State in a Liberalizing Landscape », in: *Development and Change*, vol. 40, n°4 (645-665).

Sundar P. (2000), *Beyond Business: from Merchant Charity to Corporate Citizenship*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 393p.

Surie G., Ashley A. (2008), « Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation », in: *Journal of Business Ethics*, n°81 (235-246).

Tandon R., Mohanty R. (2002), *Civil Society and Governance*, Pria, New Delhi, 157p.

Thakur C.P. (2008), « Labour Policy and Legal Framework in India », in: Papola T.S. (ed.), *Labour Regulation in Indian Industry* n°1, Institute for Studies in Industrial Development, New-Delhi.

Thuderoz C. (2005), *Sociologie des entreprises*, La Découverte, Paris, 122p.

Tilly C. (1986), *La France conteste, de 1600 à nos jours*, Fayard, Paris, 622 p.

Timberg T. A. (1978), *The Marwaris: From Traders to Industrialists*, Vikas Publishing House, New-Delhi, 268p.

Tripathi D., Jumani J. (2007), *The Concise Oxford History of Indian Business*, Oxford University Press, New-Delhi, 265p.

Utting P. (2005), « Rethinking Business Regulation: From Self-Regulation to Social Control », in: *UNRISD Programme Paper*, n°TBS-15.

Valente M., Crane A. (2010), « Public Responsibility and Private Enterprise in Developing Countries »,in: *California Management Review*, vol. 52, n°3 (52-78).

Vallaeys F. (2011), *Les fondements éthiques de la responsabilité sociale*, Thèse de Doctorat en Philosophie, Université Paris Est Créteil.

Vanderstraeten R. (2002), « Parsons, Luhmann, and the Theorem of Double Contingency », in: *Journal of Classical Sociology*, vol. 2, n°1 (77-92).

Varma J.R. (1997), « Corporate Governance in India: Disciplining the Dominant Shareholder », in:*IIMB Management Review*, vol. 9, n°4 (5-18).

Vaugier-Chatterjee A. (2003), « The Politics of Business – History and Strategies of Five Industrial Empires », in: Dorin B. (ed.), *The Indian Entrepreneur*, Manohar, New-Delhi (65-100).

Verma A. (2004), « Taking Justice Outside the Courts : Judicial Activism in India », in: *The Howard Journal of Criminal Justice*, vol. 40, n°2 (148-165).

Visser W. (2008), « Corporate Social Responsibility in Developing Countries », in: Crane A. *et alii*, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford (473-499).

Vogel D. (2005), *The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington D.C., 222p.

Vogel D. (2008), « Private Global Business Regulation », in: *Annual Review of Political Science*, vol. 11, n°2 (261-282).

Weber M. (1991 [1923]), *Histoire économique : esquisse d'une histoire universelle de l'économie et de la société*, Gallimard, Paris, 431p.

Weber M. (1995 [1921]), *Economie et société: tome 1*, Pocket, Paris, 400p.

Weber M. (1998 [1919]), *Le savant et le politique*, Plon, coll. 10-18, Paris, 221p.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, California, 231p.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York. 450 p.

Williamson, O. E. (2002), « The Theory of the Firm as Governance Structure : From Choice to Contract », in: *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16, n°3 (171-195).

Wolcott S., « An Examination of the Supply of Financial Credit to Entrepreneurs in Colonial India », in: Landes D. S. *et alii* (2010), *The Invention of Enterprise : Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*, Princetone University Press, Princetone, (443-468).

Wood D. J. (1991), « Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance », in: *Journal of Management*, vol. 17, n°2 (383-406).

Zadek S. (2001), *The Civil Corporation: the New Economy of Corporate Citizenship*¸ Earthscan Publications, Londres, 258p.

Zadek S. (2004), « The Path to Corporate Responsibility », in: *Harvard Business Review*, vol. 82, n°12 (125-132).

Rapports, études non-académiques

ASSOCHAM Eco Pulse (2009), Land Acquisition Scenario in India.
http://www.assocham.org/arb/aep/AEP_Land_Acquisition_Oct2009.pdf

Cement Manufacturers' Association (CMA) (2003 ; 2007), *Cement Statistics*, CMA, New-Delhi.

Centre for Science and Environment (CSE) (2005), *Concrete Facts: the Lifecycle of the Indian Cement Industry*, CSE, New Delhi.

Centre for Social Markets (CSM) (2001), *Corporate Social Responsibility: Perceptions of Indian Business*, Centre for Social Markets, Calcutta.
http://csr-euasia.org/pdf/CSR%20India.pdf

Centre for Social Markets (CSM) (2004), *Who's Who in CSR in India*, Centre for Social Markets, Calcutta.

Confederation of Indian Industry (CII) (2006), *Manual on Best Practices in Indian & International Cement Plants*, CII, Hyderabad.

Entreprises pour l'Environnement (2005), *Organiser la contribution de l'entreprise au développement durable*.
www.epe-asso.org/pdf_rap/EpE_rapports_et_documents71.pdf

European Commission (2007), *Corporate Social Responsibility: National public policies in the European Union*, European Communities.
http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1577&langId=en

International Finance Corporation (IFC), The Energy and Resources Institute (TERI) (2009), *Sustainable Investment in India 2009, International Finance Corporation*, Washington.
http://www.terieurope.org/docs/indiainvest.pdf

Institute for Global Environmental Strategies (IGES), The Energy and Resources Institute (TERI) (2011), *Linking Ground Experience with CDM Data in the Cement Sector in India*, TERI, IGES, 16p.
http://enviroscope.iges.or.jp/modules/envirolib/upload/3220/attach/iges_teri_cement.pdf

KPMG India (2008), *Corporate Social Responsibility – Towards a Sustainable Future: a White Paper*, KPMG India, Mumbai, New-Delhi, 138p.

Lafarge India, *Environmental Impact Assessment Report*, document non-publié.

Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) (2008), Principes Directeurs à l'intention des entreprises multinationales, Organisation de Coopération et de Développement Economique
http://www.oecd.org/dataoecd/56/39/1922470.pdf

Partners in Change (PiC) (2003), *Third Survey Report: Corporate Social Responsibility in India*, Partners in Change, New-Delhi.

Partners in Change (PiC) (2007), *National Survey on Corporate Responsibility (Teaching and Research) in Management Education in India*, Partners in Change, New-Delhi.

Partners in Change (PiC) (2008), *CSR Practices of Indian Multinational Corporations in their Operations Outside India*, rapport soumis à SOMO en 2008, non-publié.

Public Union for Civil Liberties (PUCL) (2006), *Police Firing at Kalinganagar*, Public Union for Civil Liberties.
http://www.avantishanti.de/PUCLReponKalinganagar.pdf

Srivastava R. C. (2003), *Guidance and Awareness Raising Material under new UNEP Mercury Programs – Indian Scenario*, Centre for Environment Pollution Monitoring and Mitigation, Lucknow.
http://www.ibcmt.com/2009-02-02-GuidanceAwareness-Materials_Under_UNEP_MercuryPrograms.pdf

The Energy and Resources Institute (TERI) (2004), *Citizens at Work: Indian Corporates in a Social Setting*, TERI Press, New-Delhi.

The Energy and Resources Institute (TERI) (2006), *Looking back to Change Track: Green India 2047*, TERI Press, New-Delhi.

Centre for Media Studies (2005), *India Corruption Study 2005*, Transparency International India – Centre for Media Studies, New-Delhi.
http://www.transparencyindia.org/resource/survey_study/India%20Corruption%20Study%202005.pdf

United Nations Program for Development (UNDP) (2001), *National Human Development Report*, Planning Commission, Government of India.

World Bank (2007), *India: Strengthening Institutions for Sustainable Growth*, South-Asia Environment and Social Development Unit.
http://siteresources.worldbank.org/INDIAEXTN/Resources/295583-1176163782791/complete.pdf

Rapports officiels, documents juridiques, et de politiques publiques

Forest Survey of India (2009), *State of Forest Report 2009*, Ministry of Environment and Forests, Government of India, New-Delhi.

Government of Himachal Pradesh (2004), *Industrial Policy 2004 & Package of Incentives*.

Labour Bureau (2001), *Report on the Working Conditions of Contract Labour in Cement Manufacturing Industry, Cement Related Mines, Food Corporation of India and National Thermal Power Corporation*, Labour Bureau, Ministry of Labour, Government of India, Chandigarh/Shimla.
http://labourbureau.nic.in/slcrep.html

M.C. Mehta vs. Union of India (1987)

National Commission for Enterprises in the Unorganized Sector (NCEUS) (2007), *Report on Conditions of Work and Promotion of Livelihoods in the Unorganized Sector*, Dolphin Printo Graphics, August 2007.

N. D. Jayal vs. Union of India (2003)

Planning Commission (2005), *Himachal Pradesh Development Report*, Government of India, New-Delhi.

Sachar Committee (1978), *Report of the High-Powered Expert Committee on Companies and MRTP Acts*, Ministry of Law, Justice and Company Affairs, Government of India, New-Delhi.

Articles et dossiers de presse

Business Standard, *Cement : TISCO No to Brandname Buyout Offers*, 10/04/1998.
http://www.business-standard.com/india/news/cement-tisco-no-to-brandname-buyout-offers/21152/

Business Standard, *Violence erupts afresh at Tata's site in Singur*, 21/05/2007.
http://www.business-standard.com/india/storypage.php?autono=23485&tp=on

Business Standard, *Green court says no to Lafarge project in Himachal Pradesh*, 14/09/2010.
http://www.business-standard.com/india/news/green-court-says-no-to-lafarge-project-in-himachal-pradesh/408034/

Business Today, *Holcim's India Startegy*, 20/09/2007.
http://businesstoday.intoday.in/story/holcims-india-strategy/1/552.html

Civil Society, *Lafarge EIA revoked, villagers relieved*, novembre 2010.

Down To Earth, *Industrial Water Use*, 29/02/2004.
http://www.cseindia.org/dte-supplement/industry20040215/industry-index.htm

Down To Earth, *CREP : a Review*, 15/05/2005.

http://www.downtoearth.org.in/node/9538

Down To Earth, *La Farce*, 15/11/2009.
http://www.downtoearth.org.in/node/2743

Down To Earth, *The balancing act*, 15/10/2010.
http://www.downtoearth.org.in/node/1990

Financial Time, *India watchdog blocks Lafarge plant plan*, 14/09/2010.

Frontline, *In public interest*, 01/02/2008.
http://www.frontlineonnet.com/fl2502/stories/20080201503603900.htm

Hindustan Times, *Cement cartel rigged prices for 17 years*, 21/12/2007.
http://www.hindustantimes.com/business-news/CorporateNews/Cement-cartel-rigged-prices-for-17-years/Article1-264392.aspx

India PRwire, *Villagers unhappy with NEAA order*, 14/09/2010.
http://www.indiaprwire.com/pressrelease/mining-metals/2010091462044.htm

India Today, *Climate change hit apple production in HP*, 01/09/2009.

Lafarge (2006), *Stratégie dans les pays en croissance: l'exemple de l'Inde et du Bangladesh*, Dossier de Presse, novembre 2006 [sourcé sur le site Internet de Lafarge en 2007, retiré du site depuis lors].

Les Echos, *Lafarge se heurte en Inde à la nouvelle sensibilité écologique*, 28/09/2010
http://archives.lesechos.fr/archives/2010/LesEchos/20772-111-ECH.htm

My Himachal (2009), Environmentalists, Villagers Oppose Greenfield Lafarge Cement Plant in Himachal, 13/07/2009.
http://himachal.us/2009/07/13/environmentalists-villagers-oppose-greenfield-lafarge-cement-plant-in-himachal/13974/general/ravinder

Sen A. (2011), *Quality of Life: India vs. China*, The New-York Review of Books, 12/05/2011.
http://www.nybooks.com/articles/archives/2011/may/12/quality-life-india-vs-china/?pagination=false

The Economic Time, *HP, Dell, Acer log on to green computing*, 11/04/2009.
http://articles.economictimes.indiatimes.com/2009-04-11/news/28469011_1_energy-efficiency-computers-notebook

The Economist, *Nano Wars*, 28/04/2008.

The Economist, *Good business, nice beaches*, 19/05/2012

The Hindu, *Bombay Plan and mixed-up economy*, 07/09/2004
http://www.thehindubusinessline.in/2004/09/07/stories/2004090700010800.htm

The Hindu, *Singur Farmers appeal to Mamata to end strike*, 13/12/2006.
http://www.hindu.com/2006/12/13/stories/2006121302271600.htm

The Tribune (Himachal Pradesh edition), *Resentment against cement plant*, 05/02/2008.

Pages de sites Internet

ABN AMRO: http://www.abnamro.com/en/index.html

Aditya Birla Group: http://www.adityabirla.com/social_projects/overview.htm

Aditya Birla Group (CSR Policy):
http://www.adityabirla.com/social_projects/downloads/csr_policy.pdf

Centre for Science and Environment (Green Rating Projets):
http://www.cseindia.org/taxonomy/term/20082/menu

CGnet: http://groups.yahoo.com/group/chhattisgarh-net/

Chhattisgarh.net : http://groups.yahoo.com/group/chhattisgarh-net/messages

Clean Development Mechanisms (projets Lafarge India):
http://cdm.unfccc.int/Projects/DB/DNV-CUK1162198677.65 ;
http://cdm.unfccc.int/Projects/DB/DNV-CUK1161269975.84/history

CorporateRegister.com : http://www.corporateregister.com/stats/

Dow Jones Sustainability Index : http://www.sustainability-index.com/07_htmle/data/djsistoxx.html

FIGGI-Aditya Birla CSR Centre for Excellence:
http://www.ficci.com/events/20306/ISP/rajashree.pdf

Fortune Global 500 :
http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/countries/France.html

FTSE4Good : http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

Himachali Bachao Rally: http://delhisolidaritygroup.wordpress.com/2009/04/06/himalya-bachao-rally/

India in Business (Ministry of External Affairs, Government of India) :
http://www.indiainbusiness.nic.in/know-india/states/chhattisgarh.htm

India Resource Centre: http://www.indiaresource.org/

InfoChange : http://infochangeindia.org/corporate-responsibility/news/indian-cement-industry-cleans-up-its-act-cse-survey.html

Lafarge (code de conduite): http://www.lafarge.fr/lafarge/PUBLICATION/20041028/102804-Publication_group-Code_of_business_conduct-fr.pdf

Lafarge (Développement Durable) : http://www.lafarge.fr/wps/portal/2-Developpement_durable

Lafarge (Press Kit 2008) : http://www.lafarge.fr/06122008-press_themabook-industrial_ecology-uk.pdf

Lafarge (changement climatique): http://www.lafarge.fr/wps/portal/2_3_1-Changement_climatique

Lafarge (objectifs de réduction de CO2): http://www.lafarge.fr/wps/portal/6_2_2-TCDet?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/Lafarge.com/AllPR/2009/PR090325/MainFR

Lafarge India (Sustainable Development): http://www.lafarge.in/wps/portal/in/6-Sustainable_development

Mines and Communities: http://www.minesandcommunities.org/

Mines, Minerals & People: http://www.mmpindia.org/indexmm.htm

Partners in Change (Discours RSE du Premier Ministre Manmohan Singh en 2007) : http://www.picindia.org/system/files/PM%27s%2010%20Point%20Charter%20for%20Companies.pdf

Rajiv Gandhi Mission for Watershed Management: http://watermissionmp.org/indexEng.htm

Sanhati: http://sanhati.com/excerpted/1545

Stop Killer Coke: http://killercoke.org/about.php

TERI-BCSD (EnCORE): http://bcsd.teri.res.in/index.php?option=com_content&view=article&id=73&Itemid=478

Toxics Link: http://www.toxicslink.org/

World Business Council for Sustainable Development: http://www.wbcsd.org/about.aspx

Youtube, *People from Himachal doubt cement*, 31/10/2009: http://www.youtube.com/watch?v=n10uXu22bUo

Annexe : Présentation du corpus de données

La présente enquête s'inscrit dans une démarche d'investigation multi-niveaux associant des données de type et d'origine diverses : entretiens semi-directifs, sources documentaires et observations *in situ*. A chacun des niveaux d'observation, les données sont coordonnées entre elles selon un principe de triangulation des données[381]. En confrontant les données les unes aux autres, ce travail de triangulation permet d'évaluer la robustesse des informations disponibles. Les informations jugées trop fragiles sont écartées de l'analyse, les informations plausibles donnent lieu à la formulation d'hypothèses, et les apparentes contradictions entre des informations solides donnent lieu à de nouvelles investigations visant à résoudre l'énigme posée.

Le volet macrosociologique de l'enquête mobilise essentiellement des sources documentaires. La littérature universitaire existante fournit des informations précises renseignant l'évolution des rapports entre les firmes et leur environnement social en Inde, de l'émergence du capitalisme industriel moderne au XIX^{e} siècle à la situation contemporaine. Chaque ouvrage ou article est utilisé comme l'on utilise une personne ressource lors d'une campagne d'entretiens qualitatifs : il fournit des données factuelles, des analyses, des points de vue, ainsi que des suggestions – ici bibliographiques – d'autres sources à investiguer. Des données statistiques, des politiques publiques cadres, des textes de loi, des décisions de justice, des articles de presse et des textes publiés sur Internet sont associés aux références universitaires.

Toujours dans le volet macrosociologique de l'enquête, un corpus de 54 entretiens semi-directifs complète les sources documentaires évoquées plus haut. Réalisés entre mai 2007 et avril 2009, ces entretiens recouvrent un large spectre d'acteurs opérant à un niveau national (voir le tableau n°A.1). Des extraits issus de ces entretiens sont mobilisés à divers endroits du texte. D'autres entretiens ont nourri la réflexion et apporté des données utiles, qui venaient illustrer ou renforcer tel ou tel point du raisonnement. Ces entretiens ne sont pas

[381] Inspirée des théories et pratiques de positionnement géométrique dans l'espace et dans le temps, la triangulation des données en sciences sociales consiste à multiplier les théories, les méthodes d'enquête, les sources, les types de données et parfois les chercheurs impliqués, afin que les faiblesses des un(e)s soient compensées par les forces des autres, ceci dans le but de renforcer la robustesse du matériau empirique accumulé (Modell, 2009).

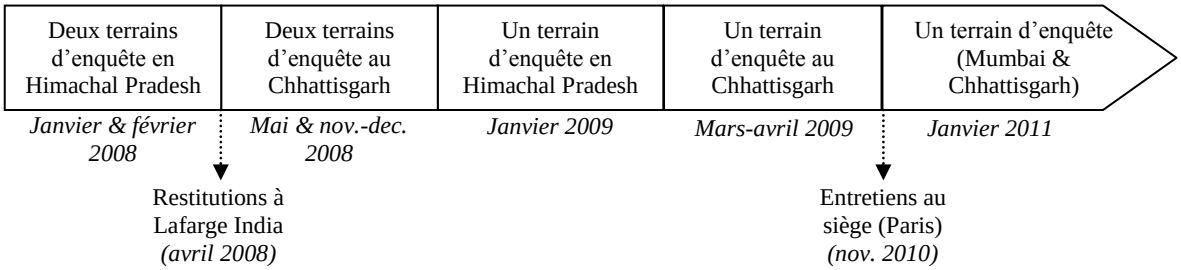
toujours cités dans le corps du texte. Nous les mentionnons toutefois ici, dans la mesure où ils ont contribué à nourrir l'enquête.

Tableau n°A.1 : Entretiens réalisés dans le cadre du volet macrosociologique de l'enquête		
Acteurs	***Lieux***	***Dates***
Membres de filiales indiennes d'entreprises européennes (22) : Alstom (3), EADS (2), Renault India (2), Safran (1), Saint-Gobain (1), Secco Tools (1), Thalès (2), Veolia Water India (6), Vossloh Cogifer (3).	New-Delhi, Mumbai, Pune, Bangalore, Chennai.	Mai 2007 – Avril 2009
Membres d'entreprises et d'organisations patronales indiennes (7) : ACC (1), Birla (1), CII (1), Godrej (1), NTPC (1), Tata (2).	New-Delhi, Mumbai, Himachal Pradesh	Juin 2007 – Mars 2009
Gouvernement central (1) : Ministry of Corporate Affairs (1).	New-Delhi	Décembre 2008
Ambassade et organisations bilatérales (4) : Mission économique de New-Delhi (2), Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2).	New-Delhi	Juin 2007 ; Janvier 2009
Acteurs de la société civile – hors étude du cas de Lafarge India (18) : Business & Community Foundation (2), Corporate Accountability Desk (1), Kalpavriksh Environment Action Group (1), Partners in Change (4), Prathan (2), TERI (3), Toxics Link (1), autres militants (4).	New-Delhi, Chennai, Chhattisgarh	Juin 2007 – Avril 2009
Acteurs syndicaux – niveau national (2) : AITUC (1), NTUI (1).	New-Delhi	Avril 2008 ; Mars 2009

Au volet macrosociologique de l'enquête s'ajoute l'étude du cas de Lafarge India Pvt. Ltd. Cette étude de cas mobilise essentiellement des données issues d'entretiens semi-directifs. En plus d'informations factuelles, ces entretiens offrent des données sur les représentations et les pratiques des acteurs interviewés, sur la nature et la qualité des relations qu'ils entretiennent avec d'autres acteurs participants, ainsi que sur les ressources qu'ils

mobilisent et les contraintes qu'ils rencontrent dans la réalisation de leurs actions. N'étant pas limitées à des déclarations *ex-post* des acteurs sur les motifs de leurs actions, les données recueillies permettent de formuler des interprétations distanciées sur les conduites des acteurs et les relations qu'ils entretiennent : les rationalités à l'œuvre dans les conduites et les interactions sont reconstruites dans l'analyse, dans une perspective caractéristique de la sociologie française des organisations (Crozier, Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993). Au nombre de 117, ces entretiens sont présentés par type d'acteurs (voir le tableau n°A.2). Une frise chronologique rappelle la temporalité des terrains d'enquête réalisés au niveau des sites de production (voir la figure n°A.1).

Figure n°A.1 : Chronologie des enquêtes sur les cimenteries de Lafarge India



Lors des enquêtes de terrain, d'autres types de données ont été recueillies, telles que des observations *in situ* (le responsable des Relations Publiques du projet Tattapani à l'œuvre dans les couloirs de l'administration d'Himachal Pradesh, observations lors des réunions de restitution à Lafarge India…), des données brutes (ex. statistiques fournies par les *Indian Railways*) et des données documentaires (courriers officiels, extraits de dossiers judiciaires, contrats, conventions collectives, textes de loi, rapports, articles de presse…). Certains de ces documents étant confidentiels, d'autres étant volumineux, nous avons choisi de ne pas les reproduire en annexe, mais d'y faire référence et si besoin d'en reproduire des extraits dans le corps du texte.

Tableau n°A.2 : Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude du cas de Lafarge India		
Acteurs	***Lieux***	***Dates***
Cadres dirigeants et intermédiaires (26) : siège du Groupe Lafarge (2), siège de la filiale (2), cadres des usines du Chhattisgarh (10), membres du projet de Tattapani (12).	Paris, Mumbai, New-Delhi, Chhattisgarh, Himachal Pradesh	Novembre 2007 – Janvier 2011.
Ouvriers permanents et contractuels (18) : ouvriers permanents (4), ouvriers contractuels (12), ouvrier badli (2).	Sites d'Arasmeta et de Sonadih	Mai 2008 – Janvier 2011
Acteurs syndicaux (11) : AITUC (5), CITU (4), CMM (2)	Sites d'Arasmeta et de Sonadih	Mai 2008 – Janvier 2011
Fournisseurs (1): fournisseur de matériau de construction (1)	Site d'Arasmeta	Mai 2008
Gouvernement et administration des Etats fédérés (9) : Ministre de l'Industrie et du Commerce (1), administration générale (1) département de l'industrie (2), SPCB (2), département du travail (1), département des affaires sociales (1), département du foncier (1).	Chhattisgarh, Himachal Pradesh	Février 2008 – Novembre 2008
Administrations locales (8) : DC (1), SDM (2), Tehsil Dar (1), Département des forêts (1), Police (1), Indian Railways (2).	Chhattisgarh, Himachal Pradesh	Février 2008 – Novembre 2008
Elus (14) : MLA (4), Sahr Panch (9), membre du Janpad (1).	Chhattisgarh	Mai 2008 – Janvier 2011
Responsables de partis politiques (3) : New Congress Party (1), CPI (1), CPI(M) (1)	Chhattisgarh	Novembre-décembre 2008
Journalistes (2) : CGnet, Deshbandhu	New-Delhi, Chhattisgarh	
Acteurs militants de la société civile (6)	Chhattisgarh, Himachal Pradesh	Mai 2008 – Janvier 2011
Villageois riverains de cimenteries (19)	Chhattisgarh	Mai 2008 – Janvier 2011

Glossaire

Adivasi : terme qui désigne les populations aborigènes.

Badli : forme de relation d'emploi où les ouvriers ont un statut de remplaçants et occupent des fonctions dans l'usine selon les besoins du jour, avec un droit à un nombre minimum de jours travaillés par mois.

Brahmin : *varna* des prêtres et des lettrés

Crore : unité indienne de mesure équivalente à dix millions

Dalits : littéralement « opprimés », « écrasés ». Terme désignant les hors-castes, parias, aussi connus sous le terme « intouchables ».

Dharna : action de protestation pacifique, dans la tradition gandhienne de non-violence.

Ghats : marches d'accès à des plans d'eau ou à des fleuves

Gram Panchayat : conseil du village

Gram Sabah : assemblée du village

Jajmani : organisation traditionnelle de l'activité économique, indexée sur les rapports de caste et de lignage entre les participants, et encastrée dans un système plus vaste d'institutions – notamment religieuses.

Jati : caste

Janpad : assemblée d'élus locaux, intermédiaire entre le Panchayat (conseil du village) et l'assemblée législative de l'Etat fédéré.

Karta : patriarche dans les familles hindoues indivises

Kshatriyas : *varna* des nobles et des guerriers

Lakh : unité de mesure équivalente à cent mille

Mahila Mandals : associations de femmes dans les villages

Nala : rivière ou canal d'irrigation

Panchayat : conseil du village

Patwari : agent local du *Revenue Department*, en charge du maintien du cadastre

Pooja : cérémonie religieuse hindoue

Sahr Panch (ou **Panchayat Pradhan**) **:** Président du Panchayat, élu tous les cinq ans

Sangar Samiti : association ou collectif de lutte pour / contre quelque chose (ex. projet industriel)

Sudra : *varna* des serviteurs

Tehsil : découpage territorial équivalent au canton

Tehsil Dar : chef administratif du canton, intégré à l'administration du *Revenue Department*.

Tiffin : déjeuner en boîtes

Vaishiya : *varna* des commerçants, hommes d'affaire, artisans, cultivateurs et éleveurs.

Varna : ensemble de castes dans la hiérarchie sociale hindoue

Zamindars : d'abord précepteurs d'impôts, sous l'empire Moghol, ils sont devenus d'importants propriétaires terriens et notables locaux.

Table des encadrés et des illustrations

Encadrés

Encadré n°6.1 : *Les actions de Chhattisgarh Mukti Morcha dans l'industrie du ciment*.. p.282

Encadré n°6.2 : *Plan d'action RSE établit lors de la réunion RSE*…… p.336

Encadré n°6.3 : *« Seven Tests of a Good CSR Program»*…… p.337

Encadré n°8.1 : *Le profil de Manshi Asher, militante environnementaliste*…… p.435

Encadré n°8.2 : *La contestation sociale autour des projets de Lafarge India au Meghalaya*…… p.443

Encadré n°8.3 : *Un processus formalisé d'élaboration de la stratégie RSE*…….. p.458

Tableaux

Tableau n°0.1 : *Le caractère emblématique des cas sélectionnés*……. p.43

Tableau n°1.1 : *Variables et indicateurs des mouvements d'encastrement / désencastrement des firmes en Inde*……. p.68

Tableau n°1.2 : *Analyse comparative du développement du capitalisme industriel en Inde*…….. p.73

Tableau n°2.1 : *La politique sociale de Tata Steel*…….. p.90

Tableau n°2.2 : *Synthèse - Degré et forme d'encastrement des firmes durant la période 1860-1947*…… p.98

Tableau n°2.3 : *Part (%) respective du secteur public et du secteur privé dans l'investissement industriel d'établissement*…….. p.106

Tableau n°2.4 : *Synthèse - Degré et formes d'encastrement/désencastrement des firmes durant la période 1948-1979*…….. p.121

Tableau n°3.1 : *Synthèse - Le degré d'encastrement/désencastrement des firmes durant la période contemporaine (1980-...)*…… p.161

Tableau n°4.1 : *Motivations à la mise en place de pratiques RSE selon les entreprises interrogées*…… p.202

Tableau n°4.2 : *Occurrence des trois types d'activité RSE les plus significatives selon les entreprises interrogées*…… p.202

Tableau n°4.3 : *Type de ressources allouées aux activités RSE les plus significatives selon les entreprises interrogées*…….. p.202

Tableau n°5.1 : *Répartition des capacités de production par cimentier (2007)*…… p.235

Tableau n°5.2 : *Exemples de pratiques RSE philanthropiques et de développement communautaire, déployées par les cimentiers en Inde*…….. p.247

Tableau n°A.1 : *Entretiens réalisés dans le cadre du volet macrosociologique de l'enquête*……... p.616

Tableau n°A.2 : *Entretiens réalisés dans le cadre de l'étude du cas de Lafarge India*..... p.618

Figures

Figure n°1.1 : *Démarche de modélisation des rapports firmes-société*…… p.67

Figure n°3.1: *Taux de croissance annuelle du PIB en Inde*…… p.128

Figure n°3.2: *Croissance de l'IPI (base 100 = 1993-94)*…… p.129

Figure n°3.3: *Commerce extérieur de l'Inde (millions US$ prix courants)*…… p.130

Figure n°3.4: *Flux d'IDE en Inde (millions US$ prix courant)*…… p.131

Figure n°5.1 : *La profitabilité croissante de l'industrie du ciment*……. p.237

Figure n°5.2 : *Les différents niveaux du rapport organisation / environnement de Lafarge*……. p.251

Figure n°5.3 : *Les enjeux d'encastrement/désencastrement au niveau organisationnel*. p.254

Figure n°8.1: *Croissance des investissements industriels en Himachal Pradesh*…….. p.407

Figure n°8.2 : *Système d'action concret reliant le projet de Tattapani aux acteurs de son environnement social*…….. p.437

Figure n°8.3 : *Chaîne de risques A*…… p.439

Figure n°8.4 : *Chaîne de risques B*……. p.441

Figure n°9.1 : *Représentation schématique des processus de morphogenèse du phénomène de la RSE*……... p.491

Figure n°9.2 : *Du dualisme à la dualité : l'approche stratégique-relationnelle*……. p.492

Figure n°9.3 : *Structures, stratégies et agence dans l'approche stratégique-relationnelle*…… p.493

Figure n°9.4 : *Le paradoxe du couplage désencastrement / réencastrement*…….. p.514

Figure n°9.5 : *La RSE est un méta-encastrement des firmes*……... p.526

Figure n°10.1 : *Les multiples rapports systèmes/environnement*…….. p.536

Figure n°10.2 : *Chronologie schématique des mouvements d'encastrement / désencastrement du système économique en Inde*…… p.540

Figure n°10.3 : *L'emboîtement des niveaux d'encastrement / désencastrement*…….. p.550

Figure n°A.1 : *Chronologie des enquêtes sur les cimenteries de Lafarge India*…….. p.617

Cartes

Carte n°5.1 : *Localisation des activités ciment de Lafarge India Pvt. Ltd (2010)*……. p.228

Carte n°8.1 : *Le projet Tattapani de Lafarge India*……. p.412

Illustrations

Illustration n°6.1 : *Image satellite de la cimenterie d'Arasmeta (Google Earth, 2005)*…… p.261

Illustration n°6.2 : *Mur fissuré d'une maison d'Amora*…… p.271

Illustration n°6.3 : *La porte offerte par Lafarge India*……. p.320

Illustration n°7.1 : *Image satellite de la cimenterie d'Arasmeta (Google Earth, 2009)*…… p.349

Illustration n°7.1 : *Portail bloquant l'accès des villageois au lieu de crémation*…… p.357

Table des matières

REMERCIEMENTS 5

SOMMAIRE 7

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES 9

INTRODUCTION GENERALE 13

De la doctrine de la RSE… 17
… à la RSE comme phénomène transnational 20
Le phénomène de la RSE suscite des interprétations divergentes 27
Vers une nouvelle interprétation du phénomène de la RSE 33
Le choix du cas indien : intérêts et limites 36

PARTIE 1 – L'ENTREPRISE EN SOCIETE : ENCASTREMENT, DESENCASTREMENT ET META-ENCASTREMENT DES FIRMES EN INDE 47

CHAPITRE 1 – ENTREPRISES ET SOCIETE : UN CADRE D'ANALYSE 49

A - La nature problématique des rapports entre l'entreprise et la société 49
Eléments de définition de l'entreprise 49
L'entreprise au cœur des rapports entre le système économique et la sphère sociopolitique des sociétés modernes 53
Le problème sous-jacent au phénomène de la RSE 55

B - Les rapports entreprise-société à la lumière des formules-mères d'encastrement et de désencastrement 57
Les formules d'encastrement et de désencastrement dans la théorie de Karl Polanyi sur la place du système économique dans la société 57
La position des firmes dans les mouvements d'encastrement et de désencastrement du système économique 61

C - Opérationnaliser les formules-mères d'encastrement et de désencastrement : domaines d'observation et temporalités 66

CHAPITRE 2 – LE CAPITALISME INDUSTRIEL DE 1860 A 1979 : L'ENTREPRISE ENCASTREE 75

A - La naissance du capitalisme industriel en Inde : l'encastrement socioculturel de l'entreprise (1860-1947). *75*
L'émergence d'un capitalisme patrimonial en Inde : des castes marchandes aux familles industrielles 75
L'encastrement socioculturel des grandes entreprises en Inde 80

B - L'ère interventionniste : l'encastrement politico-administratif des firmes (1948-1979) *99*
Le choix d'un modèle de développement interventionniste 99
L'encastrement politico-administratif des grandes entreprises indiennes 104

CHAPITRE 3 – REFORMES ECONOMIQUES, MONDIALISATION ET MOUVEMENT DE DESENCASTREMENT DES FIRMES (1980-…) 123

A - Les réformes économiques : stratégie de développement et reconfiguration institutionnelle et politique 123

B - Le mouvement contemporain de désencastrement des firmes 131
Le gouvernement des firmes : une focalisation sur les objectifs de performance économique et financière 132

Le rapport des firmes au travail : des contraintes allégées… qui affectent la contribution des firmes au développement socioéconomique national 140
Les rapports entre les firmes et le système politique dans un contexte de stratégie de développement « pro-business » 150
L'action sociale des entreprises… 160

CHAPITRE 4 – LE PHENOMENE DE LA RSE EN INDE : UN META-ENCASTREMENT ? 163

A - Le développement de nouvelles régulations des firmes : un contre-mouvement au désencastrement 164
La mobilisation de mouvements sociaux engagés dans une régulation civile des entreprises 164
La Cour Suprême, nouvel acteur de la régulation des firmes 174

B - Le phénomène de la RSE en Inde : un méta-encastrement ? 178
L'enjeu du couplage paradoxal désencastrement/réencastrement 179
Philanthropie et RSE « à l'indienne » : une hybridation transitoire dans un contexte post-philanthropique 183
Phénomènes générateurs de la RSE 188
L'hybridation entre action sociale traditionnelle et RSE : un simple effet de transition ? 201
La Responsabilité Sociale d'Entreprise : un phénomène distinct du réencastrement des firmes 204

SYNTHESE – LA RSE COMME META-ENCASTREMENT : PREMIERS ELEMENTS D'ANALYSE 211

PARTIE 2 – LE CAS DE LAFARGE INDIA PVT. LTD 219

CHAPITRE 5 – PRESENTATION GENERALE DU CAS DE LAFARGE INDIA 221

A - Le caractère emblématique du cas de Lafarge India 223
Lafarge India, filiale d'une entreprise multinationale étrangère impliquée dans le champ transnational de la RSE 223
Le secteur du ciment : une industrie emblématique des transformations du capitalisme industriel en Inde 230
L'industrie du ciment suscite des divergences entre l'intérêt économique privé des firmes et des intérêts collectifs mobilisateurs 237

B - L'étude du cas de Lafarge India : cadre d'analyse et procédé d'investigation 249
L'encastrement et le désencastrement dans les rapports entre une entreprise singulière et son environnement social 250
Le procédé d'investigation du cas de Lafarge India : domaines d'observation et temporalités 255

CHAPITRE 6 – LE CAS DE LA CIMENTERIE D'ARASMETA 259

A - Les enjeux environnementaux dans les rapports entre la cimenterie et son environnement social *260*
Les tensions autour de l'accès et de l'usage de ressources naturelles par Raymond Cement 260
Le rachat de l'usine par Lafarge India et ses implications sur les enjeux à caractère environnemental 272

B - Travail et relations industrielles 279
Eléments de contexte : les relations industrielles dans l'industrie du ciment au Chhattisgarh 279
Les politiques d'emploi mises en œuvre par Raymond Cement 285
Les effets de l'acquisition par Lafarge India sur le travail et les relations industrielles 288

C - Echanges et régulations sociopolitiques : les dynamiques locales sous-jacentes à l'encastrement / désencastrement de Lafarge India 303
La gestion de son environnement social par Raymond Cement 304
Régulations sociopolitiques et gestion de son environnement par Lafarge India : échanges de faveurs, transactions occultes et RSE 308
Les effets locaux de la nouvelle stratégie RSE de Lafarge India 334

D - Enseignements du cas d'Arasmeta 342

CHAPITRE 7 – LE CAS DE LA CIMENTERIE DE SONADIH 347

A - Les enjeux environnementaux dans les rapports entre la cimenterie et son environnement social 347
Les tensions autour de l'accès et de l'usage de ressources naturelles par Tata Steel 347
Le rachat de l'usine par Lafarge et ses implications sur les tensions liées à l'usage des ressources naturelles locales 353

B - Travail et relations industrielles 359
L'héritage paternaliste de Tata Steel 359
Les effets de l'acquisition par Lafarge India sur le travail et les relations industrielles 362

C - Echanges et régulations sociopolitiques : les dynamiques locales sous-jacentes à l'encastrement/désencastrement de Lafarge India 374
La gestion de son environnement social par Tata Steel 374
Régulations sociopolitiques et gestion de son environnement par Lafarge India : échanges de faveurs, transactions occultes et RSE 377

D - Enseignements du cas de Sonadih 401

CHAPITRE 8 – LE CAS DE LA CIMENTERIE DE TATTAPANI 405

A - Un projet inscrit dans le contexte de la politique d'industrialisation d'Himachal Pradesh 406
La nouvelle politique industrielle de l'Etat d'Himachal Pradesh 406
Le projet de Lafarge India à Tattapani 409

B - La mise en place du projet : interdépendances et risques de contestation sociale 413
Les rapports entre Lafarge India, les pouvoirs publics et les mouvements sociaux 413
Une analyse du risque de contestation sociale 429

C - L'introduction d'une stratégie RSE dans le projet : un outil de gestion des risques de contestation sociale ..... .442
L'identification du risque de contestation sociale par Lafarge India 442
L'évaluation de la gravité du risque par Lafarge India 451
La RSE comme outil de gestion des risques de contestation sociale 455

D - Enseignements du cas de Tattapani 475

SYNTHESE DU CAS DE LAFARGE INDIA PVT. LTD. 477

PARTIE 3 – LE META-ENCASTREMENT DES FIRMES : MECANISMES GENERATEURS, MODES OPERATOIRES ET IMPLICATIONS 483

CHAPITRE 9 – ANALYSE STRATEGIQUE-RELATIONNELLE DES MECANISMES GENERATEURS ET DES FORMES DU PHENOMENE DE LA RSE EN INDE 489

A - Les rapports structure-agence : clarifications conceptuelles préliminaires 489

B - Les processus de couplage désencastrement / réencastrement : aux origines du phénomène de la RSE 493
Configurations politico-institutionnelles et mouvements d'encastrement / désencastrement: premier segment du couplage 494
Mouvement de désencastrement et rupture des compromis sociaux locaux : deuxième segment du couplage 500
De la rupture des compromis sociaux locaux à l'émergence d'un contre-mouvement de réencastrement des firmes : troisième segment du couplage 504

C - Le couplage désencastrement / réencastrement : un mécanisme générateur du phénomène de la RSE 511
Le couplage désencastrement / réencastrement pose un problème paradoxal aux firmes 511

Les firmes et autres producteurs du phénomène de la RSE mobilisent celle-ci en réponse au problème du couplage désencastrement / réencastrement 515

D - La Responsabilité Sociale d'Entreprise : un méta-encastrement des firmes 522

CHAPITRE 10 – UNE ANALYSE SYSTEMIQUE DES MODES OPERATOIRES ET DES IMPLICATIONS DU META-ENCASTREMENT 529

A - Mouvement de désencastrement et différenciation du système économique 529
Eléments sur la théorie des systèmes sociaux de Niklas Luhmann 529
Les rapports entre le système économique et son environnement : encastrement, désencastrement et différenciation fonctionnelle 537

B - L'encastrement / désencastrement du système économique au niveau des firmes 543
Les firmes comme systèmes autopoïétiques 544
La dimension organisationnelle du rapport entre le système économique et son environnement social 547

C - Désencastrement, observation de premier ordre et menace de réencastrement des firmes 550
Reformulation du couplage paradoxal entre désencastrement et réencastrement 551
Le couplage désencastrement / réencastrement : une menace opaque pour les firmes désencastrées 555
La RSE : une réponse aux menaces économiques du réencastrement 560

D - Les modes opératoires du méta-encastrement : observation de second ordre, gestion des risques de contestation sociale et gouvernance mondiale 565
La RSE permet une gestion des risques économiques de contestation sociale 566
Méta-encastrement et « gouvernance mondiale » : vers une privatisation des dispositifs de coordination inter-systémique ? 569

CONCLUSION GENERALE 577

BIBLIOGRAPHIE 589
Références académiques 589
Rapports, études non-académiques 608
Rapports officiels, documents juridiques, et de politiques publiques 610
Articles et dossiers de presse 610
Pages de sites Internet 612

ANNEXE : PRESENTATION DU CORPUS DE DONNEES 615

GLOSSAIRE 619

TABLE DES ENCADRES ET DES ILLUSTRATIONS 621

TABLE DES MATIERES 623