



**JUSTINE AUGIER**  
Personne morale

récit

ACTES SUD

## LE POINT DE VUE DES ÉDITEURS

Le cimentier Lafarge, fleuron de l'industrie française, est mis en cause devant les tribunaux pour avoir, dans la Syrie en guerre, maintenu coûte que coûte l'activité de son usine de Jalabiya jusqu'en septembre 2014.

Justine Augier documente le travail acharné d'une poignée de jeunes femmes – avocates, juristes, stagiaires – qui veulent croire en la justice, consacrent leur intelligence et leur inventivité à rendre tangible la notion de responsabilité. Leur objectif marque un tournant dans la lutte contre l'impunité de ces groupes superpuissants : faire vivre et répondre de ses actes cette "personne morale" qu'est l'entreprise, au-delà de ses dirigeants, pour atteindre un système où l'obsession du profit, la fuite en avant et la mise à distance rendent possible l'impensable.

Minutieux et palpitant, *Personne morale* fait entendre les voix des protagonistes et leurs langues, si révélatrices, explore la dissymétrie des forces, la nature irréductible de l'engagement des unes, du cynisme des autres. Dépliant, avec une attention extrême, un engrenage de faits difficiles à croire, ce livre est une quête de vérité qui traque dans le langage et dans le droit les failles, les fissures d'où pourrait surgir la lumière.

*Justine Augier a notamment publié De l'ardeur (prix Renaudot essai, 2017), Par une espèce de miracle (2021) et Croire (prix de l'Héroïne Madame Figaro, 2023) chez Actes Sud.*

Photographie de couverture : © Tom Hegen

ACTES SUD  
www.actes-sud.fr

CNL  
CENTRE  
NATIONAL  
DU LIVRE

## PERSONNE MORALE

“Domaine français”

## DE LA MÊME AUTRICE

*SON ABSENCE*, roman, Stock, 2008.

*EN RÈGLE AVEC LA NUIT*, roman, Stock, 2010.

*JÉRUSALEM*, portrait, Actes Sud, 2013.

*LA VIE ÉTONNANTE D'ELLIS SPENCER*, roman, Actes Sud Junior, 2014.

*LES IDÉES NOIRES*, roman, Actes Sud, 2015.

*DE L'ARDEUR, HISTOIRE DE RAZAN ZAITOUNEH, AVOCATE SYRIENNE*, récit (prix Renaudot essai), Actes Sud, 2017 ; Babel n° 1634.

*PAR UNE ESPÈCE DE MIRACLE*, récit, Actes Sud, 2021.

*NOUS SOMMES TOUT UN MONDE*, roman, Actes Sud Junior, 2021.

*CROIRE, SUR LES POUVOIRS DE LA LITTÉRATURE*, récit (prix de l'Héroïne *Madame Figaro*), Actes Sud, 2023.

JUSTINE AUGIER

# Personne morale

récit

*ACTES SUD*



Cet ouvrage est un récit littéraire qui s'appuie sur un travail d'enquête et de documentation, sans prétendre à l'exhaustivité. La matière collectée a été travaillée pour lui donner une forme narrative, et quelques faits ont été modifiés afin de protéger certains protagonistes. C'est notamment le cas pour les noms, les postes et la chronologie des vies personnelles des employés syriens de Lafarge.





Dans un immeuble proche de la rue Saint-Lazare, un long couloir conduit, au fond d'un appartement sombre transformé en siège d'association, au petit bureau de Marie-Laure Guislain, Babaka Tracy Mputu et Sara Brimbeuf, à l'œuvre en plein été. La première est juriste, doit avoir un peu moins de trente-cinq ans alors et travaille pour l'association depuis quelques années. Les deux autres n'ont pas vingt-cinq ans, sont élèves avocates et commencent un stage de six mois. Concentrées dans ce petit bureau parisien, elles travaillent comme on travaille l'été, dans le calme, sans trop de comptes à rendre, accordant peu d'importance aux vêtements que l'on porte, avec cette impression d'espace gagné dans la ville qui donne celle d'avoir le temps.

Leur tâche est immense : en ce mois de juillet 2016, elles commencent à échafauder une plainte contre le cimentier Lafarge, une multinationale colossale et tentaculaire, des centaines de filiales et de holdings, d'échelons et de coquilles vides, des dizaines de milliers d'employés, des milliards d'euros de chiffre d'affaires et des centaines de millions de tonnes de ciment produites chaque année partout dans le monde. Elles sont trois, n'ont pas d'autres ressources que le *jus de*

*cerveau* qu'elles produisent ensemble, l'expérience de Marie-Laure, leur ingéniosité et le soutien de l'association qui les emploie. Elles savent qu'elles doivent venir à bout d'une *montagne* et que, lorsque la plainte sera déposée, elles se retrouveront face aux plus puissants cabinets d'affaires de Paris, à une *armée* d'avocats et de juristes aux ressources démesurées, qui tenteront de tout défaire. Elles ignorent si leur entreprise est naïve ou ambitieuse, s'y consacrent sans tenter de la qualifier, simplement parce qu'elle leur semble juste et à leur portée.

Elles connaissent le rapport de force mais ne se laissent pas impressionner, se réfugient dans le droit, s'abritent dans le plan qu'elles ont composé et dont elles connaissent les moindres recoins, œuvrent avec patience à étoffer peu à peu le squelette de la plainte, dont Marie-Laure a décidé qu'elle serait *solide et étayée*. Le président de l'association lui a souvent répété que deux pages pouvaient suffire mais elle a choisi une autre voie, fait à sa façon, refuse le moindre risque d'un classement sans suite. Elle croit au poids du travail, veut laisser aussi peu d'espace que possible au doute, anticiper les critiques et y répondre, baliser, planter les repères pour que les juges ne se découragent pas, les conduire et ne pas les lâcher, sans jamais forcer, s'assurer qu'ils voient se dessiner peu à peu un irréfutable *faisceau d'indices graves ou concordants*.

À part leurs collègues de l'association, personne ne doit savoir à quoi elles passent leurs journées. Elles œuvrent dans le secret, travaillent bien ensemble, sans querelles, chacune tentant d'identifier la meilleure façon de se rendre utile. Elles travaillent dans le calme mais beaucoup, avec confiance, avancent à petits pas sans perdre de vue la mesure de ce qu'elles

savent pouvoir accomplir. Elles travaillent le soir aussi, ont l'impression de *vivre Lafarge*.

Quand elles en parlent et qu'on risque de les entendre, elles disent juste : *L.*, et cette initiale a le pouvoir de faire surgir l'histoire : pour que leur cimenterie syrienne de Jalabiya continue de tourner malgré la guerre, les responsables de la multinationale et de sa filiale auraient financé des groupes armés, dont Daech, sans pouvoir ignorer les crimes commis par ces groupes ni leur gravité. Ils auraient aussi mis en danger la vie de leurs salariés syriens, qui devaient chaque jour passer des heures sur les routes pour se rendre à l'usine et en revenir, franchissant des checkpoints à l'aller puis au retour, se faisant attaquer et kidnapper parfois, alors que les dirigeants avaient jugé la zone trop dangereuse pour que leurs salariés expatriés continuent d'y travailler.

Marie-Laure, Tracy et Sara étudient, répertorient et font parler les centaines de pièces qu'elles ont rassemblées, des messages, des contrats, des factures, des rapports, des articles, des cartes et des captures d'écran. Elles créent pour s'en sortir *un tableau monstrueux, horrible, inimprimable*, dans lequel personne d'autre ne peut se retrouver et naviguer. Les trois juristes veulent entendre les voix des anciens employés syriens de Lafarge, grâce auxquels a été révélée l'histoire dont ils forment le cœur. Pour la traduction elles se débrouillent, certains maîtrisent assez l'anglais, Tracy recueille la parole de ceux qui ont appris l'allemand en exil et, pour les hommes qui ne s'expriment qu'en arabe, elles font venir leur directrice, qui a longtemps travaillé au Moyen-Orient et parle parfaitement la langue. Elles reçoivent ces récits pleins de peur et d'injustice, font entrer avec précaution les mots prononcés dans la plainte, leur trouvent une place pour

aider à *caractériser* telle ou telle infraction, les laissent aussi infuser et imprégner le récit.

Chez Marie-Laure, ces témoignages viennent en rejoindre d'autres, recueillis au fil des années : les mots des ouvrières du Bangladesh, qui lui ont parlé de façon clandestine après l'effondrement du Rana Plaza, les mots des ouvriers indiens employés par une filiale de Vinci au Qatar pour préparer la Coupe du monde de football, les mots des travailleurs agricoles embauchés dans les plantations de canne à sucre détenues par Bolloré au Cameroun. Elle l'ignore encore mais tous ces récits sont en train de fissurer quelque chose en elle, de façon profonde. Aujourd'hui, à leur simple évocation, sans doute aussi au souvenir du silence auquel ils ont été voués, les larmes montent aux yeux de cette femme aux cheveux châtain striés de mèches claires, très longs et toujours coiffés sur le côté, dont les yeux noisette semblent ne jamais s'éteindre et dont la parole s'emballé parfois, émaillée de mots empruntés à la langue du droit qu'elle s'empresse de traduire quand ils surgissent, une parole vivante et pleine d'éclat, qui persiste à vouloir dire et révéler. Souvent les lèvres de Marie-Laure dessinent un sourire incrédule tandis qu'elle raconte les choses les plus affreuses, comme si, malgré tout ce qu'elle avait vu et entendu, elle commençait toujours par l'étonnement, cet exact opposé du cynisme.

L'image des trois à la tâche me captive, avec leur horrible tableau qui leur mange l'esprit ; les pièces, les liens qu'elles établissent entre les pièces, leur détermination, l'attention que Marie-Laure porte aux deux autres pour s'assurer qu'elles supportent, la façon dont elles laissent leur téléphone dans une autre pièce avant de se retrouver pour parler à voix basse de l'affaire, le

visage fin aux pommettes saillantes de Tracy, les heures passées devant leurs ordinateurs dans le silence, leurs trois regards francs et animés, les suggestions qu'elles se font parfois quand des idées les traversent, brisant le silence du petit bureau d'une voix qu'elles tentent de maîtriser, le visage enfantin et semé de taches de rousseur de Sara, le rire crépitant de Marie-Laure qui surgit devant une trouvaille, leurs efforts pour assembler le *puzzle*, pour que les pièces s'emboîtent, pour *traduire* de façon juridique un récit factuel ardu à composer parce que les événements se sont déroulés loin, dans un lieu obscur, troublé et meurtri, difficile à imaginer, parce que le récit est complexe, plein d'intermédiaires louches, de mots codés et d'occultations volontaires. Elles ne viendront pas à bout de toute l'affaire, le savent et l'admettent, elles ne sont ni juges ni enquêtrices, connaissent leur rôle et ses limites : faire suffisamment bien pour convaincre les juges d'instruction d'ouvrir une enquête, pour caractériser chaque infraction identifiée en lui donnant corps, en réunissant assez de faits et de preuves.

Ces infractions se sont imposées à elles, nombreuses : financement d'entreprise terroriste, mise en danger délibérée de la vie d'autrui, exploitation abusive du travail d'autrui, conditions de travail indignes, travail forcé et réduction en servitude, négligence et complicité de crimes contre l'humanité. Jamais ce dernier chef d'accusation n'a été retenu contre une entreprise et le président de l'association leur dit que ce n'est pas raisonnable, que ça ne marchera jamais. Mais elles ont décidé d'essayer, *coup de poker*, parce qu'elles ont tout de suite éprouvé la justesse de ce chef pour lequel – et c'est peut-être aussi la raison qui les a poussées à le conserver – elles avançaient sans jurisprudence, d'une

façon *flippante mais galvanisante*, parce qu'elles ne répliquent rien mais ouvrent une voie et inventent.

Marie-Laure le répète : elles n'iront au bout que si la plainte est exemplaire, *solide à cent pour cent*. Elles ont une responsabilité, ne peuvent se permettre de faire perdre leur temps aux employés syriens ni aux juges d'instruction sur le bureau desquels finiront leur texte et ses centaines de pièces annexées, ni aux policiers que l'enquête mettra au travail. Elles ont ce souci, pensent aux ressources de la justice dont elles connaissent les manques et les souffrances.

Leurs motivations ne se recoupent pas complètement et ces femmes sont plus ou moins engagées, plus ou moins militantes, mais toutes sont convaincues que les multinationales doivent enfin devenir des justiciables comme les autres. Marie-Laure y travaille depuis des années, sait comment ces entreprises organisent leur impunité en élaborant des montages complexes, en se mettant à distance de leurs chaînes de production, en créant des holdings et des filiales, en faisant appel à des sous-traitants, en tissant un *voile juridique* à l'abri duquel il devient facile de plaider l'irresponsabilité : on ne savait pas, c'était au bout de la chaîne, d'autres responsables, vous ne pouvez pas nous juger ici pour des crimes commis là-bas et par d'autres. Depuis des années, Marie-Laure et ses collègues de l'association Sherpa trouvent les brèches, malaxent le droit pour démontrer la responsabilité de la "maison mère" dans les activités de ses "filiales" et pour tenter de faire avancer la norme. Cette matière juridique reste neuve et la juriste doit éduquer autour d'elle, transmettre son savoir à ses confrères, aux juges, aux enquêteurs mais aussi aux parlementaires, qu'elle tente avec d'autres de convaincre pour qu'ils fassent évoluer la loi, qui permet

encore à l'institution judiciaire d'ignorer largement les crimes commis par ces acteurs puissants. Pendant cet été 2016, dans le bureau de la rue Saint-Lazare avec Tracy et Sara, Marie-Laure est déjà devenue très forte pour faire apparaître ces liens, pour rassembler d'impairables faisceaux d'indices, pour démontrer que les maisons mères peuvent être tenues responsables de ce qui se passe ailleurs mais dont elles décident et profitent ici.

Les trois juristes s'appêtent à quitter le bureau, la tête encombrée de mots liés à l'affaire qui continueront de circuler pendant la nuit, d'entrer en collision et de faire jaillir des idées, elles vont rentrer chez elles, prendre un cours de danse ou boire une bière en terrasse avec un ami de retour de vacances et en se disant à demain, elles entrent dans l'espace et le temps du non-dit, savent qu'elles ne pourront rien révéler de ce qu'elles font de leurs journées jusqu'au lendemain, malgré leur jeunesse et la brûlure de l'excitation qu'elles éprouvent, quand elles s'autorisent à remettre en perspective ce qu'elles accomplissent dans le petit bureau. Avant de sortir et de fermer la porte des locaux qu'elles occupent seules depuis quelques heures, elles n'oublient pas de cacher sous la moquette grise un peu tachée la clef USB contenant les preuves qui s'accumulent, et quand je demanderai à Tracy si elles ont eu peur parfois, elle me répondra d'une voix tranquille : *Qui pouvait imaginer ce qu'on était en train de faire ? Qui peut soupçonner un petit groupe de jeunes femmes dans leur bureau en été, un groupe de filles pieds nus en combishorts à fleurs ?*

Devant le Palais de Justice à l'automne 2019, Marie-Laure et trois autres jeunes femmes boivent un café en attendant que la chambre de l'instruction rende une

décision importante. Le procès n'a toujours pas eu lieu. Après le dépôt de la plainte en novembre 2016, une instruction a été ouverte en 2017, d'anciens responsables de Lafarge ont été mis en examen la même année et puis l'entreprise en tant que "personne morale" l'année suivante. Les audiences se succèdent, devant la chambre de l'instruction et devant la Cour de cassation, Lafarge mobilisant des ressources immenses, des centaines d'heures de travail rémunérées par des sommes folles. Les avocats font appel de chaque chef d'accusation, soulèvent d'interminables questions de procédure, reviennent sur la compétence des juges français, tentent de sauver les hommes mis en examen et les intérêts de la société, remettent en cause la recevabilité des parties civiles, épuisent les recours possibles pour faire traîner l'affaire, pour déconstruire la plainte et décourager les plaignants syriens, qui n'ont toujours pas été dédommagés et pourraient renoncer, accepter peut-être un arrangement financier, privant ainsi le procès à venir de leur présence, le vidant un peu de son sens.

Au Deux Palais, Marie-Laure boit un café avec sa collègue Clara Gonzales, mais aussi avec Cannelle Lavite et Claire Tixeire, deux juristes françaises qui forment l'équipe de Berlin. Il y avait tant à accomplir que Sherpa a fait appel à une association allemande connue pour son travail sur les grandes entreprises et les violations des droits humains, parce que ces femmes fonctionnent ainsi, sont prêtes à partager un dossier qui promet visibilité et succès, ne cherchent pas à en percevoir seules les bénéfices mais plutôt à produire le travail le plus solide possible, à le confronter à d'autres regards, à penser les obstacles potentiels et à imaginer des voies pour les contourner. Elles collaborent



depuis près de trois ans et tout pourrait basculer avec la décision de la chambre.

Cannelle et Claire sont venues de Berlin et dorment *dans un Airbnb un peu pourri*. Elles ont retrouvé les deux autres au café, se sont assises derrière les grandes vitres qui permettent d'observer le perron du Palais. Le ciel est sombre déjà, le froid s'engouffre et les quatre jeunes femmes peinent à se réchauffer si près de la fenêtre. Toutes s'arrêtent de parler quand elles commencent à voir arriver les avocats de Lafarge au tribunal, dans des costumes dont *chacun devait valoir plus d'un mois de nos salaires*. Pendant plusieurs minutes, ils sortent les uns après les autres de *leurs berlines aux vitres teintées et on les a comptés : ils étaient dix-neuf, tous des hommes*. Les avocats de l'entreprise et de ses dirigeants, des avocats derrière lesquels des dizaines de collaborateurs et de stagiaires contribuent à chaque étape, produisent des écritures, des observations, des demandes d'acte et des requêtes en nullité ; des *forces considérables*.

Mais quand elle me raconte ce souvenir, à aucun moment Cannelle ne me fait part d'un découragement ; elle sourit, son regard noir et pénétrant derrière ses lunettes rondes, ses cheveux longs, bruns et mousseux rassemblés en une queue de cheval, sa voix posée, son esprit semblant toujours fonctionner dans une grande clarté. Elle se contente de faire état du rapport de force et ajoute : *On est habituées*.

Et sans doute les quatre femmes éprouvent-elles au Deux Palais un certain plaisir à ce déséquilibre. Derrière la vitre, sacs à dos et tote bags à leurs pieds, visages de novembre un peu blafards mais radieux, elles comptent les types en costumes qui sortent de leurs voitures.

Lorsqu'il m'arrive de raconter cette dernière scène à des amis, ils ne manquent presque jamais

de mentionner David et Goliath, ravivant en moi la saveur d'un plaisir ancien, éprouvé pendant l'enfance à l'évocation de cette histoire dont j'ignorais les détails mais savais qu'elle faisait triompher la ruse et le plus faible. Je vois à présent que ce mythe est imprégné d'un imaginaire guerrier, d'un imaginaire de conquête bien éloigné de ce qui m'occupe ici. Pour d'autres, les femmes à l'œuvre font surgir le personnage d'Erin Brockovich, reine de beauté autodidacte qui s'attaque par hasard à une puissante entreprise, héroïne irrésistible mais presque enfantine, courageuse, impulsive et colérique, un peu perdue, si loin de Marie-Laure, Tracy, Sara, Claire, Cannelle et Clara, qui ont décidé de jouer un jeu pour tenter d'en modifier les règles. C'est un combat qui s'invente, qu'elles ne sont pas les seules à mener mais qui reste discret, commence à se laisser entrevoir, un combat qui s'invente avec ses formes, sa langue, ses armes, ses actrices et ses alliés.

La première fois que Marie-Laure me parle assez longuement, nous sommes dans un café près de la mairie du 11<sup>e</sup> arrondissement à Paris, assises à une table que nous avons mis du temps à choisir, pour trouver à la fois un peu d'air et de tranquillité. Je découvre la juriste, dont l'histoire s'est mêlée à celle d'une affaire qui a fini par la pousser à quitter son poste et à trouver d'autres voies pour mener une lutte qu'elle a contribué à imaginer. Ce jour-là, tandis qu'elle joue un peu avec la bouteille vide de son jus d'abricot, elle me rapporte ces paroles de l'anthropologue Margaret Mead, qu'elle sait ne pas citer de manière exacte : *N'oubliez pas qu'un petit groupe de personnes déterminées et conscientes de ce qu'elles font peut changer le monde.*

Je n'y peux rien si cette histoire ne compte d'un côté que des femmes et qu'elles se retrouvent confrontées

à des gens qui sont presque tous des hommes, depuis la cimenterie syrienne de Jalabiya jusqu'au siège de la rue des Belles-Feuilles dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris, jusqu'aux grands cabinets d'affaires impliqués. Je ne peux rien à l'aspect caricatural de cette histoire, mais ne peux m'empêcher de penser qu'il n'est sans doute pas anodin.

J'ai voulu raconter le travail de ces femmes. À chacune, j'ai demandé si elle voulait bien me parler de sa trajectoire et de ses convictions, si elle voulait bien m'expliquer sa pratique. Toutes ont accepté, ont répondu à la plupart de mes questions, sans jamais partager d'éléments touchant au fond de l'affaire, sans jamais dévoiler ce qu'elles n'avaient pas le droit de dévoiler, sans savoir ce à quoi mon livre finirait par ressembler.

En 2024, l'affaire Lafarge n'a toujours pas été jugée. Des centaines de documents sur les milliers que compte le dossier se sont répandus, sont passés dans des dizaines de mains, ont été cités et repris : des messages, des comptes rendus de réunions, des chiffres extravagants, tonnes et milliards, des procès-verbaux d'auditions et de gardes à vue, des arguments juridiques, des noms et des prénoms, des dates, des mots qui reviennent et jalonnent les récits lus et entendus dans les journaux et les reportages. À mon tour, j'utilise cette matière dont d'autres se saisissent pour établir leurs versions des événements, relier comme ils peuvent les faits, pour servir leurs intérêts ou jeter quelque lumière sur un versant de l'histoire. Je décide de m'y atteler aussi, de produire un récit parmi d'autres sur une affaire que je dois raconter pour tenter de dépeindre l'œuvre accomplie par le petit groupe d'avocates et de juristes,

pour que l'on puisse s'engouffrer derrière elles dans la brèche qu'elles ouvrent, et les suivre.

Il me faut prendre appui sur ces éléments échappés, sur ces fragments de réel solides et irréfutables, ces citations, chiffres, noms et documents que la fiction aide parfois à relier, sans chercher à combler tous les creux ni à trancher dans cette affaire dont les protagonistes restent présumés innocents, dans cette affaire dont le ciment compose les fondations et le décor, une matière qui s'obtient après avoir extrait, concassé, broyé et brûlé du calcaire avec d'autres roches, qui permet de faire prise quand elle est mélangée à l'eau, qui se transforme en un liant assurant la résistance du béton, une matière grise à la fois poussiéreuse et pulvérisante, malléable et robuste, qui circule partout dans des sacs ou des camions ventrus, quatre milliards de tonnes produites chaque année, si lourdes sur la terre, une matière qui inonde toutes les villes de la planète et semble faire tenir notre monde tel qu'il s'invente et s'érige depuis plus d'un siècle.

Pendant des années, penser à l'usine syrienne de Lafarge, à cette gigantesque cimenterie bâtie par la filiale de l'entreprise dans une zone désertique, faisait toujours émerger dans mon esprit les mots *au milieu de nulle part*. Ils s'étaient logés en moi à la lecture d'une pièce consacrée par le dramaturge syrien Mohammad al-Attar à l'affaire Lafarge, dans laquelle un personnage prénommé Ahmad se voit proposer un poste dans l'usine qui finit de sortir de terre, et prononce cette phrase : *Pourquoi aurais-je envie de déménager au milieu de nulle part ?*

Il finit par accepter parce que le salaire est bon, que l'entreprise est prestigieuse, que la cimenterie est la plus grande du Moyen-Orient et la plus moderne du pays. *Mon premier jour, ils nous ont emmenés en van jusqu'à l'usine, moi et les autres employés vivant à Manbij. C'était plus loin que je ne le pensais. Nous avons laissé derrière nous les villages et les maisons pour nous retrouver dans le désert, semé ici et là de terres agricoles. Et puis l'usine nous est apparue de loin dans la plaine. En nous rapprochant, nous avons commencé à prendre la mesure de sa dimension... immense. Quand nous avons franchi à pied la porte principale, j'étais terrifié. "Dans quoi t'es-tu fourré ?", me suis-je*

*dit, en ayant l'impression d'avoir été avalé par une grotte géante.*

Sur une photo satellite, je distingue un grand rectangle cerné d'un dégradé d'ocre, de beige et de marron. Au nord une route bien nette et au sud deux taches blanches aux contours brouillés, la carrière de calcaire. Pour tenter d'entrer, j'observe des images prises depuis le sol – de trop près pour tout réunir ou de trop loin pour laisser percevoir les détails –, et j'identifie des éléments encore anonymes. Un grand bâtiment lisse et blanc qu'on dirait construit en lego avec ses derniers étages en escalier et ses fenêtres étroites. Deux ensembles de longs bâtiments bas. Une cheminée étroite, grise, cernée de bandes rouges dans sa partie supérieure. Des silos. Un grand dôme blanc pareil à un chapiteau. Une tour bardée d'un échafaudage métallique. Des convoyeurs à bande. Des entrepôts, des espaces laissés vacants, de grands réservoirs, des routes et une vaste montagne de charbon. Autour, la plaine plus ou moins désertique, dont les petites collines se couvrent au printemps de fleurs sauvages, de touffes d'herbe et de quelques moutons venus paître, des îlots de petites maisons et la M4, la route qui traverse le Nord syrien d'est en ouest depuis Lattaquié sur la côte, long bandeau sombre de deux voies qui se déploie à quelques dizaines de kilomètres au sud de la frontière turque, traverse Alep puis l'Euphrate, longe l'usine et s'étend jusqu'à l'Irak, Mossoul et Erbil.

Cette idée du milieu de nulle part a nourri mon désir de dévoiler les liens, de suivre les employés qui chaque jour arrivent et repartent, suivre le charbon, le fioul, la pouzzolane, le calcaire et le basalte qui entrent pour que le ciment sorte, transporté dans des camions conduits par des hommes qui le vendront à d'autres,

suivre le gaz carbonique qui s'échappe en masse – une tonne pour une tonne –, se répand dans l'atmosphère, la réchauffe en retenant les rayons infrarouges émis par la terre, suivre le dioxyde de soufre et les oxydes d'azote qui franchissent le mur d'enceinte protégeant les cent vingt hectares de la cimenterie, se déplacent et pénètrent les hommes, les femmes et les enfants qui prennent leur souffle pour dire quelque chose ou respirer calmement la nuit, suivre la poussière arrachée à la roche concassée, qui volette et se dépose à des kilomètres à la ronde, suivre les ordres, les bons de commande, les contrats, les informations et les décisions, qui circulent sans relâche entre le siège parisien de la rue des Belles-Feuilles, Damas et Jalabiya, suivre l'argent, dollars et livres syriennes que certains font entrer et d'autres sortir, l'argent que les dirigeants prévoient de gagner et de dépenser, les centaines de millions investis, l'argent qu'ils finissent par distribuer aux groupes armés de la zone pour que tout continue à entrer et sortir alors que la guerre et les crimes ont commencé à meurtrir cette zone longtemps ignorée du monde qui en devient alors, pour un temps, l'un des points les plus surveillés, dans une sorte de surchauffe, un territoire dont les villes voient leurs noms se frayer un chemin jusqu'à nous pour être répétés encore et encore, ressassés comme si on les avait toujours connus : Alep, Kobané, Raqqa, alors que la géographie de nulle part se dessine par bribes, toujours un peu nébuleuse, alors que ces noms s'associent à des peurs anciennes, guerre et terreur, un instant seulement car on se défait de la menace en se souvenant que non, ce milieu de nulle part ne peut pas vraiment nous concerner, alors que d'autres liens se nouent encore, que des hommes et des femmes choisissent de se mettre en chemin vers

ces terres-là et qu'ils se mettent même, là-bas, à discuter des crimes qu'ils pourraient commettre ici.

Place de la Concorde, Bachar al-Assad est assis dans la tribune officielle le 14 juillet 2008, pour célébrer le soulèvement d'un peuple ayant renversé le pouvoir qui l'oppressait. Sans doute peut-on trouver dans cette image un point de départ possible, dans les visages empreints de ce qu'il faut de gravité, les poignées de mains emphatiques, la conscience perceptible dans les corps, un peu raidis mais vibrant de leur importance, de composer un moment historique et d'être scrutés en train de le faire. Assad mais aussi Moubarak, bien assis dans leurs fauteuils cossus, larges, velours rouge, accoudoirs dorés, tous les deux portant des cravates rayées et des lunettes de soleil, petits verres fumés pour le second, monture étroite et noire pour le premier, qui arbore un costume gris assorti à la robe de sa femme, dont les médias du monde occidental louent la rassurante élégance.

J'essaie d'isoler les images de ce qui les a recouvertes, de retrouver un peu de ma colère d'alors, d'avant la révolution et son écrasement. L'histoire était déjà longue, il y avait eu les massacres du père et déjà les crimes du fils : les opposants emprisonnés, le monde souterrain des prisons, la torture, les jeunesses laminées, la peur usant les vies de celles et ceux qui ont grandi avec, la peur de parler, la peur d'être dénoncé pour rien, la peur de ce qui peut frapper n'importe quand, la peur qu'un seul, quelque part, décide que votre carrière doit prendre fin, la peur de voir ses enfants disparaître. Il y avait eu l'anéantissement de Rafic Hariri en 2005, quand le Liban avait mis fin à l'occupation syrienne, la force de l'explosion spectaculaire, mille



kilos d'explosifs contenus dans un camion qui avaient pulvérisé vingt-deux personnes, détruit des dizaines de voitures, fait exploser des milliers de vitres, creusé dans la route un gouffre de plus de dix mètres, qui avaient anéanti et clamé dans le même temps qu'il était possible d'anéantir sans être puni. Bachar al-Assad était place de la Concorde et quand on osait remettre en question le bien-fondé d'une telle invitation, les concepts de "realpolitik", "modernisation" et "diplomatie économique" étaient brandis en réponse, ce qui signifiait que l'économie syrienne se privatisait enfin, s'arrachait à son modèle socialiste et étatique, s'ouvrait aux investissements étrangers et qu'il ne fallait pas manquer cette occasion. Certains disaient même que faire affaire avec ce régime pouvait contribuer à le rendre fréquentable, dans cette façon pleine d'hubris d'avancer sans mémoire, comme si tout commençait avec soi.

Bachar al-Assad, costume gris et lunettes noires sur le tapis rouge, n'a rien eu à concéder.

On s'émeut un peu, Ségolène Royal déplore *l'intolérable épreuve des militaires* qui doivent défiler devant Assad, certains parmi eux ayant eu idée de se souvenir des assassinats de l'ambassadeur français au Liban et des chiffreurs de la DGSE, de la disparition de Michel Seurat, faisant comme si l'histoire n'avait pas commencé avec les présidentielles de 2007 et évoquant une *atteinte à la mémoire*. Ministre des Affaires étrangères, Bernard Kouchner se contente de prononcer ces mots d'une déconcertante mollesse : *Cela ne me remplit pas d'aise*.

Bachar al-Assad et sa femme reviennent à Paris en décembre 2010 pour *une escapade amoureuse dans la plus romantique des capitales*. Dans les journaux, les

récits de leur visite sont ponctués de *Bachar* et d'*Asma*, comme s'ils étaient deux vieilles connaissances, l'usage des prénoms éteignant les résonances glaçantes du nom et révélant une façon de regarder ceux qui viennent de l'empire d'autrefois et que l'on pense avoir enfin domestiqués.

Nicolas Sarkozy et Carla Bruni les invitent à l'Élysée pour un déjeuner. Des photos sont prises dans un salon du palais, les deux couples attablés en petit comité avec Claude Guéant, les fauteuils sont tapissés d'un tissu bleu ciel et une nappe blanche brodée de papillons colorés recouvre une table ronde, dont le centre est orné d'un bouquet de fleurs rose pâle. Sur l'une des photos qui paraissent dans *Paris Match*, ils rient aux éclats, trois mois seulement avant le début de la révolution syrienne.

Pour la première fois de ma vie je regarde BFM Business, une ancienne interview de Bruno Lafont, le PDG de Lafarge à l'époque de l'affaire, filmée avant que les faits ne soient révélés mais alors que l'entreprise avait déjà conclu des accords avec Daech, déjà versé plusieurs millions d'euros au groupe dont les crimes étaient connus, déjà exposé ses employés syriens au danger quand les expatriés avaient été mis à l'abri. Une interview filmée dans un temps où, pour des raisons que j'aimerais tant parvenir à élucider, les dirigeants de Lafarge et de sa filiale ne semblaient pas percevoir l'énormité de ce qui s'était produit.

Sur le plateau aux couleurs sombres et à la lumière douce, Lafont est encore PDG du deuxième cimentier du monde. On est en février 2015, il a cinquante-huit ans, se détache sur un fond de chiffres couchés qui dessinent une longue perspective, porte un costume

bleu foncé, une chemise bleu clair et une cravate entre le rose et le rouge qui va terriblement bien avec le décor. Il est assis devant une large table chromée qui dissimule sa petite taille, a le teint hâlé, le nez droit, les cheveux encore bruns, à peine grisonnants et séparés par une raie bien dessinée, ses sourcils bougent quand il parle, il est rasé d'aussi près qu'on peut l'être, et malgré le très léger sourire qui vient régulièrement soulever ses lèvres fines, il dégage un air dur, sans doute à cause des rides marquées qui descendent des ailes de son nez jusqu'aux coins de sa bouche, peut-être aussi à cause de son regard clair et froid.

En repensant à ces images de Bruno Lafont, je ne peux m'empêcher de les rapprocher de celles qui ont été tournées en 2023, quand il a reçu des journalistes d'*Enquête exclusive* dans sa grande maison bretonne alors qu'il avait déjà été forcé au départ et poussé à la retraite. Il était filmé dans son jardin bien entretenu, chemise aux premiers boutons ouverts, cheveux gris en bataille et cigarillo à la bouche, un air vaguement mélancolique.

Mais en 2015 sur le plateau de BFM Business, Lafont commente les comptes de Lafarge, qui s'apprête à fusionner avec le cimentier suisse Holcim, perspective cruciale, ligne de mire aveuglante pour les dirigeants de la société : il faut réussir l'opération financière, imposer le récit qu'on en fera et sauver sa place.

Quand il sourit pour dire : *Vous savez, il faut être un peu schizophrène quand on fait une fusion*, sa bouche ne bouge qu'à peine mais ses yeux se plissent, ses sourcils se relèvent et ses bras s'ouvrent un peu.

Je sais peu de choses de ce monde où l'on s'amuse de ce type de commentaires, mais je tente de m'en approcher. J'entends les cigarettes dans sa voix, une

tension qui ne doit presque jamais se relâcher, une impatience, une légère difficulté à communiquer et un certain ennui à se trouver là.

Les chiffres ne sont pas aussi bons que prévu, note la journaliste sans intention d'ébranler Lafont, à qui elle s'adresse comme à une vieille connaissance qu'on se permet de chahuter un peu parce qu'on sait qu'elle pourra rebondir sans difficulté. Lafont mentionne à deux reprises *un environnement un peu plus volatil que prévu* et il a préparé son discours, évoque des résultats du quatrième trimestre qui expriment mal la tendance puisque *le modèle qu'on a construit, très focalisé sur nos business, bien réparti en géographie, très très organisé sur le plan réduction des coûts, innovation, management des investissements, bah, c'est en train de montrer que ça fonctionne*. J'ignore ce que ces mots font surgir en lui, s'ils sont raccrochés à quoi que ce soit de réel ou s'ils ne renvoient qu'à des représentations abstraites, à des schémas, à des courbes et des cartes du monde dessinées à grands traits.

Bruno Lafont a étudié à HEC puis à l'ENA, avant d'accepter un poste au ministère des Finances, qu'il n'a occupé que quelques mois parce qu'il cherchait un métier *plus opérationnel*. Il est entré chez Lafarge en 1983, à vingt-sept ans, et il y a fait toute sa carrière, y a occupé de nombreux postes et gravi les échelons.

Il dirige l'entreprise depuis 2006, en est le directeur général mais aussi le président du conseil d'administration, et si son prédécesseur avait fait le choix d'une direction générale puissante, Lafont n'apprécie pas beaucoup les gouvernances collégiales, leur préfère un exercice plus solitaire du pouvoir, assume un *leadership fort*, s'appuie sur son directeur financier

et son directeur de la stratégie, qu'il aime mettre en concurrence, supporte mal la contradiction. On le dit froid et parfois glacial, mais on salue son énergie, sa vivacité intellectuelle, sa droiture, la rapidité avec laquelle il assimile les chiffres, son goût pour le développement des matériaux innovants, sa culture de la performance et la façon dont il développe l'activité dans les "marchés émergents", acquis à leur rentabilité et à leur croissance sans limite. *Les succès appellent les succès*, il reçoit la Légion d'honneur, transforme son entreprise, cherche à faire entrer des femmes au conseil d'administration en développant le programme "Board women partner", conduit la fusion qui doit faire émerger le leader mondial du marché du ciment, tente de répondre aux grands défis contemporains de l'urbanisation du monde et du réchauffement climatique, se sent une responsabilité dans l'avenir de la planète.

Il est taiseux et méfiant, se repose sur certains hommes loyaux et droits avec lesquels il privilégie les tête-à-tête, comprend tout très vite et cache mal son agacement devant la lenteur des autres, déteste les réunions qui traînent, fait imprimer ses mails pour les lire, aime donner ses ordres verbalement mais plutôt à demi-mot, craint les traces, refuse de se faire envoyer les documents qu'il estime sensibles et préfère qu'on les lui remette, en les confiant à l'une de ses trois assistantes de direction dans une enveloppe fermée sur laquelle on aura écrit "confidentiel". Lafont se méfie de tout le monde et de ces femmes aussi, sur lesquelles il se repose pourtant, qui gèrent son agenda, ses voyages et ses réunions, passent leur temps à le protéger, à filtrer, filtrer autant qu'elles peuvent, mais parfois convoquent sans délai parce qu'il y a urgence, qu'il faut tout arrêter et venir tout de suite. Elles ont appris à apprivoiser leur