



**HAL**  
open science

# L'apprentissage de la mise en oeuvre d'une politique RSE d'une entreprise française dans un pays émergent

Nathalie Aubourg, Corinne Renault-Tesson

## ► To cite this version:

Nathalie Aubourg, Corinne Renault-Tesson. L'apprentissage de la mise en oeuvre d'une politique RSE d'une entreprise française dans un pays émergent. Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable, 2011, Lyon, France. hal-02332431

**HAL Id: hal-02332431**

**<https://normandie-univ.hal.science/hal-02332431>**

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.

# L'apprentissage de la mise en œuvre d'une politique RSE d'une entreprise française dans un pays émergent

---

Nathalie AUBOURG

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)

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

---

## Résumé

La mise en œuvre d'une politique de RSE par une multinationale étrangère dans un pays émergent interpelle sur la question des frontières de l'entreprise. En effet, dans les pays émergents, quand l'entreprise est le seul acteur économique d'une région, la question de la relation entre gouvernance d'entreprise et gouvernance locale est d'autant plus cruciale que l'action de l'Etat est faible voire parfois inexistante.

Cette étude exploratoire examine par quel processus, dans le cadre d'un projet d'exploitation d'une mine de nickel, une entreprise française fait l'apprentissage de la mise en œuvre de sa politique RSE dans un pays émergent, l'Indonésie. En effet, 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 encastrement de social et d'économique inscrit l'entreprise dans un modèle relationnel qui va conditionner son comportement en matière de RSE. Par sa volonté de donner une réponse à la prise en compte des différents niveaux de responsabilité, l'entreprise s'inscrit dans un processus d'apprentissage organisationnel dans lequel les interactions entre individus sont multipliées. Les balbutiements de la coordination tendraient à montrer que le chemin est encore ouvert pour atteindre l'objectif de l'apprentissage.

Cette étude s'appuie essentiellement sur des données qualitatives. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés entre juin 2010 et janvier 2011 auprès des responsables d'un projet de développement d'une mine de nickel et de cobalt et de certaines des parties prenantes « secondaires ». Ce travail a aussi fait l'objet d'un déplacement fin octobre 2010 sur le futur site d'exploitation à Halmahera dans la province des Moluques du Nord.

Les résultats de cette étude 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 sur un territoire. Dans le souci permanent d'accroître l'acceptabilité sociale du projet, un certain nombre d'objets ont été mobilisés en interne comme le service de communication avec les communautés et la fondation Saloï et en externe comme la sollicitation de la MIGA de la Banque Mondiale et l'expertise d'institutions universitaires, portuaires et sanitaires en France.

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

## 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. By taking into account the management of externalities, corporations become part of the environment and their embeddedness leads them to be in contact with both contractual and non contractual stakeholders. This social and economic overlapping places corporations in a relational model which will determine their behavior towards CSR. Corporations willing to take on their responsibility whilst taking into account the various stakeholders must accept that their strategic choices may be questioned even though they remain first tier players. This proactive behavior is part of a systems logic in which learning takes place using feedback. 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. Several semi-structured interviews have been held between June 2010 and January 2011. They were held with managers in charge of the mining project and with external stakeholders.

The results of the study show that the implementation by a multinational of its social responsibility in an emerging country follows a learning process. To increase its social acceptability, the company develops internal structures such as a communication department and a foundation dedicated to the local communities and uses the services of external structures such as the MIGA from the World Bank and French academic, transportation and health institutions.

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

## 1. Introduction

La mise en œuvre d'une politique de RSE par une multinationale étrangère dans un pays émergent interpelle sur la question des frontières de l'entreprise. En effet, dans les pays émergents, quand l'entreprise est le seul acteur économique d'une région, la question de la relation entre gouvernance d'entreprise et gouvernance locale (Grochain, 2009 ; Rey et Saint-Simon, 2009) est d'autant plus cruciale que l'action de l'Etat est faible voire parfois inexistante.

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 Rapports de Développement Durable (RDD) de grandes entreprises. Parmi les travaux les plus récents, certains ont analysé le contenu des rapports annuels d'entreprises américaines en matière de communication environnementale (Philippe, 2006), d'autres ont étudié les informations sociétales diffusées sur le site Internet de prestataires de services logistiques français (Senkel, 2009) ainsi que 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 ce processus tant l'entreprise doit apprendre 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 la gestion des parties prenantes comme le fruit d'un 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 politique RSE.

## 2. L'apprentissage de la mise en œuvre d'une politique RSE d'une entreprise française dans un pays émergent

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 présenterons l'apprentissage de la prise en compte des parties prenantes en proposant de retenir certaines des modalités énoncées par Huber (1991) puis nous décrirons le contexte de l'étude ainsi que la méthodologie retenue.

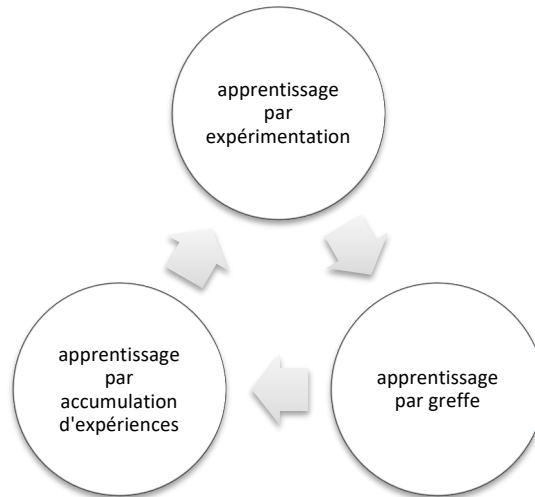
### 2.1. Parties prenantes et apprentissage

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 encastree dans un réseau social sur lequel elle peut s'appuyer et auquel elle participe activement (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. La perspective

contractuelle avancée par Friedman (1970) est jugée insuffisante par Donaldson et Preston (1995), Carroll (1979), Capron et Quairel (2001). 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 à l'entreprise d'accepter des remises en cause de ses choix stratégiques tout en restant acteur de premier rang. Ce comportement pro-actif s'insère dans une logique systémique dans laquelle l'apprentissage se fait en rétroaction. Par sa volonté de donner une réponse à la prise en compte des différents niveaux de responsabilité, l'entreprise s'inscrit dans un processus d'apprentissage organisationnel dans lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées (Weick et Roberts, 1993). Les balbutiements de la coordination tendraient à montrer que le chemin est encore ouvert 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, vont prendre conscience de l'enjeu environnemental. Elles vont entrer en relation entre elles et interagir à des niveaux de responsabilité différents. Elles vont croiser leurs compétences respectives et en acquérir de nouvelles. C'est ainsi par une volonté commune de toutes les parties prenantes que la gestion des situations de détérioration de l'environnement sera modifiée grâce à l'acquisition de compétences nouvelles.

En souhaitant croiser les compétences de différents acteurs, l'organisation va 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. Le faible nombre de travaux empiriques portant sur les processus de mise en œuvre par les organisations de politique RSE rend la question des modalités d'acquisition des connaissances particulièrement sensible. 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 expérientiel et l'apprentissage par greffe.

- L'apprentissage expérientiel (*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

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.

## 2.2. Contexte de l'étude et méthodologie

Nous souhaitons examiner par quel processus une entreprise française fait l'apprentissage de la mise en œuvre de sa politique RSE dans un pays émergent, l'Indonésie. En particulier, nous souhaitons comprendre dans ce contexte particulier comment une organisation s'approprie les connaissances nécessaires à la gestion de ses relations avec les parties prenantes. En reprenant la typologie des processus d'acquisition des connaissances selon Huber (1991), les modalités de l'apprentissage sont-elles le fruit d'un apprentissage par « greffe », par accumulation d'expérience, ou par expérimentation ?

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 acquiert le projet PT Weda Bay Nickel (WBN) en Indonésie en mai 2006 afin de doubler à terme sa production de nickel (capacité prévue 60 000 T), et s'associe à Mitsubishi Corporation et à PT ANTAM (ANeka TAMBang, une entreprise indonésienne 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. Autrefois simple département (Kabupaten) de la province des Moluques, la province des Moluques du Nord a obtenu en 1999 le statut de province. Pendant longtemps, Ternate a fait office de capitale provisoire de la province. Aujourd'hui, la capitale est à Sofifi situé sur l'île d'Halmahera. 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 faisabilité financière est en cours d'évaluation et la décision finale de poursuivre le projet WBN est prévue pour 2012.

Notre méthodologie repose sur :

- Quatre entretiens semi-directifs réalisés entre septembre 2010 et février 2011. Les différents verbatim 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.
- 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.
- 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.

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 le passé, suscité des réactions violentes

de la part des populations locales dues à un comportement qualifié d'« irresponsable » sur le plan environnemental (ce qui est encore le cas avec la société américaine Freeport qui exploite la mine d'or de Grasberg en Papouasie). Les entreprises minières ont donc intérêt pour une gestion « durable » de leurs activités à prévenir ces 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 est important de préciser 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 qui n'ont pas conscience des bouleversements que l'exploitation d'un tel site va occasionner dans leur environnement. Enfin, l'Indonésie est un pays qui a connu ses premières élections démocratiques en 1999 et dont les institutions fortement décentralisées doivent apprendre à s'organiser et à dialoguer avec le pouvoir central et local.

Nous souhaitons observer et comprendre cette pratique de mise en œuvre d'une politique RSE de cette entreprise française dans le cadre d'un projet de grande envergure pour ERAMET bien sûr mais aussi pour la province des Moluques du Nord et l'Etat indonésien. 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. Nous examinerons le processus d'apprentissage dont font preuve ERAMET et WBN dans leur volonté de « *développer un projet socialement et environnementalement durable* » (extrait du site Eramet.fr). A la différence d'un reporting social qui doit rendre compte d'actions passées, nous sommes ici sur des conséquences probables et quelques actions présentes. Néanmoins, il nous semble que cette phase du projet soit un élément clé dans la prise de décision des actionnaires. Actuellement les parties prenantes identifiées et sollicitées par l'entreprise sont l'Etat indonésien et ses collectivités territoriales<sup>2</sup>, les habitants d'Halmahera, les actionnaires, les médias, les ONG et associations de toutes tailles ainsi que des institutions nationales<sup>3</sup> ou supra-nationales<sup>4</sup>.

### **3. L'apprentissage de la gouvernance des parties prenantes.**

Le processus de mise en œuvre d'une politique RSE par Pt WBN 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.

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

Depuis 2007, une loi indonésienne<sup>5</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>6</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*

---

<sup>1</sup> site de Novethic en date du 14/06/2006

<sup>2</sup> Le gouverneur de la province, le Bupati, les autorités locales.

<sup>3</sup> Comme les universités

<sup>4</sup> Comme la Banque Mondiale

<sup>5</sup> Law on Minerals and Coal Mining

<sup>6</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.



*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.

Le tableau ci-dessous illustre certaines des 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>

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 prévenir les 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 même aux 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 ». Alors que le projet est suspendu à l'accord des actionnaires, on pourrait aussi comprendre que les actionnaires sont devenus très sensibles au risque social. 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 y voir avec Coutrot (2010) l'expression d'une « démocratie active » qui consisterait à remplacer le pouvoir monopolisé des actionnaires par le « gouvernement des parties prenantes » ?

### **3.2. Différents processus de mobilisation des parties prenantes.**

#### **3.2.1. Des parties prenantes expérimentées**

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 réputée peu encline à

accorder son crédit à des investissements miniers. Ainsi, une étape importante 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. 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 PT WBN 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. En effet, le rapport d'expertise de la MIGA est considéré comme un atout clé dans la communication avec les ONG.

### 3.2.2. Des parties prenantes initiées malgré elles

Depuis novembre 2009, le responsable du développement local a entrepris de dialoguer avec les populations locales. Lors d'un entretien, ce dernier a déclaré : « *on a besoin des autorités locales, elles nous auditent et nous contrôlent* ». 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 sept chefs<sup>9</sup> de districts (Kabupaten) élus eux aussi. La démocratie est nouvelle en Indonésie et en phase d'ajustement. Les interlocuteurs représentatifs des populations locales sont les chefs de village. Une année de réunions publiques et des discussions a été nécessaire pour obtenir l'adhésion des dix chefs de village concernés par le futur site. Cette étape est indispensable car comme le souligne le responsable du développement local : « *Ils sont en mesure de faire du lobbying auprès du Bupati* ». 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. Le chef de village est un personnage important selon le responsable du développement local car « *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.

---

<sup>7</sup> [http://www.miga.org/documents/WedaBay\\_ESRS.pdf](http://www.miga.org/documents/WedaBay_ESRS.pdf)

<sup>8</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. »

<sup>9</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).

<sup>10</sup> Nommés Bupati

<sup>11</sup> Le Bupati donnera (ou non) l'autorisation d'exploitation du site !

En fait, les initiateurs du dialogue local attendaient des demandes dans les domaines de l'éducation, de la santé ou du développement économique local. Ainsi, des propositions avaient été faites par le responsable du développement local dans ce sens pour redynamiser la filière pêche. En 2010, les résultats de cette démarche participative ont été considérés comme décevants<sup>12</sup> par les responsables de l'entreprise. A titre d'exemple, parmi les actions identifiées par les populations, une demande forte a porté sur l'installation de barrières autour de la mosquée. Face aux moyens mobilisés, les actions sont qualifiées de décevantes mais qu'en est-il de la perception des populations locales ? De plus, les responsables de service communication ont fourni une méthodologie, était-elle adaptée au mode de prise de décision indonésien ? Si les résultats de la concertation semblent dérisoires actuellement, ils sont empreints d'une conception linéaire du temps, de plus, le délai peut paraître court. En lien avec la notion de temps, les populations ont-elles eu suffisamment confiance pour s'exprimer dans un délai qu'elles pourraient juger insuffisant ? Nous devons aussi rester conscients comme le rappelait le gouverneur des Moluques du Nord que « *la stratégie de développement commun pour tous les districts repose sur les efforts d'unification des 800 îles et leurs 34 langues différentes* ».

### 3.2.3. Des parties prenantes « caution »

En 2010, l'université du Havre est membre du pôle scientifique et technologique de la ville du Havre. L'objectif de ce pôle est 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 assurent la gouvernance de ce pôle. La présidence en est assurée par le maire de la ville et la vice-présidence par le vice-président de la Chambre de Commerce et d'industrie qui est aussi élu en charge du développement durable pour la ville du Havre. A titre professionnel, ce vice-président du Pôle Scientifique et Technologique est directeur de l'usine Eramet située sur la zone industrielle. A l'occasion d'une visite au Havre du responsable du projet Weda Bay Nickel, le directeur de l'usine Eramet au Havre persuade ce dernier de l'intérêt d'une collaboration entre des institutions havraises et Weda Bay Nickel. Deux institutions membres du Pôle scientifique et technologique sont alors sollicitées : le GPMH et l'université du Havre.

Le responsable du projet Weda Bay Nickel soucieux d'obtenir l'adhésion des actionnaires afin d'entrer dans la phase de validation du projet, doit donc en assurer son acceptabilité sociale. Un partenariat avec un établissement public d'enseignement supérieur aurait le mérite de rendre crédible auprès des parties prenantes du projet du caractère socialement responsable du projet. En effet, l'université du Havre dispose d'atouts particuliers dans les domaines de la formation et de la recherche. De part sa dimension internationale, cette université 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* ». Un enseignant-chercheur en malais-indonésien est à l'origine d'une convention avec une université indonésienne, étape incontournable si l'on veut obtenir l'adhésion des populations locales. 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. A titre d'exemple, il est prévu de mettre en place des bio indicateurs de rejets. Cette collaboration avec une entreprise privée est aussi une opportunité pour obtenir des financements dans le cadre d'un projet de création d'une fondation d'entreprises à l'université.

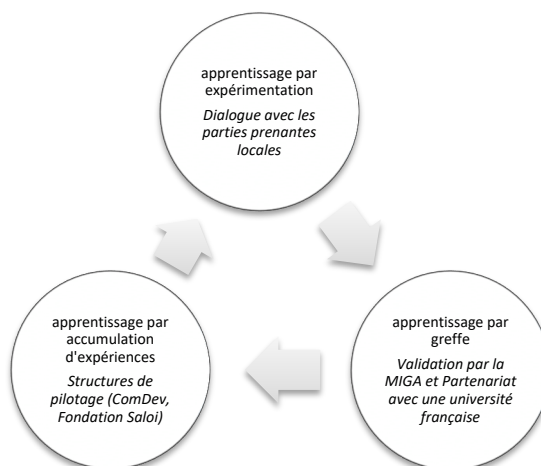
Cette démarche d'accompagnement d'un projet minier par un établissement français public d'enseignement supérieur est perçue par son président comme relevant de la res-

---

<sup>12</sup> Selon notre système d'appréciation et de hiérarchisation du développement

ponsabilité 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* ».

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. Les résultats jugés décevants par le responsable du développement local lors de la démarche participative s'inscrivent dans le cadre d'une expérimentation de type essai-erreur qui vient compléter les compétences acquises grâce aux structures de pilotage. A ce stade du projet, il est encore trop tôt pour savoir comment l'entreprise va s'approprier les connaissances acquises au travers de l'apprentissage de la politique RSE. Le phénomène de co-construction est enclenché mais la visibilité reste restreinte. Néanmoins, les différentes actions engagées sont constitutives de l'avancement du projet.

#### 4. Conclusion

L'énumération de ces parties prenantes nous laisse voir leurs diversités organisationnelles et géographiques avec le projet WBN. Elles sont toutes sollicitées, associées et reconnues comme des partenaires par WBN. Leur diversité est mise en avant et entretenue. Sans volonté de gommage et/ou d'alignement, 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, autant d'expérimentations qui devraient 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. Ces diverses parties prenantes entretiennent, elles-mêmes, des liens entre elles. Leur appartenance à différents réseaux accroît la difficulté pour WBN car il n'a pas un interlocuteur unique. Néanmoins, la multiplicité des acteurs avec des états de connaissance différents singularise le processus d'apprentissage de la RSE. Le niveau d'information d'un village de l'île

d'Halmahera est sollicité au même titre que la MIGA, instance affiliée à la Banque Mondiale participant à l'ONU.

On peut s'étonner que tant de parties prenantes aussi diverses soient associées, néanmoins l'approche territoire nous permet de comprendre que les proximités géographiques, sociologiques et institutionnelles se voient réunies. La proximité géographique est mise en avant aussi bien en Indonésie qu'en France. WBN est en lien direct avec le gouverneur, le Bupati, les chefs de village. Eramet sollicite les institutions situées à proximité de son site industriel situé à Sandouville en Haute-Normandie. Le GPMH (Grand Port Maritime du Havre) est sollicité pour son expertise des infrastructures portuaires, l'ARS (Agence Régionale de Santé) de Rouen et l'Université du Havre ont été retenues comme des experts et sont associées à l'état d'avancement du projet. La proximité sociologique est entretenue par la volonté d'embaucher des habitants des Moluques et d'autres Indonésiens. Lorsque le projet sera en opération entre 2000 et 2300 personnes travailleront sur le site, 50% du personnel devrait provenir des Moluques du Nord. Il s'agit pour WBN de constituer un vivier important de ressources humaines car le taux de turnover devrait rester important, un Indonésien change d'employeur en moyenne une fois par an, la question de la fidélisation des salariés indonésiens est donc un enjeu important. La proximité institutionnelle repose sur le souhait de rester en contact constant avec les institutions provinciales et locales car elles seules sont en capacité de donner le permis d'exploiter la mine.

## 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.
- 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*.
- 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.