

LES RAPPORTS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : D'UNE LOGIQUE GLOBALE À UNE LOGIQUE LOCALE. LE CAS DE TOTAL – RAFFINERIE DE NORMANDIE

L'ÉPREUVE DES FAITS

Les rapports de développement durable (RDD), un des outils de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), font souvent figures de « vitrine environnementale et sociale » ; ils s'inscrivent dans une logique de communication institutionnelle à visée globale. Or, les entreprises prennent de plus en plus conscience des exigences des parties prenantes locales (PPL). Elles se doivent désormais d'apporter des réponses qui s'inscrivent dans une logique de territoire, afin d'assurer leur légitimité.

Ces objectifs de légitimité et de proximité paraissent cohérents, mais ils sont parfois difficiles à concilier.

Parmi les outils RSE, l'entreprise objet de l'étude (la raffinerie de Normandie du groupe Total) a élaboré un RDD local intitulé *Rapport sociétal et environnemental*. La déclinaison du RDD global en un RDD local, révélatrice d'une tendance *bottom up* dans la consultation des PPL, constitue une source d'information d'une nature différente : la consultation des PPL est un élément d'une démarche participative qui témoigne d'un processus d'apprentissage collectif.

Par **Nathalie AUBOURG ***, **Béatrice CANEL-DEPITRE **** et **Corinne RENAULT-TESSON *****

Les pressions nouvelles qui pèsent sur l'entreprise du fait de la loi sur les nouvelles réglementations économiques (NRE) en réactualisent la responsabilité sociale et l'incitent à afficher une image positive. 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) établis par 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), et 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 » de certaines entreprises en matière de RSE (GOND, IGALENS, 2008 ; BÉJI-BÉCHEUR et BENSEBAA, 2009).

Les RDD, un des outils de la RSE, font souvent figures de « vitrine environnementale et sociale ». En effet, l'aspect très général et peu contraignant de la loi NRE (1) autorise l'entreprise à s'approprier ces RDD et à les interpréter dans le sens de son intérêt stratégique. Dans tous les cas, les RDD s'inscrivent dans une logique de communication institutionnelle à visée globale. En outre, l'entreprise s'intéresse de plus en plus aux parties prenantes locales (PPL) afin de prendre en compte leurs exigences. Afin d'assurer sa légitimité, l'entreprise se doit d'apporter des réponses qui s'inscrivent dans une logique de territoire. L'originalité de cet article est de montrer de quelle manière une entreprise donnée va ainsi construire un RDD local pour pouvoir répondre aux attentes des PPL. Ces objectifs de légitimité et de proximité paraissent cohérents, mais ils sont parfois difficiles à concilier entre eux, et cette difficulté nous amène à notre problématique. Celle-ci s'articule autour de la question suivante : comment l'entreprise assure-t-elle un lien entre les trois éléments d'un triptyque ancré sur le RDD global, sur le territoire et sur la consultation des PPL ? Parmi les outils RSE, la raffinerie de Normandie du groupe Total a élaboré un RDD local intitulé Rapport sociétal et environnemental. Cette déclinaison du RDD global en un RDD local est révélatrice d'une tendance « *bottom up* » dans la consultation des PPL et est en elle-même une source d'information de nature différente : la consultation

des PPL est un élément d'une démarche participative qui témoigne d'un processus d'apprentissage collectif. Nous allons, dans un premier temps, considérer la gestion des parties prenantes (PP) en tant que fruit d'un apprentissage organisationnel. Puis nous confronterons la démarche initiée par la raffinerie de Normandie à cette construction théorique, en nous focalisant sur l'extrait produit, à savoir le RDD local.

LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES À L'ÉPREUVE DE L'APPRENTISSAGE

La notion de partie prenante (2) est née d'une exigence éthique nouvelle de la société civile, qui demande aux entreprises de rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité. Dans un premier temps, l'entreprise s'est centrée sur les parties prenantes de premier rang, c'est-à-dire sur celles dont l'entreprise ne pourrait se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie. Mais dans les dernières années du XX^e siècle, cette notion de partie prenante a évolué jusqu'à désigner une personne (ou une organisation) ayant un intérêt légitime dans un projet ou dans une entité. On perçoit là un glissement de la notion de « *stakeholder* », qui ne se restreint plus seulement aux distributeurs, employés et clients (acteurs globaux), mais s'élargit aux membres de la commune, aux riverains (acteurs locaux) qui sont sensibles à l'affectation de l'économie locale et à son environnement. Ainsi, toutes les PP 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 PPL, puis nous interrogerons sur les conditions de cet apprentissage dans une vision systémique, en nous focalisant sur un outil de RSE spécifique, le RDD.

Parties prenantes et apprentissage

L'entreprise, cette coalition de parties prenantes (ACQUIER et AGGERI, 2005) aux attentes (FREEMAN, 1984) et aux pouvoirs d'influence divergents (MICHELL *et al.*, 1997), est dans une 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 étant encadrée dans un réseau social sur lequel elle peut s'appuyer et auquel elle participe activement (PIAU, 2004).

* Maître de Conférences en sciences de gestion.

** HDR - Maître de Conférences en sciences de gestion.

*** Maître de Conférences en sciences de gestion.

(1) La loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles réglementations économiques (parue au JO du 16 mai 2001) ; le décret d'application n° 2002-803 du 3 mai 2002.

(2) Les parties prenantes sont définies comme toutes les personnes, groupes de personnes ou organisations :
– sur lesquels l'activité de l'entité (site, filiale) a un impact potentiel, direct ou indirect, positif ou négatif ;
– qui ont un impact potentiel, direct ou indirect, positif ou négatif sur l'activité de l'entité (site, filiale).
Cette définition est proche de celle donnée par Freeman et Reed, 1983.

Par sa prise en compte des différentes PP et la responsabilité de ses dirigeants (CARROLL, 1999) au regard des dommages potentiels que pourrait causer son activité, l'entreprise se situe à l'articulation entre le développement durable (DD) et la 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 encastrément l'amène à entrer en relation non seulement avec les PP contractuelles, mais aussi avec les PP 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.

Sa volonté d'assurer une responsabilité tout en prenant en compte les différentes PP impose à l'entreprise d'accepter des remises en cause de ses choix stratégiques, tout en restant un acteur de premier rang. Ce comportement proactif 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 (1994). En effet, l'apprentissage est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie non seulement la gestion des situations, mais aussi les situations elles-mêmes. Koenig (2006) pose le principe que l'impact de l'apprentissage croît avec le nombre et la diversité des interprétations produites, élargissant ainsi l'éventail des comportements possibles. Ainsi, c'est par une volonté commune de toutes les PP 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'apprentissage « par greffe » (un concept développé par Huber en 1991) apparaît particulièrement pertinent. Trois caractéristiques apparaissent :

- La source d'apprentissage provient d'un partenariat (dans notre cas, un contrat – le plus souvent moral – avec plusieurs PPL) ;
- Le catalyseur d'apprentissage repose sur la reconnaissance d'une différence organisationnelle (par exemple en termes de statut, de mode de financement ou, encore, de mode d'élection à la prise de fonction) ;
- L'apprentissage repose sur une configuration inter-organisationnelle (entreprises, associations, collectivités territoriales, services de l'État y sont associés).

Cet apprentissage peut être envisagé sous un angle systémique dans lequel les PPL et l'entreprise vont co-construire un RDD local.

Vers une approche systémique de la gestion des PPL

Les premiers rapports sur la RSE datent des années 1980 (PARKER, 1986). Après les quatre phases identifiées par Igalens (2005), les années 2000 se caractérisent par une normalisation croissante des RDD grâce à la GRI (*Global Reporting Initiative*). La publication des principes directeurs pour la publication des rapports a pu être qualifiée de « technocratique », car « leur élaboration se fait sans aucun contrôle démocratique » (CAPRON, QUAIREL-LANOIZELÉE, 2004). On assiste donc à une variabilité des méthodes retenues par les entreprises, même chez les sociétés cotées soumises à la loi NRE de 2001. Selon la traduction de l'ORSE (3), la GRI énonce que « le *reporting* permet de mettre en lumière les contributions de l'organisation à la société, à l'environnement, ainsi que l'opportunité de création de valeur économique, sociale et environnementale de ses produits et services [...] pour que l'organisation conserve et consolide son droit de mener ses activités ».

Pour démontrer sa raison d'être et privilégier sa pérennité, l'entreprise va s'attacher à faire apparaître sa légitimité notamment auprès des différentes PP. En répondant aux attentes des PP et en communiquant sur les manières de leur répondre grâce au *reporting* dans ses RDD, l'entreprise accroît sa légitimité. La théorie de la légitimité postule qu'il existe un « contrat social », qui contraint les entreprises à opérer en accord avec les attentes de la société dans laquelle elle s'inscrit, et donc à « justifier » son action par des « discours » adressés aux composantes pertinentes de cette société (PRESTON et PROST, 1975 ; HOGNER, 1982 ; LINDBLOM, 1994). Ainsi, les entreprises entretiennent leur justification par la mise au point de l'outil de communication RDD, elles accordent une place importante à leurs discours et s'engagent sur les actions (menées ou à poursuivre) envers les différentes PP.

Sa volonté de rendre compte de son engagement sociétal à l'aide d'un RDD local peut être considérée comme un apprentissage enclenché par l'entreprise avec des PP pour lesquelles les états mentaux et les représentations sont différents (et peuvent, aussi, changer radicalement) ; c'est ce que propose l'approche cognitive de l'apprentissage organisationnel (ARGYRIS et SCHÖN, 1978, 1996) : si l'apprentissage est retenu comme une modification et une restructuration des théories de l'action, alors les systèmes de règles et de croyances inscrits dans les pratiques de la firme sont modifiés.

Lorsque s'y ajoute la complexité de l'environnement, la consultation de diverses parties prenantes permet d'élargir le périmètre et de dépasser les frontières de l'entreprise. L'apprentissage se fait alors entre entités de nature différente, avec des manières d'apprendre elles aussi dif-

(3) Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE).

férentes. Si la nature inter-organisationnelle apparaît, on peut s'interroger sur les conditions de cet apprentissage : les différentes PP partagent-elles un objectif commun ? Si tel était le cas, on pourrait penser qu'elles contribuent toutes, par exemple, à la production d'un nouveau support de communication, en l'occurrence un rapport de développement local.

Cette co-construction (l'*enactment* de Weick) est un apprentissage organisationnel, car il sollicite et associe plusieurs organisations. Mais c'est aussi un apprentis-

nelle où le produit ultime rétroagit en transformant ce qui le produit ».

Sans envisager la concurrence entre les différentes parties prenantes, la diversité des objets d'apprentissage (ce qui est appris et les caractéristiques de ce qui est appris) inscrit l'apprentissage dans un processus. À ce stade, nous pouvons préciser notre question de recherche, qui devient : « La consultation des PPL n'est-elle qu'un exercice de style ou bien doit-elle être envisagée comme le point d'ancrage d'un processus



« Chacune des parties prenantes apprend de sa mise en relation avec une autre entité ». *“Un argument péremptoire”*, aquarelle de Daumier (1808-1879), 1850.

sage individuel, car chacune des parties prenantes apprend de sa mise en relation avec une autre entité. Les interactions entre les membres sont à la base de l'existence du système. De nouvelles propositions émergent sans que chacune des PPL soit en mesure de les formuler individuellement. L'apprentissage renvoie à une dynamique collective productrice de règles d'action communes (MIDLER, 1990) ; il n'est pas la somme de savoirs individuels, mais le produit de leur interaction. SENGE (1990), précurseur de la « pensée systémique », préconise de concevoir les phénomènes dans leur intégralité, d'étudier leurs interrelations, mais aussi d'intégrer la notion de rétroaction. Morin (1977, 1990) énonce qu'« il faut abandonner la hiérarchie simple entre infra- et supra-, au profit d'une rétroactivité organisation-

d'apprentissage aboutissant à la construction d'un RDD local ? »

On peut retenir le processus « RSE/légitimité → consultation des PP locales → co-construction d'un RDD local », dans lequel l'entreprise cherche une légitimité par rapport à son territoire, face aux inquiétudes soulevées par le développement durable. La figure 1 de la page suivante formalise le processus d'apprentissage évoqué ci-dessus, dans une perspective systémique.

Nous souhaitons mettre en relief le processus d'apprentissage de l'entreprise autour d'un outil de gestion. À partir du concept de l'apprentissage, nous cherchons à découvrir si le processus de co-construction du RDD local a été amorcé. L'exemple de la raffinerie de Normandie va nous permettre de

confronter les principes théoriques évoqués ci-dessus à la réalité du terrain.

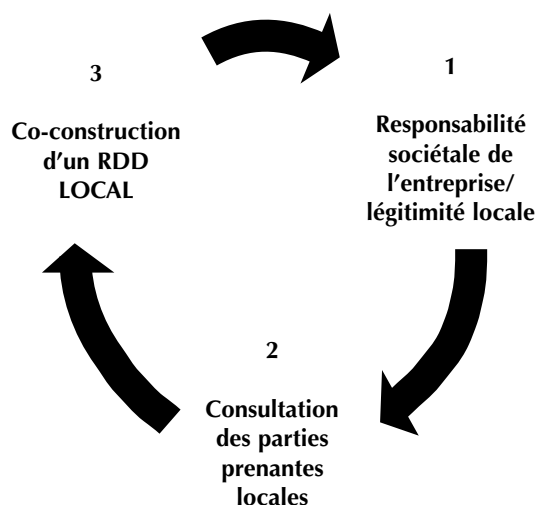


Figure 1 : Formalisation du processus d'apprentissage

APPRENDRE À ÉCOUTER SES PARTIES PRENANTES : LE CAS DE TOTAL-RAFFINERIE DE NORMANDIE

Le cas de la raffinerie Total en Haute-Normandie permet d'illustrer le processus d'apprentissage qui accompagne la prise en compte par l'entreprise des attentes des parties prenantes de proximité. Total a anticipé l'obligation imposée par la loi NRE en publiant, dès 2001, un RDD. Cette volonté de rendre compte s'est aussi traduite par le souhait de communiquer au niveau local au moyen de la production d'un RDD local. Nous pouvons nous demander si ce RDD n'est pas la traduction au niveau local du RDD global. Mais la consultation à grande échelle des parties prenantes locales pourrait aussi nous laisser penser que le groupe Total a voulu donner une forme différente au RDD local pour se détacher des contraintes liées à la production du RDD global, ou encore pour avoir une écoute de proximité plus empreinte de finesse.

Nous montrerons comment la raffinerie de Normandie afin d'assurer sa légitimité territoriale s'est affranchie du cadre réglementaire du RDD global en lançant une consultation de ses PPL dans l'objectif d'aboutir à l'élaboration d'un plan de communication.

Notre méthodologie repose sur :

- six entretiens semi-directifs (réalisés entre juin 2009 et juin 2010). Ils ont eu lieu sur le site de la raffinerie de Normandie avec l'adjointe du chef du département développement durable du groupe Total et deux chargés de communication/RH du site normand. Ces différentes personnes ont été identifiées comme des

acteurs décisionnaires du processus d'élaboration du RDD local. Ces entretiens (d'une durée de trois heures chacun) ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique ;

- une observation non participante dans le cadre de la réunion qui a eu lieu le 28 juin 2010, qui avait pour objet de réunir les PPL en vue du lancement du RDD local de 2009 ;

- des documents internes de la raffinerie de Normandie, que nous avons été autorisées à exploiter. Nous avons utilisé non seulement des documents accessibles sur Internet (comme les RDD du groupe Total), mais aussi les RDD locaux mis à la disposition des PPL (disponibles uniquement sous forme papier). Les autres données sont issues des comptes rendus de séminaires des chargés de communication du groupe Total sur la gestion locale des parties prenantes et de l'outil SRM+ (dont la finalité est la gestion des PPL) ;
- notre exploration se réfère à une démarche de type essentiellement abductif : nous partons des faits et les relierons 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'approche systémique, de l'apprentissage et des parties prenantes.

Parmi toutes les actions de communication envisagées, c'est le processus d'élaboration d'un RDD local qui sera examiné. Nous montrerons comment ce processus de gestion d'un territoire participe d'un apprentissage par l'entreprise.

À la recherche d'une légitimité locale

Implanté dans plus de 130 pays, le groupe Total affiche sa volonté non seulement d'assumer ses responsabilités en tant qu'acteur économique majeur, mais aussi de veiller à ce que les communautés environnantes en perçoivent les retombées positives. L'acceptabilité locale et globale est renforcée (ou affaiblie) par la perception qu'ont les parties prenantes de ce territoire et de la contribution de la raffinerie à son développement socio-économique.

Pour obtenir l'adhésion de ses territoires d'implantation, le groupe souhaite développer le dialogue avec les populations riveraines. La recherche du dialogue revêt un caractère stratégique pour obtenir la permission effective d'opérer en gagnant la confiance des autorités et des

communautés locales. Afin d'entretenir une relation de proximité entre les sites et leur environnement, les représentants de Total participent activement aux instances prévues par les réglementations nationales (4). Le groupe va au-delà des structures réglementaires en participant à la création de structures volontaires de dialogue comme en témoigne l'association des Éco-Maires, créée en 2005 (5).

Cependant, un RDD global ne peut être considéré comme un outil de dialogue local. Ainsi, l'étude des RDD publiés entre 2001 et 2008 montre le peu d'attention apportée aux parties prenantes locales. À titre d'exemple, la raffinerie de Normandie, premier pôle de raffinage français et soumise à la directive Seveso et au contrôle de la DRIRE (6), n'est citée en moyenne que deux fois par le RDD, sur la période étudiée, alors qu'elle fait partie de la deuxième plus vaste zone industrielle française. Le contenu des informations communiquées fait apparaître quasiment exclusivement des données techniques environnementales peu accessibles pour le grand public. Or, si la raffinerie de Normandie bénéficie d'une crédibilité en matière de maîtrise des risques technologiques et chimiques et s'implique fortement auprès des instances de dialogue local évoquées plus haut, elle doit faire face à un déficit d'image auprès du grand public. En effet, des inquiétudes persistent quant aux risques chroniques (en termes de santé publique ou de nuisance olfactive, par exemple).

Afin d'améliorer l'acceptabilité sociétale de ses sites, de ses projets ou de ses filiales, le groupe a développé en 2005 un outil de management, SRM+ (7) (*Stakeholder Relationship Management*). En effet, jusqu'alors, il n'existait pas de démarche globale sur les relations entre un site/filiale et ses parties prenantes. Les actions sociétales étaient traitées sur un mode réactif (voire intuitif), le plus souvent au niveau du directeur du site. Depuis 2005, cet outil a été déployé dans plus de 95 sites, représentant 36 pays.

(4) Des instances telles que les Comités locaux d'information et de concertation (CLIC) mis en place sur tous les sites classés Seveso en France, dont l'activité est centrée sur la prévention des risques technologiques.

(5) L'association des Éco-Maires fédère huit cents communes françaises concernées par l'implantation de sites industriels. Pour Total - Haute-Normandie, il s'agit, par exemple, d'identifier les modalités d'information et le seuil au-dessus duquel l'information doit être déclenchée (échelle de gravité et d'urgence). Une liste des préoccupations des habitants a été élaborée et plusieurs types d'outils ont été testés afin d'apprécier leur efficacité et leur justesse (entre l'accueil téléphonique 24h/24h, l'alerte téléphonique, les panneaux à messages variables, le site Internet de la collectivité...).

(6) Depuis la publication du décret n° 2009-235 du 27 février 2009, la DREAL (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) a remplacé et repris les compétences des directions régionales de l'environnement (DIREN), des directions régionales de l'équipement (DRE) et des directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) : elle est le pilote unique, au niveau régional, des politiques de développement durable.

(7) En référence au *Customer Relationship Management*.

Globalement, la méthodologie SRM+ a pour but de confronter la vision des équipes du site avec la perception des parties prenantes externes pour définir des plans d'action. Les principaux objectifs visent à mettre la démarche sociétale d'un site ou d'une filiale en cohérence avec les attentes des parties prenantes et à initier une dynamique de l'ensemble du management autour des enjeux sociétaux. SRM+ utilise la métaphore de l'entonnoir pour montrer la recherche de convergences et d'optimums entre la vision interne et la vision externe des enjeux et des priorités sociétales. C'est cet outil que nous allons présenter au paragraphe suivant.

Un processus de consultation des parties prenantes

Un panel de soixante (8) parties prenantes a été constitué, puis réparti en quatre catégories : « *business* (9) », « autorités (10) », « société civile (11) » et « interne (12) ». Les entretiens (d'une durée moyenne de deux heures) ont été réalisés par une personne extérieure. Quatorze critères constituent le référentiel sociétal et se structurent autour de trois thèmes : la gouvernance (13) (2 critères), HSE (Hygiène Sécurité Environnement) (14) (7 critères) et le sociétal (15) (5 critères). Pour chacun de ces critères, la partie prenante consultée est soumise à des questions ouvertes et/ou fermées permettant d'évaluer l'importance du sujet pour cette dernière, ainsi que sa satisfaction et ses attentes. Puis elle doit attribuer une note allant de 1 à 4, qui correspond à l'importance du sujet (la note 1 correspondant à une importance très faible, la note 4 à un enjeu très important) et au niveau de satisfaction des attentes (la note 1 correspondant à un bon niveau de satisfaction, la note 4 à un niveau élevé d'insatisfaction).

Le diagramme en roue (voir la figure 2 de la page suivante) permet de visualiser les niveaux de satisfaction/insatisfaction de l'ensemble des PPL consultées, à un niveau agrégé.

(8) Sur 220 PPL identifiées.

(9) Clients et usagers produits, fournisseurs, prestataires de services, voisins industriels, partenaires financiers et industriels, organisations professionnelles, concurrents, autres entités groupe, organisations syndicales, R&D externe.

(10) Élus, administrations chargées de l'environnement, administrations santé/social, sécurité de proximité (par exemple, les pompiers), autres (coutumières et morales), système éducatif, hôpitaux et médecins.

(11) Propriétaire des sols ou autres biens, usagers des terres, des rivières..., riverains /communautés locales, associations et ONG, relais d'opinion, experts, médias, grand public.

(12) Salariés de l'entreprise, centre médical, syndicats.

(13) Information, relations et dialogue.

(14) Santé, sécurité, gaz à effet de serre, préservation des ressources naturelles, biodiversité, déchets et recyclage, pollutions locales.

(15) Nuisances, développement économique local, éducation et formation, citoyenneté, responsabilité et innovation produit.

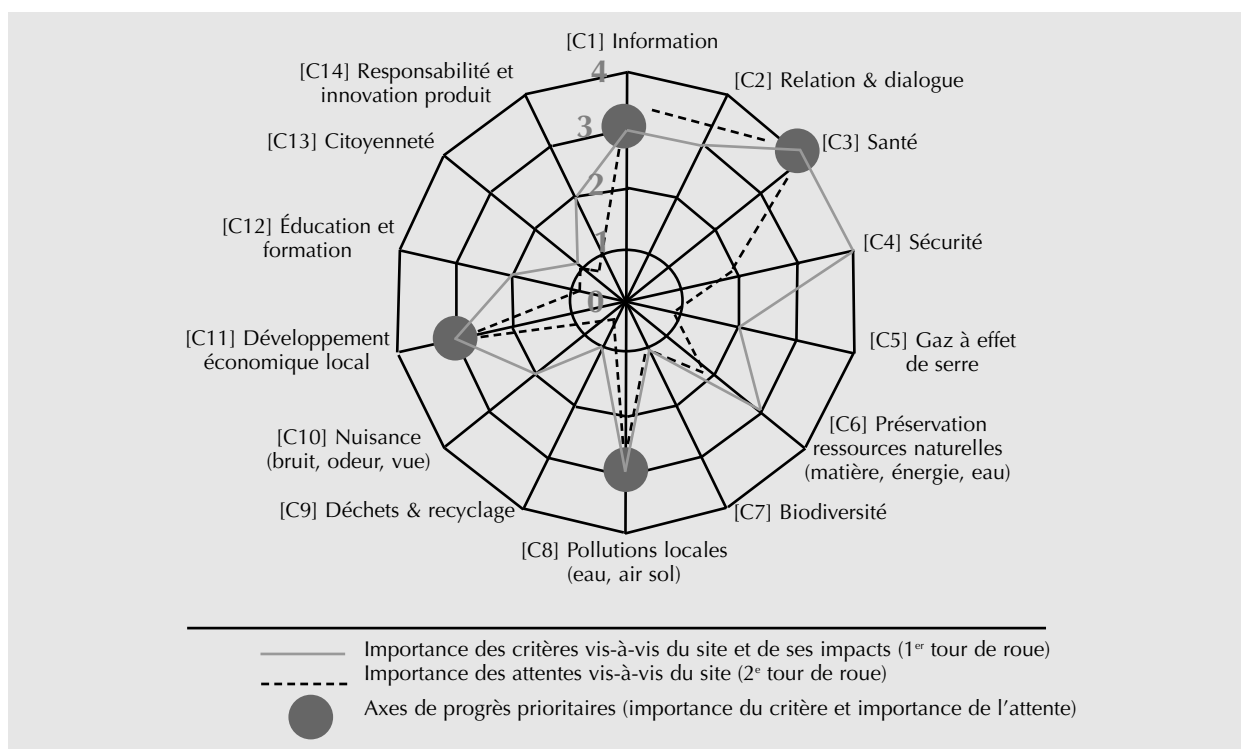


Figure 2 : Diagramme SRM+

Source : document interne de la Raffinerie Total

Ainsi, une fois la synthèse des entretiens réalisée, il s'avère que pour l'ensemble des PPL consultées le critère santé est très important (ligne en continu) et que les réponses apportées par Total restent très insatisfaisantes (ligne discontinue), d'où les points d'intersection (sous forme de ronds) qui alertent sur les actions prioritaires. En revanche, le thème de la sécurité est aussi considéré comme très important, mais les réponses apportées par Total étant jugées plutôt satisfaisantes, il ne fait pas l'objet d'une attention particulière.

Lors du questionnaire, la PPL interrogée a pu exprimer des souhaits d'actions faisant écho aux attentes qu'elle avait formulées. À l'issue de la consultation, le comité de pilotage en charge du projet a procédé au regroupement des critères du référentiel sociétal par thème. Le site s'étant engagé auprès des PPL à ne pas divulguer les informations recueillies, le tableau 1 (page suivante) n'illustre que certaines des attentes exprimées. Total a ensuite scindé les attentes devant faire l'objet d'une réponse de la part du site de celles relevant de l'ensemble de la zone industrielle du Havre. Ce tableau permet de rendre compte des attentes des PP identifiées lors de la consultation ; il présente les six thèmes retenus par Total et quelques exemples des attentes citées.

À ce stade, il semble clair que Total ne veut pas répondre seul à l'ensemble des attentes des PPL et qu'il cherche à partager certaines responsabilités avec les autres industriels du Havre. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les attentes en matière de santé, d'image et d'attractivité de la zone industrielle et de soutien aux initiatives locales.

Parmi les attentes des PPL identifiées par Total comme relevant de sa compétence, le thème de la « communication, information et dialogue » a été retenu. À titre d'exemple, les PPL ont demandé davantage d'informations validées par des tiers en matière d'impacts sur la santé, la sécurité et sur les nuisances, et aussi plus de rencontres avec les riverains. Afin d'assurer une meilleure communication sur les activités de la raffinerie auprès des parties prenantes, un RDD local a été initié par Total, en 2008, qui a été suivi d'un autre en 2009. Nous analyserons le processus ayant conduit à la réalisation de ce RDD local.

Le RDD local : d'une co-construction attendue à une simple production réalisée

Les RDD locaux publiés (16) en 2008 et en 2009 comportent chacun une quarantaine de pages. On y trouve la même structure que celle adoptée dans le RDD global (un éditorial du directeur, une présentation du groupe Total, des thématiques portant sur la sécurité, la santé, l'environnement, les ressources humaines et le développement local), l'ancrage normand du site venant s'y ajouter.

Juste après la fin de la consultation des PPL (en janvier 2008) et avant même l'analyse de ces entretiens, le travail de réalisation du premier RDD local a

(16) Seulement sous forme papier, le site Internet de la raffinerie, qui est en construction, devrait mettre à disposition prochainement l'outil RDD local.

Niveaux d'action	Thèmes	Exemples d'attentes des PP locales
Attentes vis-à-vis de la zone industrielle	Santé (des populations)	Meilleure connaissance des impacts de la zone industrielle sur la santé, fondée sur des études d'impacts. Prise d'initiatives volontaires par les industriels en matière de santé locale.
	Image et attractivité de la zone industrielle	Impact visuel de la ZI sur l'image du Havre. Qualité de l'air/odeurs.
	Soutien au tissu économique et à l'emploi local	Demande aux industriels d'unir leurs efforts pour communiquer de manière plus positive sur leur contribution au développement local
Attentes vis-à-vis de Total	Communication information et dialogue	Davantage d'informations validées par des tiers en matière d'impacts sur la santé, de sécurité et de nuisances. Augmentation du nombre des rencontres avec les riverains.
	Hygiène, sécurité, environnement	Trop de recours à la sous-traitance, selon les autorités. Plus de reconnaissance pour les sous-traitants.
	Soutien aux initiatives locales	Ouverture aux sollicitations locales.

Tableau 1 : Thèmes privilégiés parmi les attentes des PP de la Raffinerie de Normandie.

débuté ; il a été finalisé courant juin 2008. Nous pouvons d'ores et déjà apporter un élément de réponse à notre question de recherche : il semblerait que la co-construction ne s'enclenche pas.

En parallèle, le comité de pilotage a poursuivi sa réflexion sur les actions à mener en direction des PPL, en témoignant cependant d'une volonté de s'inscrire dans un processus d'apprentissage. Au bout du compte, le RDD local n'a été que la production du service de communication de la raffinerie de Normandie, la co-construction attendue n'a pas eu lieu.

La raffinerie a organisé une manifestation de remise officielle de ce premier RDD local aux parties prenantes. Toutes les personnes qui ont participé à la consultation ont reçu une invitation (pour le 3 juillet 2008) afin d'échanger sur les résultats de la consultation et sur les enjeux clés retenus. Le nombre des présents à cette réunion était faible (sur les 60 PPL consultées et invitées, une douzaine, seulement, étaient présentes), nous pouvons comprendre que les parties prenantes ont plutôt voté avec leurs pieds (l'exit d'Hirschman) ou, tout simplement, que la période estivale n'était pas propice à une forte participation. Avec des actions de consultation d'envergure importante (60 personnes consultées représentatives de toutes les PPL), Total a réellement enclenché un processus de mise en relation des PP du territoire (cependant, ce comportement loyal au sens d'Hirschman n'a pas été un catalyseur suffisant pour entraîner la poursuite des échanges avec toutes les PPL).

En 2009, un deuxième RDD local a été publié en y associant les trois autres établissements Total de la

zone industrielle : Total Petrochemicals, Total Fluides et le Centre de recherche. La raffinerie de Normandie est néanmoins restée le pilote. En s'associant aux trois autres entités Total, la raffinerie de Normandie a fait preuve d'originalité. Cette démarche entre quatre entités ne s'inscrit pas dans les pratiques habituelles de gouvernance d'un grand groupe pétrolier. Ainsi, la volonté de la direction de la raffinerie de Normandie était de proposer un support de communication à finalité pédagogique (17). Cette démarche a été perçue comme très (voire trop) innovante par la direction parisienne du groupe. La raffinerie de Normandie souhaitait « plus de vulgarisation, moins de technicité et moins de chiffres ». Cette volonté de s'affranchir des standards de communication d'un grand groupe pétrolier mondial a suscité des commentaires acerbes des dirigeants du groupe. Ainsi, lors des échanges entre les services de communication, une première version a été qualifiée de « trop verte » par le siège (elle a donc été revue).

Cette forme de « résistance au changement » du siège observée et relatée par le service communication de la raffinerie de Normandie représente un frein au processus d'intégration des PPL dans la construction du RDD local.

Trois conjectures peuvent être proposées pour éclairer le comportement du siège :

– a) Un éloignement des instances décisionnaires par rapport aux réalités du terrain ;

(17) Un glossaire des principaux termes techniques figure au début du document.

– b) La crainte d'une perte de cohérence dans la mise en œuvre de la politique du siège en matière de RSE ;
 – c) La prise en main par le site normand d'une partie des attributions de certains des services du siège, qui pourraient alors perdre leur légitimité (CROZIER, 1977).

Comme le souligne un chargé de communication d'une autre raffinerie dans un document interne : « La concertation, c'est un travail de pédagogie réciproque qui passe par le partage de connaissances et une mise

mieux communiquer auprès de ses PPL, mais aussi impliquer les salariés du site dans une démarche sociétale. Lors de nos derniers entretiens, notre recherche a permis de faire prendre conscience aux responsables de la communication de la place privilégiée occupée par les salariés dans le RDD local. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce RDD local n'est disponible en version électronique que sur l'intranet de la raffinerie de Normandie, ce qui renforce une fois de plus la place occupée par les salariés dans le processus.



« Total a scindé les attentes devant faire l'objet d'une réponse de la part du site de celles relevant de l'ensemble de la zone industrielle du Havre ». Vue de la raffinerie de Normandie située dans la zone industrielle du port du Havre (en avril 1998).

à niveau. Ceci permet de créer un socle commun qui est indispensable pour aller plus loin, pour aller vers des choses plus tangibles ». Or, la culture dominante d'une raffinerie comme la raffinerie de Normandie est de nature technique. Une démarche participative de type SRM+ n'allait donc pas de soi, dans un environnement composé pour l'essentiel d'opérateurs et d'ingénieurs.

Finalement, le contenu de ces RDD locaux privilégie une PPL : le personnel (à titre d'exemple, le terme « salarié » est cité 46 fois en 2008, cela concrétise le fait que le RDD local est un outil de communication interne). En effet, les salariés de la raffinerie formulent des attentes nombreuses, urgentes et fortes (MICHELL R. *et al.*, 1997). Il est vrai que le service communication du site devait alors faire face à un double enjeu : certes,

Il est intéressant aussi de noter que le terme « salarié » n'est pas utilisé uniquement pour le personnel Total, mais qu'il l'est aussi dans la formulation « salariés des entreprises extérieures ». Il est vrai que près de la moitié des personnes travaillant pour Total sont des personnels extérieurs. Les termes utilisés de « collaborateurs ou de salariés des entreprises extérieures » ou encore de « compagnons d'entreprises extérieures » traduisent une réalité organisationnelle de la *supply chain*. Ces personnes n'ont bien évidemment aucun lien juridique avec Total, aucun lien de subordination n'existe au sens juridique du terme, mais le sens de l'expression apparaît dans le fonctionnement en réseau de Total. Dans le cadre d'une *supply chain*, la question du pivot de la chaîne (ou encore du réseau) peut être

transposée à la RSE. La question du pilotage distribué des chaînes d'acteurs reste posée : en privilégiant le personnel, Total a négligé les autres PPL. Lors de la réunion du 28 juin 2010, les PPL ont été conviées à une réunion de lancement du RDD local 2009. Cent soixante-dix-neuf PPL et une soixantaine de salariés ont été invités. Parmi les salariés invités, quarante-cinq ont le titre de « relais de communication » ; ils sont volontaires et ont pour mission d'assurer la communication ascendante et descendante au sein de l'établissement. Quarante-trois personnes ont assisté à cette réunion, dont quatorze salariés de Total (relais de communication, dirigeants et porteurs de projet) et trois chercheurs (nous-mêmes). Cette faible participation, là encore, continue d'interpeller le service de communication de la raffinerie de Normandie. L'objet même de cette réunion est resté ambigu. Pensée pour être une réunion de présentation du RDD local 2009, l'invitation faisait état d'un échange sur les actions menées en 2009 et d'une présentation des projets à venir. À aucun moment au cours de cette réunion, le RDD local n'a été présenté officiellement aux participants. Les documents étaient disposés sur une table, à la disposition des participants, faisant uniquement « figuration ».

Ainsi, ces deux RDD locaux n'ont pas fait l'objet d'une évaluation *a posteriori* de leur contenu, ni par les salariés ni par les PPL.

Le processus suivi par l'entreprise n'entre pas dans le cadre d'une démarche systémique :

- Le RDD local a été construit par l'entreprise à partir de la consultation des PPL, mais sans les impliquer dans son élaboration ;
- La faible participation à la réunion d'échanges avec les PPL témoigne d'un processus inachevé ;
- Il n'y pas eu de rétroaction au sens où les documents publiés n'ont pas fait l'objet d'une évaluation.

La volonté du service communication d'amorcer une réflexion sur le RDD local témoigne d'un processus d'apprentissage en émergence (FILLOL, 2007). Désireux d'associer dorénavant les PPL à l'élaboration du RDD local, le service communication de la raffinerie de Normandie souhaite maintenant connaître la perception des PPL. Cette deuxième étape constitue une nouvelle voie de recherche au cours de laquelle nous chercherons à mesurer la créativité de ce document telle que la perçoivent les PPL, ainsi qu'à tester l'hypothèse de proximité.

L'émergence de l'organisation apprenante apparaît comme un processus non déterminé et non linéaire construit par les acteurs et facilité par les outils de gestion. La consultation des PPL a été initiée par la raffinerie ; elle est à l'origine de la construction d'outils, notamment du RDD local. Il s'agit maintenant de poursuivre ce processus en y associant ces PPL. Une réflexion sur la forme de la collaboration est en marche, la rétroactivité organisationnelle est une des

idées retenues (il s'agit maintenant de la rendre véritablement opérationnelle et partagée).

Nous pouvons percevoir une déception dans l'animation du processus. La mise en marche du processus d'apprentissage ne semble avoir été réalisée que par l'initiateur. La solitude de la raffinerie, à ce stade, ne pourrait-elle pas s'expliquer par une prise en main du processus très directive, les actions retenues (appelées axes de progrès) n'ayant pas été discutées. Si l'on peut comprendre cette autonomie de Total dans ce type de prise de décision, il pourrait être néanmoins intéressant que Total cherche à mesurer la perception auprès des PPL de l'impact des actions menées. Par ailleurs, ce processus d'apprentissage suppose que toutes les PPL soient actrices. Pour que les associations de défense des droits consultées entrent véritablement dans ce processus d'apprentissage, elles doivent être impliquées non seulement dans la phase de dialogue, mais aussi dans la prise de décision. Cette implication est plus délicate et nécessite un véritable apprentissage de l'analyse globale.

CONCLUSION

Cet article avait pour objectif de rendre compte d'une pratique d'entreprise en matière de RSE dans une logique de territoire. Si de nombreux travaux s'attachent aujourd'hui à analyser les informations sociétales diffusées par les entreprises sur leurs sites institutionnels, peu d'entre eux, en revanche, s'intéressent à la gestion des PPL. Le cas de Total en Haute-Normandie a permis de montrer que l'exercice de la RSE suit un processus d'apprentissage, mais qu'elle ne s'inscrit pas dans une démarche systémique. Le service communication prévoit d'impliquer les PPL dans l'élaboration du prochain RDD local. Il sera alors possible de vérifier si la rétroactivité organisationnelle souhaitée se retrouve dans les faits.

Ce travail de recherche a retenu pour objet d'étude une des attentes formulées par les PPL en matière de communication, le RDD local. Il serait intéressant de pouvoir analyser le processus initié pour d'autres attentes ayant donné lieu à des actions concrètes de la part de l'entreprise.

Si le concept de RSE reste encore aujourd'hui difficile à modéliser (MULLENBACH-SERVAYRE, 2007), la théorie des parties prenantes le rend plus opérationnel puisqu'il devient possible, pour l'entreprise, de mettre « des noms et des visages » (CARROLL, 1991) sur les exigences sociétales à satisfaire. Les initiatives de gouvernance territoriale reposent ainsi moins sur un échange de contreparties et sur l'élaboration de normes substantielles que sur la coordination d'une pluralité d'interventions collectives orientées vers la définition et la réalisation d'un « bien commun territorial » (DUPUIS, 2008). Être capable de « cartogra-

phier » ses parties prenantes ne présage cependant pas du fait que l'on ait la capacité (ou la volonté) de répondre à toutes leurs attentes. Cela ne doit pas nous faire perdre de vue que la théorie des parties prenantes reste un outil de management dont l'objectif ultime est de rendre à l'entreprise sa légitimité. ■

BIBLIOGRAPHIE

- ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, n° 180, 2008.
- ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), « 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, 17 p., 2005.
- ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D.), *Organizational learning: A theory of action perspective*, London, Mass: Addison Wesley, 1978.
- ARGYRIS (C.) & SCHÖN (D.), *Apprentissage organisationnel, théorie, méthode, pratique*, traduction, Bruxelles, De Boeck Université, 1996.
- BEJI-BECHEUR (A.) & BENSEBAA (F.), « Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 34/180, 2008.
- BEJI-BECHEUR (A.) & BENSEBAA (F.), « Les stratégies de positionnement responsable : le cas des tours opérateurs », *Décisions Marketing*, n° 54, 2009.
- BINNERER (A.-S.), « Développement durable : une analyse comparative des rapports de cinq enseignes alimentaires », *Revue Française du Marketing*, n° 223, 2009.
- BONNAFOUS-BOUCHER (M.) & PESQUEUX (Y.) (dir), *Décider avec les parties prenantes – Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, Paris, La Découverte, 2006.
- CAPRON (M.) & QUAIREL-LANOIZELÉE (F.), « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », rapport pour le Commissariat général du Plan, *research notebook CREFIGE-ERGO*, Paris, 165 p., 2001.
- CAPRON (M.) & QUAIREL-LANOIZELÉE (F.), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 256 p., 2004.
- CARROLL (A.B.), « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505, 1979.
- CARROLL (A.B.), « The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, pp. 39-48, 1991.
- CARROLL (A.B.), « Corporate Social Responsibility, Evolution of a definitional construct », *Business and Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295, 1999.
- CAZAL (D.), « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, n° 1, pp. 23-23, 2008.
- CYERT (R.) & MARCH (J.), *Processus de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.
- CROZIER (M.) & FRIEDBERG (E.), *L'Acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- DONALDSON (T.) & PRESTON (L.), « The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 65-91, 1995.
- DUPUIS (J.-C.), « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue Française de Gestion*, n° 180, 2008.
- FILLOL (C.), *Apprentissage et systémique : une perspective intégrée*, XIII^e conférence AIMS, 2004.
- FILLOL (C.), *L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF*, thèse soutenue à l'université Paris IX sous la direction du Pr. Bernard de Montmorillon, 2007.
- FREEMAN (R.E.) & REED (L.R.), « Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol. 25, n° 3, pp. 88-106, 1983.
- FREEMAN (R.E.) « Strategic management: a stakeholder approach », Boston, Pitman, 1984.
- FRIEDMAN (M.), « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- GOND (J.-P.) & IGALENS (J.), *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses universitaires de France, Collection Que sais-je ?, 2008.
- GRANOVETTER (M.), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, Issue 6, May, pp. 1 360-1 380, 1973.
- GRANOVETTER (M.), « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology* 91, pp. 481-510, 1985.
- HOGNER (R.H.), « Corporate social responsibility: Eight decades of development at US Steel », *Research in Corporate Performance and Policy*, pp. 243-250, 1982.
- HUBER (G.P.), « Organizational learning: the contributing processes and the literatures », *Organizational Science*, 2, 1, February, pp. 88-115, 1991.
- IGALENS (J.), « L'analyse du discours de la RSE à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40 », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Paris, Éditions Economica, vol. 10 (2), pp. 129-155, 2007.
- KOENIG (G.), « La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre », in collectif, de *Nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Éditions Economica, pp. 105-128, 1987.
- KOENIG (G.), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, pp. 76-83, 1994-1996.
- KOENIG (G.), « Théories mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, vol. 32/160, pp. 9-27, 2006.
- LEROY (F.) & RAMANANTSOA (B.), « The cognitive and behavioral dimensions of organizational learning in a

- merger”, *Journal of Management Studies*, 34, 6, November, 1997.
- LINDBLOM (C.K.), “The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure”, paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York, 1994.
- MARTINET (A.-C.) & PAYAUD (M.A.), « Formes de RSE et entreprises sociales », *Revue Française de Gestion*, n° 180, 2008.
- MATHIEU (A.) & SOPARNOT (R.), « L'adoption d'une stratégie de développement durable : un générateur de ressources ? Une analyse *Resource-Based* », colloque AIMS, 2006.
- MICHELL (R.), AGLE (B.) & WOOD (D.), “Towards a theory of stakeholder identification: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, 22 (4), 1997.
- MORIN (E.), *La Méthode*, Tome 1 : *La Nature de la nature*, Paris, Édition du Seuil, coll. « Points », 1977.
- MORIN (E.), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Édition ESF, 123 p., 1990.
- MULLENBACH-SERVAYRE (A.), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 223, 2007.
- PARKER (L.D.), “Polemical themes in social accounting: A scenario for standard setting”, *Advances in public interest accounting*, pp. 67-93, 1986.
- PESQUEUX (Y.), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion », *Sciences de Gestion*, vol. 64, pp. 209-223, 2008.
- PHILIPPE (D.) & DURAND (R.), « Communication environnementale et réputation de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, vol. 10, n° 3, 2006.
- PIAU (N.), « Développement durable : Est-ce bien rationnel ? », *Revue Sociétal*, n° 55, janvier 2007.
- REYNAUD (E.) *et al.*, « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue Française de Gestion*, n° 180, 2008.
- ROBERT-DEMONTROND (P.), « Développement soutenable et privatisation des droits sociaux fondamentaux », *Revue Management et Avenir*, n° 1, 2004.
- SENGE (P.M.), *La Cinquième Discipline*, Paris, Éditions First, 1990.
- SENKEL (M-P.), « La représentation de la RSE sur les sites Internet des prestataires de services logistiques français », *Logistique et Management*, vol. 17, n° 1, 2009.
- WEICK (K.E.), *The social psychology of organizing*, Readings (Mass.), Addison Westley, 1979.