



**HAL**  
open science

## La RSE en question : La gouvernance des parties prenantes au service de la gouvernance d'entreprise

Nathalie Aubourg, Béatrice Canel-Depitre, Corinne Renault-Tesson

### ► To cite this version:

Nathalie Aubourg, Béatrice Canel-Depitre, Corinne Renault-Tesson. La RSE en question : La gouvernance des parties prenantes au service de la gouvernance d'entreprise. Association francophone de management international, 2012, Lyon, France. hal-02332385

**HAL Id: hal-02332385**

**<https://normandie-univ.hal.science/hal-02332385>**

Submitted on 24 Oct 2019

**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.

# La RSE en question : La gouvernance des parties prenantes au service de la gouvernance d'entreprise

---

Nathalie AUBOURG

Béatrice CANEL-DEPITRE

Corinne RENAULT-TESSON

*Université du Havre, laboratoire CERENE*

*25 Rue Philippe Lebon 76600 Le Havre - France*

[Nathalie.aubourg@univ-lehavre.fr](mailto:Nathalie.aubourg@univ-lehavre.fr)[Béatrice.canel@univ-lehavre.fr](mailto:Béatrice.canel@univ-lehavre.fr)

[Corinne.renault@univ-lehavre.fr](mailto:Corinne.renault@univ-lehavre.fr)

## Résumé

---

La mise en œuvre d'une politique RSE par une multinationale étrangère dans un pays émergent pose la question du rôle fondamental de cette politique et des intérêts véritables qu'elle défend. Cette étude exploratoire examine par quel processus, dans le cadre d'un projet d'exploitation d'une mine de nickel, une entreprise française met en œuvre une politique RSE dans un pays émergent, l'Indonésie. Par sa volonté de gérer ses parties prenantes, l'entreprise s'inscrit dans un processus d'apprentissage organisationnel dans lequel les interactions entre individus sont multipliées. Les balbutiements de la concertation et les résistances encore fortes auquel elle se heurte tendraient à montrer que le chemin est encore loin pour atteindre l'objectif de l'apprentissage. Cette étude s'appuie principalement sur des données qualitatives mais également sur une recherche documentaire. Les résultats montrent que la mise en œuvre de la politique RSE de l'entreprise dans un pays émergent suit un processus d'apprentissage constitué d'essais-erreurs.

**Mots clefs : apprentissage, parties prenantes, société minière, politique RSE, encastrément**

## Abstract

---

The implementation by a multinational of its social responsibility in an emerging country raises the question of the boundaries of the firm. In emerging countries, when a company is the only economic actor of an area, the links between local and corporate governance are all the most important as the action of the administration is weak. This study examines by which process a French company learns to implement its social responsibility in an emerging country, Indonesia. Thro their desire to provide an answer to the integration of the various levels of responsibility, corporations take part in an organizational learning process in which interactions between individuals are multiplied and coordinated. The beginnings of coordination tend to show that the path is still open to reach the learning objectives.

This research is based mainly on qualitative data.

The results of the study show that the implementation by a multinational of its social responsibility in an emerging country follows a learning process.

**Key words : learning, stakeholders, mining company, CSR policy, embeddedness**

## **La RSE en question : La gouvernance des parties prenantes au service de la gouvernance d'entreprise**

---

La mise en œuvre d'une politique RSE par une multinationale étrangère dans un pays émergent pose la question du rôle fondamental de cette politique et des intérêts véritables qu'elle défend. L'émergence des problématiques de la RSE va, d'ailleurs, de pair avec l'affaiblissement des systèmes de régulation étatique dans la plupart des pays, et plus encore dans les pays émergents. En effet, dans les pays émergents, quand l'entreprise est le seul acteur économique d'une région, que l'action de l'Etat est faible voire parfois inexistante, l'entreprise multinationale s'approprie la problématique de la RSE. Cette confiscation par la grande entreprise mondiale nous amène à poser une première question de recherche : le thème de la RSE ne serait-il pas qu'un simple discours dans le sens des intérêts de l'entreprise ? Ainsi s'agirait-il de convaincre les parties prenantes qu'elles décident et orientent leurs choix alors qu'elles ne sont que des sujets soumis aux règles de cette dernière. Pourtant la pratique de la RSE est une réalité que l'on ne peut pas réduire au discours. Dans cette perspective, en s'emparant de la RSE, la grande entreprise s'attèle à modifier les repères des parties prenantes. D'où une deuxième question de recherche qui est en fait une question centrale : n'y a-t-il pas gouvernance locale des parties prenantes au service de la gouvernance d'entreprise.

Des entreprises, toujours plus nombreuses, consacrent des moyens importants pour afficher des engagements, affirmer une certaine éthique et manifester un comportement socialement responsable. Dans ce contexte, de nombreux chercheurs se sont attachés à analyser les discours décrivant les « bonnes pratiques » d'entreprises en matière de RSE

(Gond, Igalens, 2008 ; Béji-Bécheur et Bensebaa, 2009). Cependant, le processus par lequel une entreprise va mettre en œuvre une politique RSE dans un pays émergent fait l'objet de peu de travaux empiriques. La voie de l'apprentissage semble prometteuse pour rendre compte de du processus suivi par une entreprise qui cherche à « gouverner » ses parties prenantes afin d'obtenir son droit à opérer. La mise en œuvre d'une politique RSE peut être considérée comme le fruit d'un apprentissage organisationnel dont les modalités d'acquisition des connaissances restent à explorer.

Nous allons, dans un premier temps, considérer les difficultés de la mise en œuvre de cet apprentissage organisationnel. Puis nous confronterons la démarche initiée par une entreprise française dans un pays émergent à cette construction théorique en nous focalisant sur les déterminants de la mise en œuvre d'une gouvernance des parties prenantes.

### **Les difficultés de la mise en œuvre de la RSE**

La notion de partie prenante est née d'une exigence éthique nouvelle de la société civile, qui demande que les entreprises rendent compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité. L'entreprise s'est, dans un premier temps, centrée sur les parties prenantes de premier rang c'est-à-dire celles dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie. Mais, dans les dernières années du XXème siècle, la notion de partie prenante a évolué pour désigner une personne ou une organisation qui a un intérêt légitime dans un projet ou une entité. On perçoit un glissement de la notion de « *stakeholder* » qui ne se restreint plus seulement aux fournisseurs, employés, clients mais s'élargit aux membres de la commune, riverains, associations et collectivités territoriales qui sont sensibles à l'affectation de l'économie locale et à la protection de l'environnement. Ainsi toutes les parties prenantes vont être associées à la construction de la légitimité de l'entreprise. Tout d'abord, nous présente-

rons le contexte de l'étude ainsi que la méthodologie retenue puis nous présenterons comment l'apprentissage de la prise en compte des parties prenantes se heurte au déséquilibre de compétences des forces en présence en retenant certaines des modalités énoncées par Huber (1991), enfin nous nous pencherons sur les risques de rejet du projet.

### **Contexte de l'étude et méthodologie**

Nous souhaitons observer et comprendre le sens d'une politique RSE pour une entreprise française, ERAMET, et examiner par quel processus, elle fait l'apprentissage de la mise en œuvre de sa politique RSE dans un pays émergent, l'Indonésie et réfléchir sur le sens de cet apprentissage. En particulier, nous souhaitons comprendre les liens entre gouvernance des parties prenantes et gouvernance d'entreprise. Actuellement les parties prenantes identifiées et sollicitées par l'entreprise sont l'Etat indonésien et ses collectivités territoriales<sup>1</sup>, les habitants d'Halmahera, les actionnaires, les médias, les ONG et associations de toutes tailles ainsi que des institutions nationales<sup>2</sup> ou supranationales<sup>3</sup>.

La société minière en question, Eramet SA, 6<sup>ème</sup> producteur mondial de nickel, souhaite diversifier ses sources d'approvisionnement en nickel jusqu'alors concentrées en Nouvelle-Calédonie. La société Eramet est implantée dans 20 pays sur 40 sites de production et emploie 15 000 personnes dans le monde. La participation du secteur public français dans le capital de l'entreprise est importante car le groupe Areva détient 26% du capital. Eramet, actionnaire majoritaire, a acquis le projet PT Weda Bay Nickel (WBN) en Indonésie en mai 2006 afin de doubler à terme sa production de nickel (ca-

---

<sup>1</sup> Le gouverneur de la province, le Bupati, les autorités locales.

<sup>2</sup> Comme les universités

<sup>3</sup> Comme la Banque Mondiale

pacité prévue 60 000 T), en s'associant avec le japonais Mitsubishi Corporation et la société d'Etat indonésienne PT ANTAM (ANeka TAMbang) qui détient 10% de WBN).

WBN a pour objet le développement d'une mine de nickel et de cobalt ainsi qu'une usine de transformation dotée d'un procédé hydro métallique sur l'île d' Halmahera située sur la province des Moluques du Nord, un ensemble d'îles au nord-est de l'Indonésie. L'archipel des Moluques est connu pour ses forêts tropicales et ses lagons poissonneux. La forêt abrite de nombreuses espèces animales et végétales endémiques ; une nature dont dépend la communauté des Togutil, un peuple indigène vivant essentiellement de la chasse et de la pêche. Mais, le gisement, qui renfermerait 5,1 millions de tonnes de nickel (source Miga), est considéré comme l'un des plus importants du monde. La province compte 1,2 millions d'habitants dont 950 000 vivent à Ternate et Tidore et 250 000 sur l'île d'Halmahera. Selon le responsable du développement local : *« l'île d'Halmahera est la plus grande île de la province mais aussi la moins développée. Certains endroits n'ont ni électricité, ni eau potable, et l'on compte parfois à peine un médecin pour dix villages »*. Les responsables du projet estiment que *« 18 villages pourraient être potentiellement touchés par les activités d'extraction soit moins de 20 000 habitants »*. Le projet WBN est encore actuellement dans sa phase de faisabilité financière. WBN poursuit ses activités d'exploration, optimise le procédé par le biais d'expériences pilotes hors d'Indonésie, complète les volets sociaux, environnementaux et sanitaires des études d'impact et initie la première phase de mise en place des infrastructures de base. Le projet WBN emploie actuellement 850 personnes (emplois directs et sous-traitants) dont 650 proviennent de l'île d'Halmahera et des îles voisines. La fai-

sabilité financière est en cours d'évaluation et la décision finale de poursuivre le projet WBN est prévue pour 2012.

Notre méthodologie repose sur :

- Des entretiens semi-directifs réalisés entre septembre 2010 et février 2011. Les différents verbatims issus de ces entretiens figurent dans le texte en italique et entre guillemets. Ils ont eu lieu à l'université du Havre avec le directeur du projet PT WBN, le responsable communication et du développement local, le responsable des ressources humaines et des relations externes. Ces différentes personnes ont été identifiées comme des acteurs décisionnaires de la mise en œuvre de la politique RSE sur l'île d'Halmahera. Un entretien a aussi été mené avec un représentant des parties prenantes secondaires, le président de l'université. Ces entretiens, d'une durée de trois heures chacun, ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.
- Des documents internes de la société Eramet présentés par un membre de WBN lors d'un colloque organisé à l'université de Gadjah Mada en Indonésie en octobre 2010 que nous avons été autorisées à exploiter ainsi que des sources Internet.
- Des observations non participantes lors d'un déplacement aux Moluques du Nord que nous avons pu mener à la fin du mois d'octobre 2010. Auparavant, suite à la sollicitation de l'université du Havre par la société ERAMET implantée en Haute Normandie, des coopérations ont pu être évoquées tant dans le domaine de la formation que de la recherche. Sur le volet recherche, les laboratoires de sciences humaines ont été sollicités au même titre que les laboratoires d'écotoxicologie et de maintenance industrielle. Une invitation a été réalisée par

la société Eramet afin de signer sur place l'accord cadre conclu entre les universités des Moluques du Nord et l'université du Havre. Nous avons pu assister aux échanges et ainsi avoir la possibilité de rendre compte de pratiques sur le terrain.

- Une recherche documentaire sur les risques de l'exploitation d'une mine de nickel et sur les résistances des ONG face au projet nous permet également d'envisager le déséquilibre des forces en présence. Notre exploration se réfère à une démarche de type essentiellement abductive. Nous partons des faits et nous souhaitons les relier à des connaissances théoriques pour en tirer de la compréhension. Nous reprenons la définition de l'abduction de Koenig (1987) : « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjectures sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. ». L'abduction permet de construire des hypothèses qui ne sont que probables, conjecturales, elle consiste à proposer une règle à partir de la connaissance de cas et de leurs conséquences. Pour conduire cette démarche compréhensive, nous avons mobilisé les théories de l'apprentissage et des parties prenantes.

### **Apprentissage et déséquilibre de compétences des acteurs**

L'entreprise, coalition de parties prenantes (Acquier et Aggeri, 2005) avec des attentes (Freeman, 1984) et aux pouvoirs d'influence divergents (Michell et al., 1997), est en forte dépendance et interdépendance avec d'autres acteurs (Cyert et March, 1970 ; Crozier et Friedberg, 1977). Il est même possible de considérer l'entreprise comme encas-trée dans un réseau social sur lequel elle peut s'appuyer et auquel elle participe active-



ment (Piau, 2007). Par la prise en compte des différentes parties prenantes et la responsabilité des dirigeants (Carroll, 1999) envers les dommages potentiels causés par l'activité de la firme, l'entreprise articule le passage entre DD et RSE. Si son premier principe est de se conformer aux lois et règlements en lien avec ses activités, il ne suffit pas de « reconnaître » des valeurs, il faut les mettre en pratique. En prenant en compte la gestion des externalités, l'entreprise s'insère dans l'environnement et son encastrement l'amène à entrer en relation avec les parties prenantes contractuelles mais aussi non contractuelles. Ainsi cet enchevêtrement (Granovetter, 1973,1985) de social et d'économique inscrit l'entreprise dans un modèle relationnel qui va conditionner son comportement en matière de RSE. La volonté d'assurer une responsabilité tout en prenant en compte les différentes parties prenantes impose, en théorie, à l'entreprise d'accepter des remises en cause de ses choix stratégiques tout en restant acteur de premier rang. Cependant, le déséquilibre des forces en présence ne permet pas cette remise en cause, les populations locales ne disposent pas de l'information pour effectuer leurs propres arbitrages. L'enjeu est donc d'amener les acteurs concernés à prendre conscience des risques pour décider comment se protéger. Mais l'objectif affiché du responsable du développement local qui a entrepris, depuis novembre 2009, de dialoguer avec les autorités locales et les populations locales, ne laisse aucun doute sur ses véritables intentions : « *on a besoin des autorités locales, elles nous auditent et nous contrôlent* ». en effet, depuis la loi d'autonomie des régions indonésiennes, le pouvoir national ne donne son droit à opérer que si les autorisations sont accordées par le pouvoir local (bien que le projet soit antérieur à cette loi). Le pouvoir exécutif de la province des Moluques du Nord est composé d'un gouverneur élu au suffrage direct depuis 2005 et de

---

<sup>4</sup> Les Moluques du Nord sont devenues une province seulement en 1999, auparavant elles n'étaient qu'un district (comparable à notre département en France).

sept chefs<sup>5</sup> de districts (Kabupaten) élus eux aussi. Or, la démocratie est nouvelle en Indonésie, les premières élections démocratiques ont eu lieu en 1999 et sont en phase d'ajustement. Les institutions sont fortement décentralisées et doivent apprendre à s'organiser et à dialoguer avec le pouvoir central et local. Les interlocuteurs représentatifs des populations locales sont les chefs de village et il n'est pas certain qu'ils aient les compétences nécessaires pour dialoguer avec l'entreprise. Pour le responsable du développement local, le chef de village est un personnage important « *tout passe par lui, même s'il n'a pas toujours une vision pour son propre village au sein du projet gigantesque Weda Bay Nickel* ». Une année de réunions publiques et des discussions a suffi pour obtenir l'adhésion des dix chefs de village concernés par le futur site. Cette volonté de faire adhérer au projet d'Eramet ne semble pas s'inscrire réellement dans une acceptation de remise en cause de ses choix par l'échange avec ses parties prenantes. Le responsable du développement local voit dans cette étape la suppression d'une contrainte : « *Ils sont en mesure de faire du lobbying auprès du Bupati (préfet indonésien)*<sup>6</sup> ». En novembre 2010, des réunions se sont déroulées avec les chefs de village sur les méthodes de travail à mettre en place afin d'initier une démarche participative. Les chefs de village se sont engagés à convier toutes les catégories sociales du village à des réunions publiques au cours desquelles trois actions prioritaires devaient être proposées. Ces actions prioritaires étaient ensuite croisées avec les projets des autorités locales.

Si un comportement pro-actif s'insère dans une logique systémique dans laquelle l'apprentissage se fait en rétroaction, on est en droit de se demander si cette boucle a été respectée. En donnant une réponse à la prise en compte des différents niveaux de responsabilité, l'entreprise s'inscrit dans un processus d'apprentissage organisationnel dans

---

<sup>5</sup> Nommés Bupati

<sup>6</sup> Le Bupati donnera (ou non) l'autorisation d'exploitation du site !

lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées (Weick et Roberts, 1993). Or, cette absence d'interaction réelle s'inscrit davantage dans un mouvement de type « top down » que « bottom up ». Y-a-t-il véritablement coordination pour atteindre l'objectif de l'apprentissage selon Koenig (2006) ? En effet, l'apprentissage est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. Koenig (2006) pose que l'impact de l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites car cela élargit l'éventail des comportements possibles. Les parties prenantes nombreuses, associées à des degrés divers, prennent-elles conscience de l'enjeu environnemental ?

Dans ces conditions, l'organisation peut-elle faire l'apprentissage de la mise en œuvre de sa politique RSE ? Ce processus d'apprentissage, en reprenant les travaux d'Huber (1991) s'articule autour des thèmes suivants : les modalités d'acquisition des connaissances, le partage et le traitement des informations obtenues, l'inscription des compétences acquises dans la mémoire de l'organisation.. Parmi les modalités avancées par Huber (1991), deux semblent pertinentes pour comprendre les déterminants de la mise en œuvre d'une politique RSE : l'apprentissage experientiel et l'apprentissage par greffe.

- L'apprentissage experientiel (*experiential learning*) résulte de la capacité de l'organisation à gérer ses expériences accumulées (en mettant en place des structures ad hoc ou des procédures d'auto-évaluation) et de sa capacité à rester ouverte à des expérimentations. L'organisation va s'adapter aux changements de son environnement, elle va aussi développer son adaptabilité.
- L'apprentissage par greffe (*grafting*) provient lui des interactions avec d'autres organisations ou individus extérieurs à l'organisation. Ainsi, l'entreprise apprend en se

trouvant confrontée à ses parties prenantes avec lesquelles elle peut échanger et partager des connaissances et des savoir-faire.

**Figure 1 : Les modalités d'acquisition des connaissances dans l'apprentissage de la mise en œuvre d'une politique RSE**

En mettant en place des structures de dialogue ad hoc avec ses parties prenantes, l'organisation apprend aussi en accumulant de l'expérience. De façon délibérée, elle va chercher à gérer l'acquisition de connaissances nouvelles. Cependant, l'intentionnalité de la démarche peut aussi se trouver couplée à des situations de type essais-erreurs, résultant d'expérimentations non intentionnelles. On se trouve alors confronté aux exigences contradictoires de tout apprentissage organisationnel entre logique de l'expérience et logique de l'expérimentation. L'organisation subit et s'adapte à son environnement mais aussi le construit. Cet encastrement dans l'environnement nécessite une démarche d'apprentissage volontaire et continue.

Cette démarche est-elle opérationnelle lorsque les initiateurs du dialogue local attendaient des demandes dans les domaines de l'éducation, de la santé ou du développement économique local ? Les populations locales avaient-elles été suffisamment informées des risques encourus suite à l'exploitation d'une mine de nickel pour décider en connaissance de cause ? Une démarche RSE ne suppose-t-elle pas un devoir d'information ? Si les propositions du responsable du développement local pour redynamiser la filière pêche n'ont pas séduit, ne serait-ce pas, tout simplement, que les enjeux réels de l'exploitation n'avaient pas été suffisamment compris ? Ainsi, en 2010, les résultats de la démarche participative ont été considérés comme décevants<sup>7</sup> par les responsables de l'entreprise ; une demande forte des populations a porté sur l'installation de barrières autour de la mosquée. Les compétences des parties en présence étaient déséquilibrées et l'entreprise a omis cette évidence. L'information et la confiance étaient

---

<sup>7</sup> Selon notre système d'appréciation et de hiérarchisation du développement

des préalables à tout dialogue et interaction. Cette confiance nécessite de rappeler clairement les risques de toute exploitation d'une mine.

### **Les risques de rejet du projet**

Afin de mieux comprendre les enjeux de la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale, certains points méritent d'être soulignés. Tout d'abord, le secteur d'activité concerné, l'industrie minière a, dans un passé récent, suscité des réactions violentes de la part des populations locales dues à un comportement qualifié d'« irresponsable<sup>s</sup> ». Au début de la décennie, la société australienne Newcrest Mining a été mise en cause pour les dégâts environnementaux (déforestation, pollution des rivières, etc.) engendrés par deux de ses mines d'or sur la même île d'Halmahera. En 2004, les forces de l'ordre, assurant la protection des exploitations, avaient réprimé violemment des mouvements de protestation des communautés locales, provoquant un mort. Les entreprises minières ont donc intérêt à une gestion « durable » de leurs activités pour prévenir les risques sociaux, en un mot à assurer leur acceptabilité sociale. Le président directeur du projet PT WBN qualifie « *cette gestion des risques de véritable investissement* ». Il précise que le projet WBN est en cours de validation par les actionnaires « *qui sont très attentifs aux conséquences environnementales et sociales d'un tel projet* ». Il faut donc, dans une région vierge et donc très éloignée des questions soulevées par le développement d'un tissu industriel, dialoguer avec des populations locales et les informer des bouleversements que l'exploitation d'un tel site va occasionner dans leur environnement.

D'ailleurs, en 1999, le parlement indonésien a voté une loi de protection de la forêt et fait basculer près de 150 compagnies minières dans l'illégalité. En 2004, après une in-

---

<sup>s</sup> site de Novethic en date du 14/06/2006

tense activité de lobbying de l'industrie minière, la présidente Megawati qui craignait de devoir payer une compensation de plus d'un milliard de dollars aux compagnies dont le contrat aurait été rompu, utilise une procédure exceptionnelle pour amender la loi. Treize projets de mines à ciel-ouvert ayant obtenu leur licence d'exploitation avant le vote de la loi, dont le projet de la PT Weda Bay Nickel, vont alors être autorisés dans une zone de « forêt protégée ».

Les ONG ont refusé de participer aux consultations locales et dénoncent les risques de pollution de l'eau, de l'air, de déforestation et de conséquences irréversibles sur la faune et la flore. Pourtant, la Miga, l'agence multilatérale de garantie des investissements de la banque mondiale, après avoir réalisé des études sur les impacts sociaux et environnementaux, en 2010, a donné sa caution au projet. Eramet s'inscrit donc dans une politique de gouvernance des parties prenantes, préalable indispensable à l'acceptation du projet.

### **La mise en œuvre de la gouvernance des parties prenantes.**

Le processus de mise en œuvre d'une politique RSE par Weda Bay Nickel s'est articulé autour de la mise en place d'outils de pilotage spécifiques et d'une démarche participative avec la Banque Mondiale, les populations locales et un établissement universitaire français. Les différents outils mobilisés par WBN visent à accroître son acceptabilité sociale sur place à Halmahera, en Indonésie mais aussi à l'extérieur des frontières nationales.

### **Des outils de pilotage mis en place par Weda Bay Nickel**

Depuis 2007, une loi indonésienne<sup>9</sup> demande aux entreprises minières de prendre leurs responsabilités sur le plan social et environnemental. N'étant pas encore en opération, le projet PT Weda Bay Nickel n'est pas contraint de se soumettre à cette loi. Cependant, l'entreprise s'est dotée de structures spécifiques préfigurant la mise en œuvre formelle d'une politique RSE. Ces structures comprennent une trentaine de personnes.

La première entité la plus proche des populations locales est le *Community Development* (Com'dev). Depuis 2008, ce service a pour objectif d'élaborer un programme de développement pour les parties prenantes et les salariés de l'entreprise dans les domaines de la santé, de l'environnement, du développement économique local et de l'éducation. Le budget annuel du *Community Development* est de un million de dollars US. Depuis janvier 2010, la Fondation Saloi<sup>10</sup> sert de support opérationnel au programme du *Community Development*. Ces deux entités entretiennent des liens forts et sont pilotées par le directeur du projet PT WBN. Selon le responsable du développement local, « *la fondation permet d'obtenir des partenariats avec des ONG ou des organismes publics ou privés qui ne souhaiteraient pas travailler directement avec une entreprise privée* ». Ainsi en mai 2010, la fondation a permis une coopération entre la province des Moluques du Nord et la région Haute-Normandie. Des accords ont été signés dans les domaines de l'éducation, de la santé, des infrastructures portuaires et en aménagement du territoire comme illustré dans le tableau suivant.

**Tableau 1 : Réalisations de la fondation Saloi**

---

<sup>9</sup> Law on Minerals and Coal Mining

<sup>10</sup> Saloi est le nom du panier traditionnel utilisé par les populations de l'est de l'Indonésie pour transporter des marchandises. C'est aussi le symbole du travail.

Tous les permis n'ayant pas été obtenus pour le projet, un service « Relations extérieures » doit jouer un rôle de lobbying auprès du pouvoir central à Jakarta. Ce département agit au niveau du site sur l'île d'Halmahera, de Ternate et de Jakarta.

Le lien entre la fondation Saloi et le département « Relations extérieures » est assuré par un service communication commun. Enfin, un projet de création d'un nouveau département chargé de recenser les plaintes des populations locales et de les signaler aux différentes structures de l'entreprise est à l'étude.

La mise en place de ces différentes structures témoigne donc d'un comportement proactif de la part de l'entreprise pour se prémunir des risques sociaux d'un projet d'une telle envergure. En se dotant d'outils de pilotage spécifiques, l'entreprise souhaite de façon délibérée développer des compétences lui permettant de s'adapter à un environnement spécifique. Elle va donc accumuler de l'expérience en apprenant à dialoguer avec les populations locales. Ce dialogue s'impose comme un passage obligé à l'aval des actionnaires qui témoignent d'une sensibilité récente et accrue au risque social. Pour le directeur du projet Weda Bay Nickel, « *la RSE n'est pas considérée comme une obligation légale mais comme un investissement pour assurer la pérennité de nos opérations* ». La consultation et l'écoute des parties prenantes pourraient devenir un atout pour convaincre les actionnaires de s'engager dans la réalisation du projet. Faut-il, pour autant, y voir avec Coutrot (2010) l'expression d'une « démocratie active » qui consisterait à remplacer le pouvoir monopolisé des actionnaires par le pouvoir des parties prenantes ou faut-il y voir le « gouvernement des parties prenantes » ?

### **Des parties prenantes garantes de l'intérêt du projet**

Dans le même temps, l'entreprise a souhaité rassurer les actionnaires du projet en obtenant le droit à opérer de la part d'une organisation internationale. Ainsi, une étape im-



portante dans la réalisation du projet a été franchie lors de la venue de la MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency) en mars 2010. La MIGA est une agence de notation dépendante de la Banque Mondiale qui a pour objectif de mesurer le risque politique et l'acceptabilité sociale des investissements étrangers directs dans les économies émergentes. Cette agence veille, en particulier, à ce que les investissements étrangers contribuent à la croissance économique des pays émergents et permettent aussi de réduire la pauvreté en améliorant la qualité de vie des populations. Les critères d'évaluation retenus par la MIGA sont des critères qualitatifs. Les auditeurs de la MIGA se sont donc rendus sur le futur site d'extraction et ont procédé à des interviews auprès des populations locales. Lors des entretiens menés auprès du responsable du développement local, ce dernier a fait part de son étonnement sur les méthodes de l'agence de notation : les équipes de la MIGA ont interrogé de façon aléatoire les habitants du territoire concerné, à grand renfort de matériel photographique et audiovisuel. La consultation des populations locales s'apparentait plus à une opération type « micro-trottoir » qu'à une démarche rigoureuse adaptée au contexte local. Finalement, suite à cet audit, la MIGA a donné son accord en juillet 2010 en remettant un rapport public<sup>11</sup>. Il faut préciser que de façon générale, la MIGA accorde très peu de garanties sur les projets miniers. Cette étape a été une étape importante pour le projet Weda Bay Nickel non pas pour des raisons financières (le montant de l'emprunt demandé à la Banque Mondiale est dérisoire par rapport à l'ensemble du projet) mais parce qu'elle représentait un atout supplémentaire pour obtenir l'adhésion des actionnaires<sup>12</sup>. En effet, le rapport d'expertise de la MIGA est considéré comme un atout clé dans la communication avec les ONG. Or, si

---

<sup>11</sup> [http://www.miga.org/documents/WedaBay\\_ESRS.pdf](http://www.miga.org/documents/WedaBay_ESRS.pdf)

<sup>12</sup> Extrait du rapport ERAMET : « En 2010, WBN a aussi demandé et obtenu (juillet 2010) la couverture du projet par l'agence de garantie des investissements multilatéraux de la Banque Mondiale (MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency), une couverture contre les risques politiques pour les étapes d'exploration et de préconstruction. À cette occasion, un dossier intermédiaire décrivant les impacts environnementaux et sociaux pour ces deux seules étapes du projet a été émis, instruit et audité de façon approfondie. Ce fut l'opportunité de rencontrer les ONG locales et nationales, et de rendre public le dossier sur Internet pendant 60 jours afin de permettre à toute partie prenante de faire valoir ses commentaires. »

dans son rapport, Eramet affirme avoir rencontré des ONG locales et nationales, l'entreprise a, en réalité, travaillé avec deux ONG dont l'une est très contestée par la société civile. Il s'agit de la fondation privée Sampoerna qui développe des programmes de formation en Indonésie. Cette fondation dépend du groupe du même nom qui est un des premiers producteurs indonésiens de cigarettes racheté en 2005 par Philip Morris. Si, sur le principe, les ONG reconnaissent l'existence d'une consultation sur le projet, certaines ont refusé d'y participer car, comme le souligne le responsable d'une ONG : « Dans ce type de consultation, certains membres des communautés sentent une pression pour aller dans le sens du projet, car les compagnies travaillent main dans la main avec les autorités locales pour décider des questions foncières, par exemple. »<sup>13</sup> La réticence de certaines ONG s'explique aussi par des expériences antérieures catastrophiques sur le plan environnemental. Compte tenu de ces éléments, une coalition d'ONG<sup>14</sup> a adressé plusieurs courriers à la MIGA pour l'alerter sur les risques mais sans succès.

Pour parfaire cette caution scientifique, d'autres acteurs sont entrés en jeu. Depuis 2010, l'université du Havre est membre du pôle scientifique et technologique de la ville du Havre afin de faciliter l'installation d'entreprises innovantes dans le domaine du développement durable. La Communauté d'Agglomération, la Chambre de Commerce et d'Industrie ainsi que le Grand Port Maritime du Havre (GPMH) assurent la gouvernance de ce pôle, dont la présidence est assurée par le maire de la ville et la vice-présidence par le vice-président de la Chambre de Commerce et d'industrie, en charge du développement durable pour la ville du Havre. A titre professionnel, le vice-président du Pôle Scientifique et Technologique est directeur de l'usine Eramet située sur la zone indus-

---

<sup>13</sup> Site de Novethic en date du 26/10/2010

<sup>14</sup> Walhi, Earthworks (association américaine spécialisée dans l'impact des opérations minières), Bank Information Center ( aide les ONG à influencer les orientations des institutions financières).

trielle. Une collaboration entre le GPMH, l'université du Havre et Weda Bay Nickel va être mise en place pour en assurer son acceptabilité sociale

L'université du Havre accueille de nombreux étudiants étrangers et dispose d'une expertise dans l'enseignement du « français langue étrangère » ainsi que dans l'enseignement du malais-indonésien. Il serait donc possible à terme de former au Havre des indonésiens recrutés pour l'exploitation du site aux Moluques du Nord dans le domaine linguistique, ce qui serait aussi un moyen de les former aux méthodes de management françaises. Comme le souligne le directeur du projet, « *il faut apprendre à ces salariés à travailler à l'européenne pour des produits européens* ». Dans le domaine de la recherche, ce projet s'avère être, pour certains laboratoires, un terrain d'études dans les domaines de la chimie, de l'éco-toxicologie et des énergies renouvelables. Cette collaboration avec une entreprise privée, qui est une opportunité pour obtenir des financements dans le cadre d'un projet de création d'une fondation d'entreprises à l'université, illustre le danger de la perte d'indépendance scientifique entraînée par l'autonomie des universités.

Cependant, cette démarche d'accompagnement d'un projet minier par un établissement français public d'enseignement supérieur est perçue par son président comme relevant de la responsabilité sociale de l'université. Selon le Président de l'université, il ne s'agit pas de « *servir d'alibi mais de se positionner en tant qu'expert notamment dans le domaine environnemental afin d'assurer une bonne utilisation des ressources du pays* ».

## **Discussion**

Dans le cadre de l'examen des modalités du processus d'apprentissage de la mise en œuvre d'une politique RSE, nous avons montré l'imbrication des apprentissages.

**Figure 2 : Les modalités d'acquisition des connaissances dans l'apprentissage de la mise en œuvre d'une politique RSE au sein du projet Weda Bay Nickel**

La déclinaison d'une politique RSE sur un territoire s'apparente clairement à un exercice de gouvernance des parties prenantes. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a accumulé de l'expérience par le biais de structures de pilotage ad hoc. En mobilisant des parties prenantes très diversifiées, elle a pu bénéficier de l'expérience d'autres institutions (comme la MIGA ou des établissements d'enseignement supérieur français ou indonésien). On retrouve là la voie de l'apprentissage par greffe proposée par Huber (1991). A ce stade du projet, il est encore trop tôt pour savoir comment l'entreprise va s'appropriier les connaissances acquises au travers de l'apprentissage de la politique RSE. Cependant, le phénomène de co-construction ne semble pas enclenché tant les compétences des acteurs sont déséquilibrées.

L'énumération de ces parties prenantes nous laisse voir leurs diversités organisationnelles et géographiques avec le projet WBN. Elles sont sollicitées, WBN déploie des moyens afin de maintenir l'écoute et l'expression de ces différentes parties prenantes. Ce processus d'apprentissage est constitué d'essais-erreurs sur un territoire, dont l'objectif devrait permettre de diminuer les résistances au changement et aussi d'inventer de nouvelles formes de communication entre acteurs. Dans le souci permanent d'accroître l'acceptabilité sociale du projet, un certain nombre d'outils ont été mobilisés, en interne, comme le service de communication avec les communautés et la fondation Saloi et, en externe, comme la sollicitation de la MIGA de la Banque Mondiale et l'expertise d'institutions universitaires, portuaires et sanitaires en France. Le niveau d'information des habitants d'un village de l'île d'Halmahera réduit les possibilités d'échange fructueux. Le refus de dialoguer de la part de certaines ONG manifeste l'hostilité au projet et la difficulté d'un apprentissage RSE. Sa gouvernance des parties prenantes est perçue par ces dernières comme relevant d'une logique managériale pu-

rement instrumentale. Une véritable écoute des parties prenantes est un processus lent et complexe peu compatible avec les exigences managériales traditionnelles. Ainsi, l'échec de la démarche participative témoigne d'une volonté de l'entreprise d'imposer sa propre vision plus proche d'un mouvement de type « top down » que « bottom up ». Compte tenu de la diversité des parties prenantes et des différents niveaux d'expertise, la responsabilisation (« empowerment ») est vitale (Schmitt, 2010) . Les projets dans l'industrie minière sont non seulement complexes sur le plan technique mais nécessitent des connaissances dans les domaines du développement durable, du droit et de l'économie. Cela suppose d'être capable d'identifier les parties prenantes susceptibles de comprendre tous ces enjeux. La mise en œuvre d'une politique RSE dans un pays émergent doit pour réussir laisser la place à une gouvernance des parties prenantes moins structurée car comme le souligne Callon (1986) « tout est incertitude et réversible, l'ordre et la stabilité sont plus l'exception que la règle ».

## **Conclusion**

Les impacts sociaux et environnementaux des grands projets miniers sont controversés et complexes. Si le développement des minéraux peut créer des richesses, il peut également provoquer des perturbations considérables. Les projets miniers peuvent créer des emplois, des routes, des écoles et augmenter la demande de biens et services dans les régions pauvres (entre 2000 et 2300 personnes travailleront sur le site dont 50% du personnel devrait provenir des Moluques du Nord), mais les avantages et les conséquences peuvent être inégalement partagées. Ainsi, les projets miniers peuvent conduire à des tensions sociales et à des conflits violents. Les populations locales se sentent particulièrement vulnérables, lorsque les impacts environnementaux des mines (pollution du sol, de l'air et de l'eau) affectent leurs moyens de subsistance et d'existence. Les différences

de pouvoir entre les collectivités et la puissante grande entreprise entraînent un sentiment d'impuissance des communautés. Un processus de RSE efficace doit permettre aux communautés locales de jouer un rôle essentiel dans la prise de décision, actuellement ces conditions ne semblent pas encore réunies.

## Bibliographie

Acquier A. et F. Aggeri, (2005) "La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?", Colloque de l'AIMS, Angers, 7-9 juin, 17p.

Béji-Bécheur A., Bensebaa F., (2009), « Les stratégies de positionnement responsable :le cas des tours opérateurs », *Décisions Marketing*, n° 54.

Callon M., (1986), Some elements of a sociology of translation-Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay, in J.Law (Ed.), *Power, action and belief* (pp 196-233), London : Routledge and Kegan Paul.

Capron M., Quairel-Lanoizelée F., (2001), "Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes", *rapport pour le Commissariat Général du Plan*, research notebook CREFIGE-ERGO, Paris, pp.165.

Carroll A.B., (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, vol.4, n°4, pp.497-505.

Carroll A.B., (1999), "Corporate Social Responsibility, Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, vol.38, n°3, pp.268-295.

Coutrot T., (2010), « Jalons vers un monde possible. Redonner des racines à la démocratie », Ed. Le Bord de l'eau, Lormont, 226p.

Cyert R., March J., (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Dunod.

Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.

Donaldson T., Preston L., (1995), The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.

Freeman R.E., (1984), "*Strategic management: a stakeholder approach*" Pitman, Boston.

Friedman M., (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13.

Gond J-P., Igalens J., (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses universitaires de France, collection Que sais-je ?

Granovetter M., (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Issue 6, May, pp. 1360-1380.

Granovetter M., (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology* , 91, pp. 481-510.

Grochain S., (2009), "La Responsabilité Sociale d'Entreprise, entre gouvernance d'entreprise et gouvernance locale", *Actes du RIODD*.

Huber G.P., (1991), "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organizational Science*, 2, 1, February, pp.88-115

Koenig G., (1987), « La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre », in collectif, de *Nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, p. 105-128.

Koenig G., (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n°160, pp 293-306.

Michell R., Agle B. et Wood D., (1997), "Towards a theory of stakeholder identification: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22 (4).

Philippe D., Durand R., (2006), « Communication environnementale et réputation de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, vol 10, n°3.



Piau N., (2007), « Développement durable : est-ce bien rationnel », *Revue Sociétal* n°55, janvier.

Rey P. et de Saint-Simon F., (2009), « L'entreprise n'est pas l'Etat », *Actes du RIODD*.

Schmitt R., (2010), « Dealing with Wicked Issues : Open Strategizing and the Camisea Case », *Journal of Business Ethics*, vol 96, 11-19.

Senkel M-P., (2009), « La représentation de la RSE sur les sites Internet des prestataires de services logistiques français », *Logistique et Management*, Vol. 17 n°1.

Weick K.E., (1979), *The social psychology of organizing*, Readings (Mass.), Addison Westley.

Weick K.E. et Roberts, (1993), "Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks", *Administrative Science Quarterly*, 628-52.

Figure 1 : Les modalités d'acquisition des connaissances dans l'apprentissage de la mise en œuvre d'une politique RSE

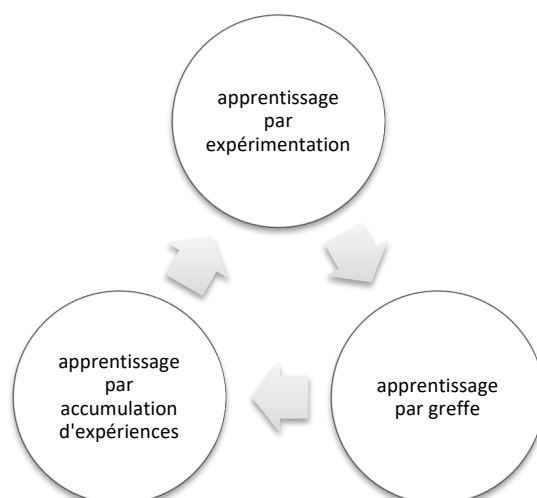


Tableau 1 : Réalisations de la fondation Saloi

Education	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme de formation pour 56 enseignants</li> <li>- Fourniture de matériel pédagogique pour les écoles de 15 villages</li> <li>- Construction d'un dortoir pour 32 étudiants</li> <li>- Financement de 55 bourses d'études</li> </ul>
Santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Journées de consultation gratuites et fournitures de médicaments</li> <li>- Prise en charge de la rémunération de deux médecins et de deux infirmières</li> <li>- Rénovation d'établissements de santé</li> <li>- Plans de prévention contre la malaria et le paludisme</li> </ul>
Développement économique local	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement en 2009 de 10 programmes pilotes dans les domaines de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage animal</li> <li>- Programme de formation à la création d'entreprise</li> <li>- Dispositif d'accès au micro-crédit</li> </ul>
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme de reforestation</li> <li>- Installation de 750 panneaux solaires</li> <li>- Financement d'un programme de recherche sur la protection de la barrière de corail</li> </ul>

Figure 2 : Les modalités d'acquisition des connaissances dans l'apprentissage de la mise en œuvre d'une politique RSE au sein du projet Weda Bay Nickel

