

# Comment une idée abstraite peut devenir un dispositif de gestion : le cas du développement durable <sup>(1)</sup>

Par Héloïse BERKOWITZ

i3-CRG, École polytechnique, CNRS, Université Paris-Saclay  
heloise.berkowitz@hec.edu

Cet article aborde la question de la (ré)conciliation entre « l'essence artistique » et la pérennité économique et sociale des agences d'architecture. Ces dernières vivent une crise identitaire et une crise de positionnement managérial liées à des contraintes économiques, sociales, environnementales et normatives, auxquelles elles n'avaient pas été préparées. L'objectif est de mieux comprendre ce phénomène à partir d'une analyse de la situation socio-organisationnelle, managériale et économique initiale d'un groupe de six agences et de leur situation après plusieurs mois de recherche-intervention. Nous proposons une analyse des modalités de l'articulation entre les activités de management et le métier d'architecte-concepteur, qui montrera que le renforcement de la cohésion interne et de la qualité de vie professionnelle constitue un facteur de différenciation, et probablement une condition liminaire pour mieux affronter l'environnement externe et retrouver pleinement le sens du métier d'architecte.

## Introduction

L'idée de développement durable - à savoir celle que la vie des générations futures pourrait être mise en péril par les comportements de la génération actuelle - est l'une des plus abstraites qui soient. En effet, elle touche à la survie de notre planète dans les années à venir, mais elle reste peu concrète dans sa définition même : « [est durable] le développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins » (WCED, 1987). Comment déterminer les « besoins présents » et que sait-on de « ceux des générations futures » ? Cette idée concerne tout le monde et personne. Pourtant, elle a des applications concrètes dans l'entreprise. Jusqu'à présent, le développement durable a été étudié, d'une part, en tant qu'idée abstraite et en tant que programme politique (DASGUPTA, 2007 ; MEADOWCROFT, 2000 ; REDCLIFT, 2005) et, d'autre part, en tant qu'ensemble de pratiques managériales essentiellement au niveau des firmes (ACQUIER, 2009 ; AGGERI et al., 2005 ; AUBOURG et al., 2011 ; GARRIC et al., 2007 ; McELROY et VAN ENGELEN, 2012). Jusqu'ici, l'ensemble des mécanismes qui font qu'une idée aussi abstraite que peut l'être le développement durable réussisse à se concrétiser en un dispositif managérial micro-local n'a

pas été complètement exploré. C'est notamment le cas du rôle des méta-organisations, qui sont des dispositifs hybrides à la fois internes et externes aux firmes, volontaires et contraignants et qui créent une sorte de continuité entre l'extérieur et l'intérieur de la firme. Cet article vise à identifier et à présenter un à un ces différents mécanismes. Pour suivre cette chaîne d'engrenages, il se centrera sur un secteur particulier, celui de l'énergie, et plus particulièrement sur l'industrie pétrolière, puis il se focalisera sur une entreprise en relevant, le groupe Major.

Le matériau empirique collecté comprend une vingtaine d'entretiens menés dans des organisations spécialisées dans le développement durable au niveau global et dans le secteur pétrolier (Global Business Initiative for Human Rights - GBI, Voluntary principles for Security and Human Rights - VPSHR, Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives - ITIE, par exemple), dans des associations professionnelles (International Oil and Gas Producers - IOGP, Eurofuel, etc.), chez Major (direction du Développement durable, notamment), un matériau qui comprend également l'étude de documents publics (rapports de développement durable de Major de 2002 à 2012, rapports d'ONG, études de sites Internet et de documents internes).

Il convient de préciser que l'objet de cet article n'est pas de mener une évaluation de ce que sont les pratiques de développement durable dans les entreprises en général, et dans le secteur pétrolier en particulier (et,

<sup>(1)</sup> L'auteur adresse tous ses remerciements à Hervé Dumez, aux deux relecteurs anonymes de cet article et aux *Annales des Mines*, éditrices de *Gérer & comprendre*, pour leur aide précieuse.

plus particulièrement, chez Major). Il est bien d'essayer de comprendre comment une idée abstraite (comme l'est le concept de développement durable) peut se transformer en un dispositif de gestion (AGGERI, 2014 ; AGAMBEN, 2007 ; DUMEZ & JEUNEMAÎTRE, 2010). Il s'agit de comprendre la nature performative de la notion de développement durable, c'est-à-dire les dispositifs par lesquels une idée agit, change des pratiques, pour reprendre le titre de Austin, *How to do things with words*. L'article aborde la question de l'évaluation uniquement sous l'angle des dispositifs : par leurs rapports, leurs campagnes, les ONG évaluent en permanence ce que les firmes font en matière de développement durable, et ce mode d'évaluation est lui-même un des dispositifs qui orientent les pratiques des firmes dans ce domaine.

Dans une première partie, notre enquête portera sur les engrenages ou sur les dispositifs institutionnels et stratégiques qui permettent de transformer la notion de développement durable en mécanismes de gestion ayant des effets sur les pratiques des entreprises au niveau opérationnel. Il s'agit de mener un travail descriptif (DUMEZ, 2013) de ces mécanismes (*cogs and wheels*, ELSTER, 1989 : 3), qui ne conduisent pas nécessairement à une dilution ou à une marginalisation (ACQUIER, 2009) de l'idée de développement durable, mais constituent une forme de performance au sens de Latour, c'est-à-dire la réalisation d'un objectif commun (« Ni le public, ni le commun, ni le « nous » n'existent : il faut les faire être. Si le mot performance a un sens, c'est bien celui-là » - LATOUR, 2012 : 352). L'idée de développement durable a donc bien trouvé des applications pratiques : il reste à nous interroger sur la manière dont une firme vit stratégiquement ce type de performance. La seconde partie de cet article montrera la complexité organisationnelle engendrée par les dispositifs décrits dans la première partie, mettant en évidence un risque d'hypocrisie (BRUNSSON, 2002 ; DUMEZ, 2012) ou de découplage organisationnels (BROMLEY et POWELL, 2012).

Cela étant posé, l'enquête peut commencer.

## De l'idée abstraite aux dispositifs de gestion

C'est par une série d'étapes successives que peut s'opérer la transformation d'une idée abstraite et globale en des dispositifs de gestion locaux.

### Comment la notion de développement durable a gagné les entreprises

Au début des années 1970, notamment avec le rapport du Club de Rome (MEADOWS et al., 1972), l'environnement devient un problème central, et c'est l'ONU, institution planétaire et globale, qui en fait un problème à l'échelle de la Terre en convoquant, en 1972, un sommet de chefs d'État à Stockholm. L'ONU reste dans sa tradition : elle s'adresse aux États, s'appuie sur des ONG, mais elle ne traite pas avec les entreprises. La notion de développement durable est conçue comme relevant du politique. Il faudra trente ans et le Sommet

de 2002 à Johannesburg pour que les entreprises soient invitées aux Sommets de la Terre.

Pourtant, il est apparu clairement que la notion de développement durable (défini, comme on l'a vu, en 1987, par la WCED) restera abstraite, si elle n'est pas mise en œuvre d'une manière ou d'une autre par les entreprises qui constituent, au même titre que les États et peut-être même encore plus qu'eux, une source de problèmes environnementaux et d'atteintes portées aux droits de l'homme.

L'ONU va donc mettre en place des dispositifs particuliers pour impliquer les entreprises. Il s'agit de ce qu'Ahrne et Brunsson (2008) ont appelé des méta-organisations, c'est-à-dire des organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations. En 2000, est créé le Pacte Mondial (Global Compact) qui repose sur dix principes touchant aux droits de l'homme, aux droits du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Par une simple lettre de son PDG, une entreprise peut y adhérer en déclarant que la société qu'il représente s'engage à respecter ces dix principes dans sa stratégie, sa culture et ses activités quotidiennes. Ensuite, l'entreprise s'engage à publier régulièrement la manière dont elle a progressé dans sa mise en œuvre des principes édictés par le Pacte. Sur le site *Web*, il est précisé que le Pacte n'est pas :

- juridiquement contraignant ;
- un moyen de surveiller et de contrôler les entreprises ;
- une norme, un système de gestion ni un code de conduite ;
- un organe de réglementation ni une agence de relations publiques.

Cependant, le Pacte est bien l'amorce d'un mécanisme de gestion. En effet, les entreprises s'engagent (nous l'avons vu plus haut) à publier ce qu'elles font afin de mettre en application les dix principes fondamentaux et à montrer leurs progrès en la matière. Le Pacte leur fournit un modèle : les entreprises doivent décrire de manière précise une ou plusieurs initiatives qu'elles ont prises, et elles doivent mesurer leurs progrès (des indicateurs de mesure leur sont suggérés).

Le Pacte prévoit un classement non pas des performances des entreprises, mais de la qualité de la divulgation de leurs initiatives et des progrès qu'elles sont censées faire. En imposant une forme de transparence aux entreprises, le Pacte permet aux parties prenantes (notamment aux ONG) d'évaluer par elles-mêmes la performance des firmes. Comme il est précisé sur son site *Web* : « [...] L'objectif du Pacte mondial [...] consiste à changer les pratiques des entreprises par le biais de la transparence, du dialogue et de l'examen par les parties prenantes. »

Sur ce même modèle, l'ONU a créé d'autres dispositifs, comme en 2010, le *Women Empowerment Leadership Group*, qui est destiné à promouvoir la parité hommes/femmes.

Ces méta-organisations sont des dispositifs (AGGERI, 2014 ; AGAMBEN, 2007 ; DUMEZ et JEUNEMAÎTRE, 2010), qui sont le support de stratégies collectives déployées par des entreprises (ASTLEY et FOMBRUN,

1983). Les dispositifs onusiens reposent sur des actions locales : les entreprises travaillent entre elles à l'échelle régionale pour mettre en œuvre les principes définis de manière globale. En revanche, l'action n'est pas sectorielle. Or, nombre de problèmes de développement durable (environnement, droits de l'homme) sont spécifiques à tel ou tel secteur.

### Comment la notion de développement durable est traitée au niveau sectoriel

Les initiatives prises par l'ONU rejoignent celles qui sont mises en place par les entreprises au niveau sectoriel dans différents domaines et que l'idée de développement durable recouvre (environnement, social, etc.). Dans les années 1960 et 1970, l'industrie pétrolière, qui était déjà soumise à des pressions pour améliorer ses performances environnementales et sociétales, a elle-même décidé de créer des méta-organisations spécialisées.

En 1963 est créé le CONCAWE (*CON*serva*tion of Clean Air and Water in Europe*), un dispositif par lequel les firmes pétrolières mènent des recherches communes en matière d'impacts environnementaux, cela avant même que ne soit apparue l'idée de développement durable. Puis, en 1974, est créée l'APIECA, qui se présente comme « *the global oil and gas industry association for environmental and social issues* ». Cette association mondiale regroupe trente-six entreprises pétrolières multinationales (dont les six super-majors) et sept compagnies nationales. Afin de toucher les plus petites entreprises du secteur, l'association compte aussi parmi ses membres seize associations d'entreprises pétrolières représentant un total de quatre cents firmes. Ses activités couvrent l'ensemble des sujets touchant au développement durable : environnement, climat, santé, responsabilité sociale, droits de l'homme. L'APIECA organise des groupes de travail et produit des guides de pratiques sur des sujets variés, comme les mécanismes de règlement des plaintes (*grievance mechanisms*) au niveau opérationnel, ou encore la gestion et la réduction des déchets provenant d'une pollution par les hydrocarbures.

La recherche que nous avons menée nous a conduite à recenser, dans le secteur pétrolier, dix-huit méta-organisations professionnelles spécialisées dans les problèmes environnementaux et sociaux.

### Comment les entreprises sont impliquées dans le travail des méta-organisations

Une firme telle que Major est impliquée dans la plupart des méta-organisations qui jouent un rôle dans le secteur pétrolier. Les coûts d'adhésion sont généralement proportionnels au chiffre d'affaires de la firme, mais ils restent modiques. Sa participation au travail des méta-organisations permet à une firme de peser sur les règles que le secteur s'applique « volontairement » (ces guillemets indiquent les réserves que l'on peut apporter à cette notion), les firmes se trouvant prises par-delà leur « volonté » dans ce que Bastianutti et Dumez (2012) ont appelé un « champ de responsabilisation » et elle constitue une source d'information essentielle

(BERKOWITZ et DUMEZ, 2015). Concrètement, la firme est représentée dans les méta-organisations par des collaborateurs spécialisés issus de ses différentes directions (dans le cas de Major, il s'agit de sa direction du développement durable, de sa direction juridique et de sa direction des relations publiques).

Major délègue donc un certain nombre de collaborateurs auprès des méta-organisations : ainsi, pour chaque méta-organisation dont la firme est membre, on trouve en général un interlocuteur privilégié. Ces méta-organisations coordonnent des groupes de travail se réunissant le plus souvent semestriellement, et chaque firme met à leur disposition, à tour de rôle, des locaux pour la tenue de ces *workshops*. À propos de l'APIECA, un collaborateur de Major explique que « *l'organisation est complexe, très structurée par des groupes de travail, des task forces, des sous-groupes de travail. On essaie de trouver des bonnes pratiques pour le secteur, et d'échanger.* » Il existe une relative continuité entre le travail dans les méta-organisations et le travail dans les firmes, ce qui atténue la frontière supposée exister entre la firme et son environnement.

### Comment la notion de développement durable est traitée dans la firme, au niveau des directions

Le fait que la direction de Major ait décidé de l'adhésion de la firme à certaines méta-organisations spécialisées dans les questions de développement durable et que des collaborateurs de l'entreprise participent au travail de ces méta-organisations ne permet pas à lui seul de mettre en place des pratiques opérationnelles. Un nouvel engrenage permettant de mettre en relation les directions fonctionnelles impliquées dans les méta-organisations avec les directions opérationnelles est assuré par des dispositifs particuliers, les comités. Les représentants délégués aux méta-organisations participent en effet à différents comités, qui constituent l'interface privilégiée avec les directions opérationnelles : lors des réunions, les collaborateurs font état sur chaque sujet de l'avancement des discussions au sein de telle ou telle méta-organisation, après quoi ledit comité décide de la marche à suivre pour mettre en œuvre les *best practices*, les principes directeurs définis, ou les règles de *reporting*.

« *En interne, chez Major, il y a un comité de coordination droits de l'homme, co-organisé par la direction Éthique et par l'équipe Droits de l'homme du [service] juridique. Ce comité se réunit de trois à quatre fois par an. Il regroupe toutes les directions impliquées : sûreté, achats, communication financière, ressources humaines, etc. Nous sommes des organisations très grandes, très lourdes. Avant de passer au comité exécutif, les gros projets passent en comité Risque, qui regarde différents aspects : financiers, juridiques, opérationnels. Les droits de l'homme sont pris en compte dans cette évaluation du risque. On les intègre, ensuite, dans les process existants par l'élaboration d'une feuille de route : cette feuille de route définit des actions pour toutes les directions* » (un collaborateur de Major). C'est ainsi qu'a été définie la directive Sociétale Groupe, qui, adoptée en 2012, donne la position de la

# 40 YEARS OF IPIECA

THE POWER OF PARTNERSHIPS

The global oil and gas industry association for environmental and social issues



ESTABLISHED IN 1974



AT THE REQUEST OF  
UNITED NATIONS  
ENVIRONMENT  
PROGRAMME

INDUSTRY'S KEY INTERFACE WITH



## MEMBERSHIP

DIRECTLY  
EMPLOYS OVER  
**1,000,000**  
PEOPLE

REPRESENTS  
**60%**  
OF GLOBAL OIL & GAS  
PRODUCTION

OPERATES IN  
**146 COUNTRIES**

**16** ASSOCIATION  
MEMBERS

A NETWORK OF OVER  
**400**  
OIL & GAS COMPANIES WORLDWIDE

**36** COMPANIES  
WORLDWIDE

### ENERGY & CLIMATE CHANGE

### ENVIRONMENT

### SOCIAL

**45** TASK  
FORCES



OVER **550** GLOBAL EXPERTS

**9**



MEMBER-LED  
WORKING  
GROUPS



CLIMATE  
CHANGE



SOCIAL  
RESPONSIBILITY



REPORTING

HEALTH



FUELS & PRODUCTS



BIODIVERSITY  
& ECOSYSTEM  
SERVICES

SUPPLY CHAIN

WATER

OIL SPILL  
PREPAREDNESS



**200+**  
GOOD PRACTICE



GUIDES & REPORTS

**400+**  
EVENTS



**86%**

OF MEMBERS PRODUCE  
CSR REPORTS

OIL SPILL  
PROGRAMMES  
COVERING

**44**  
COUNTRIES



**IPIECA.org**

Photo © IPIECA

« Dans les années 1960 et 1970, l'industrie pétrolière, qui était déjà soumise à des pressions pour améliorer ses performances environnementales et sociétales, a elle-même décidé de créer des méta-organisations spécialisées. [...] En 1974, est créée l'IPIECA, qui se présente comme « *the global oil and gas industry association for environmental and social issues* ». »

maison mère sur les droits de l'homme, notamment. Chaque branche a ensuite l'obligation de transposer cette directive Sociétale, qui constitue, par conséquent, le « *plus petit dénominateur commun, [le] minimum minimorum* » (un collaborateur de Major), et les filiales sont ensuite auditées afin d'évaluer l'adaptation de cette directive par chacune d'entre elles.

## Major

Major est l'un des principaux groupes pétroliers verticalement intégrés mondiaux. Il a des activités dans chaque segment de l'industrie pétrolière, depuis la production d'essence jusqu'à sa distribution dans les stations-services, en passant par la pétrochimie et les énergies nouvelles.

Major est présent dans plus de 130 pays, avec près de 100 000 collaborateurs, et son chiffre d'affaires (en 2013) est de l'ordre de 250 milliards de dollars.

Résultat de plusieurs fusions antérieures, le groupe a réorganisé en 2012 ses activités en trois branches :



Les activités Amont couvrent l'exploration et la production de pétrole, ainsi que les activités liées au gaz.

Le secteur Raffinage-Chimie regroupe, quant à lui, le raffinage, la pétrochimie, la chimie de spécialités et les activités de transport.

Enfin, le secteur Marketing & Services rassemble l'approvisionnement et la commercialisation de produits pétroliers, ainsi que l'activité Énergies nouvelles.

Contrairement à ce que l'on pourrait supposer, les comités ne sont pas organisés en miroir des méta-organisations : ils n'ont pas nécessairement de champs de spécialisation qui soient clairement délimités. Ainsi, les droits de l'homme, par exemple, sont abordés aussi bien lors des réunions du comité de coordination des droits de l'homme que lors de celles du comité d'éthique. L'objectif énoncé de ces comités « *n'est pas de donner des ordres top down, mais de fédérer des énergies, des valeurs, de remonter des innovations, de partager les bonnes idées, de définir des indicateurs de performance, d'animer une famille de métiers* » (un collaborateur de Major).

## Comment la notion de développement durable est traitée dans la firme, au niveau opérationnel

Comme l'énonce le Pacte Global des Nations Unies, l'objectif est que la stratégie de développement durable se retrouve à l'échelon le plus opérationnel. À ce niveau, on trouve donc une déclinaison des principes généraux définis à l'échelon global, mais précisés dans le cadre des méta-organisations dont l'entreprise est membre, des dispositifs locaux et des dispositifs de reddition des comptes et d'évaluation. Pour gérer l'impact environnemental et sociétal de ses activités au niveau le plus concret, Major a mis en place un dispositif nouveau, les *Community Liaison Officers* (CLO), qui pratiquent des audits indépendants et assurent le *reporting via* les méta-organisations et leurs procédures (telles celles du Pacte Global, comme le résume la Figure 1 de la page suivante).

Les communautés locales concernées par les opérations de l'entreprise (qui sont de plus en plus les peuples indigènes, tels que définis par la déclaration des Nations Unies et la convention n°169 de l'Organisation Internationale du Travail - OIT) constituent des parties prenantes relativement nouvelles dans les rapports de développement durable du secteur pétrolier, et notamment dans la stratégie de Major. À partir du moment où un pays est signataire de la convention n° 69 de l'OIT, la consultation de ses communautés locales devient obligatoire pour toute compagnie opérant dans une région habitée par des peuples indigènes.

De manière générale, on constate que les parties prenantes « locales » occupent une place croissante dans les rapports annuels des firmes (AUBOURG et al., 2011). C'est pour s'assurer que ses opérations respectent les principes du développement durable dans ses relations avec ces parties prenantes que Major a créé les CLO. Recrutés dans les pays où Major opère et disposant souvent d'une expérience dans les ONG, ceux-ci constituent des relais entre les communautés locales et l'entreprise. Chaque filiale d'Exploration et de Production (E&P) de Major est en charge de la mise en place de ces CLO, qui, par leur connaissance de la langue et des coutumes combinée à une compréhension de l'industrie pétrolière, facilitent le dialogue entre la filière et les communautés environnantes. Les CLO ont non seulement un rôle de sensibilisation aux risques (sismiques, par exemple), mais assurent aussi l'encadrement du recrutement local et sont des relais entre d'éventuels plaignants et la filiale.

En Bolivie, par exemple, le gouvernement a ratifié, en février 2007, une loi sur les hydrocarbures qui met en place un processus détaillé de « consultation et de participation » des peuples indigènes aux projets pétroliers et gaziers. La filiale Major E&P Bolivie a donc entamé, en novembre 2007, une consultation des peuples Guarani sur un projet de puits d'exploration et elle a été amenée à dédommager (dans la plupart des cas financièrement) les communautés affectées. En outre, différents programmes de développement local ont été mis en place, tels que des projets agricoles. L'encadrement de ces projets ainsi que la surveillance de leurs impacts environnementaux ont été rendus possibles grâce aux sept CLO recrutés (parmi lesquels quatre Guaranis).

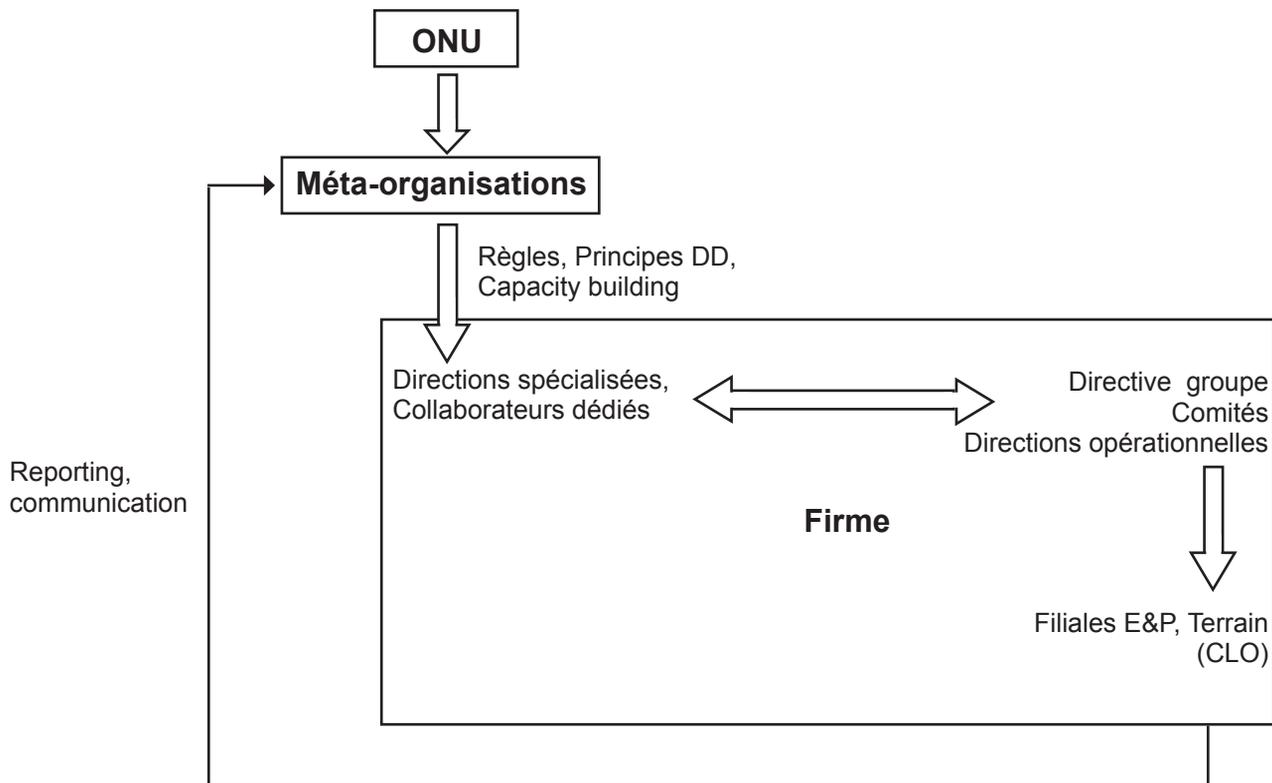


Figure 1 : La chaîne de concrétisation du développement durable : d'une idée abstraite, à l'échelle de l'ONU, à des pratiques concrètes, à l'échelle du CLO.

Les CLO ont été formés par Major et les procédures sont extrêmement formalisées et rigoureuses, sur un mode « militaire » : « *Localement, on a des CLO : ils ont des process ; c'est militaire... Le sociétal, c'est militaire, et ça ne peut être que militaire [...] Mon enjeu, c'est de faire en sorte que j'aie en place les bonnes personnes, bien formées, qu'elles aient les process, qu'on leur fournisse les bons indicateurs, qu'il y ait un suivi...* » (un collaborateur de Major).

Les actions menées ont été auditées par des cabinets spécialisés dans l'audit éthique et par des ONG, telles qu'International Alert et CDA Collaborative : « *Pendant trois semaines, sur place, ils procèdent à une évaluation des process : est-ce que la filiale a bien mis en place un code de conduite respectueux de celui du groupe ? Ensuite, ils interviewent les parties prenantes et voient si, au niveau perception, c'est bien la même chose. À la fin, il y a un debrief avec le comité de direction de la filiale [...] On s'intéresse à ce qui va bien, aux bonnes pratiques, mais on se centre aussi sur ce qui va mal, les points de non-conformité. La filiale va alors élaborer un plan d'action et elle a six mois pour remédier, selon ses priorités ou [selon] le contexte local, aux points les plus importants* » (un collaborateur de Major).

Les audits externes viennent appuyer la politique de reporting exigée par les méta-organisations auxquelles la firme a adhéré volontairement (IPIECA ou Pacte Global, comme on l'a vu).

Indépendamment de cette forme d'auto-évaluation, les entreprises sont soumises à des évaluations critiques de la part des ONG (par exemple, Les Amis de la Terre (2014)), ce qui crée un champ de controverses.

En mettant en évidence les différents engrenages qui permettent à une idée abstraite globale comme l'est le développement durable de se transformer en dispositif, cette première partie a décrit un processus de performance au sens de Callon (2007 : 330) : « *Le succès (ou l'échec) d'un acte de langage ne devient clair qu'à la fin des tests auxquels il est soumis, à travers la coopération qu'il déclenche, les oppositions et les controverses qu'il engendre.* » L'enquête a permis de mettre en exergue le rôle joué par les méta-organisations créées par l'ONU et/ou par le secteur. Leur statut est particulier, car elles sont, en tant qu'organisations autonomes, extérieures aux firmes, tout en étant le prolongement de celles-ci : les firmes en sont membres et elles fournissent les personnels qui, dans les groupes de travail, vont participer à l'élaboration des décisions qui seront prises. De la même manière, les méta-organisations sont des dispositifs reposant sur le volontariat (les firmes sont libres d'y adhérer ou non) et, en même temps, leurs décisions ont souvent une dimension de contrainte pour la stratégie de chacune des firmes (les membres doivent respecter les règles émises par la méta-organisation). Notre article a ensuite mis en évidence à l'intérieur d'une firme (Major) le rôle des comités en relation avec le travail effectué dans les méta-organisations et, enfin, celui de dispositifs *ad hoc* conçus par cette firme au niveau local, les CLO. Notre enquête a également mis en lumière le rôle de l'évaluation soit sous la forme du reporting auquel les entreprises s'engagent quand elles adhèrent aux méta-organisations, soit sous la forme d'audits externes commandés par la firme à des organisations indépendantes ou menés à l'initiative d'ONG. Puisque performance il y a, la question se pose



Photo © George Osodi/PANOS-REA

Enfant montrant une feuille souillée de pétrole repêchée dans un étang, Goi, delta du Niger, janvier 2013.

« Les communautés locales concernées par les opérations de l'entreprise (qui sont de plus en plus les peuples indigènes, tels que définis par la déclaration des Nations Unies et la convention n° 169 de l'Organisation Internationale du Travail - OIT) constituent des parties prenantes relativement nouvelles dans les rapports de développement durable du secteur pétrolier. »

de savoir comment celle-ci est vécue par les firmes sur le plan stratégique.

Nous allons essayer de montrer maintenant que ces dispositifs conduisent à une complexification organisationnelle, qui, elle-même, conduit à une aggravation potentielle de ce que des auteurs ont appelé hypocrisie organisationnelle (ou découplage organisationnel).



Figure 2 : Exploration géologique dans le bloc Ipati, Bolivie. Source : Gazprom.

### Les conséquences pour l'entreprise : complexité et découplage ?

De la même manière que le développement durable est passé d'une idée abstraite à des dispositifs concrets de gestion, l'approche en termes de mécanismes donne l'image d'une série d'engrenages bien ajustés. Mais du point de vue des firmes, le vécu opérationnel est assez différent : ainsi, un responsable de Major emploie les mots « bazar », « myriade », ou bien encore « cacophonie ».

Le « bazar » fait référence au nombre de méta-organisations dont l'entreprise est membre (comme le sont la plupart de ses grands concurrents). Chaque sujet possède sa (voire même ses) méta-organisation(s). Sur les droits de l'homme, Major est un membre actif de l'APIECA et du GBI, mais aussi des VPSHR. Sur les questions environnementales, on retrouve encore l'APIECA, mais aussi le CONCAWE, le *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) et le *World Ocean Council* (WOC) : l'entreprise peine à recenser toutes les méta-organisations dont elle est membre...

La « myriade » renvoie, quant à elle, aux standards et aux obligations de *reporting*. Comme nous l'avons vu, les méta-organisations définissent des standards (par exemple, *API Standard 2015 - Requirements for Safe Entry and Cleaning of Petroleum Storage Tanks*) et des guides de *reporting* (comme, *The Petroleum Industry Guidelines for Reporting GHG Emissions* de l'IPIECA), qui contraignent plus ou moins fortement les firmes membres et qui se superposent.

En matière de *reporting* extra-financier, Major s'est volontairement soumise à de nombreuses normes. Par exemple, la norme de la *Global Reporting Initiative* (ou GRI) qui est la référence internationale en matière de *reporting* extra-financier et pour laquelle la firme doit rédiger un rapport spécifique chaque année. En outre, Major est membre du *Global Compact* et a adhéré à l'initiative LEAD, ce qui l'oblige à produire tous les ans une communication sur les progrès effectués par rapport à vingt-et-un critères de « *sustainability leadership* », en plus du *reporting Global Compact* en tant que tel.

La firme produit aussi un *reporting* intégré selon les règles de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), qui prennent en compte des évaluations globales sur les performances financières, sociales, environnementales et de gouvernance. Enfin, l'IPIECA est aussi à l'origine d'un guide de *reporting* environnemental et social spécifique à l'industrie pétrolière, qui impose notamment des *due diligences* qualitatives encadrant les relations avec les communautés locales, ainsi qu'à celle de l'évaluation des *grievance mechanisms* (précédemment mentionnés).

La communication sur les indicateurs de développement durable (DD) doit donc respecter de nombreuses règles qui soumettent Major à un examen approfondi, et elle engendre un système de *reporting* qui est lourd à piloter à l'échelle de la firme (ESSID et BERLAND, 2013). Cette multiplication des normes d'évaluation et de communication extra-financières traduit un manque d'uniformité et de stabilité des guides de *reporting*, ainsi qu'une prolifération des entrepreneurs institutionnels (ACQUIER et AGGERI, 2008) dans le champ organisationnel du *reporting* environnemental et social, ce qui accroît la complexité de la tâche pour Major. En d'autres termes, le management durable conduit à la création de nouvelles technologies invisibles (BERRY, 1983) parfois peu cohérentes et lourdes, qui structurent la façon dont Major évalue ses filiales et dont elle communique à propos de ses performances environnementales et sociales.

Ces « myriades » de standards et de *reportings* conduisent à une impression de cacophonie, puisque les acteurs parlent tous, en même temps, à des interlocuteurs différents. La situation est encore aggravée par la multiplicité des agences de notation spécialisées dans le développement durable et dans la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Ces agences effectuent des enquêtes annuelles sur les firmes pour le compte d'indices d'investissement, comme le *Dow Jones Sustainability Index*. Ces enquêtes peuvent se faire soit *via* des questionnaires écrits, soit *via* des *due diligences* physiques, et elles conduisent à un classement des firmes sur la base de métriques de perfor-

mances environnementales et sociales souvent discutables (McELROY et VAN ENGELLEN, 2012).

Un responsable de Major résume les choses ainsi : « *Sur la GRI, cela reste volontaire... Mais si nous arrêtons, nous aurions beaucoup de questions de la part des parties prenantes. Donc, il est difficile, pour les entreprises, de réduire la voilure et de dire qu'elles ne communiquent plus sur telle ou telle chose. Cela nous accapare beaucoup [...] Devoir communiquer plusieurs fois, d'une part, cela prend du temps et, d'autre part, cela suscite des questions supplémentaires. Si l'on se place du point de vue des entreprises, une simplification serait souhaitable. En plus, il y a des initiatives concurrentes, des gens qui se cherchent. On espère que cela va converger vers quelque chose où les entreprises, comme les parties prenantes, y trouveront leur compte.* »

Les structures organisationnelles mises en place par les firmes reflètent cette complexité de leur environnement. Chez Major, la diversité des sujets du développement durable est traitée, comme on l'a vu, non pas au sein de la seule direction du Développement durable (DD), mais par toutes les directions et par toutes les filiales, grâce au dispositif transversal des comités. Ces comités constituent une façon de lutter contre la marginalisation de la démarche DD (ACQUIER, 2009), dont la charge serait sans cela limitée à la seule direction DD de Major.

Si cette organisation interne transversale a l'avantage de faciliter la communication et la dissémination des décisions DD au sein des différentes directions, elle pose néanmoins des problèmes d'efficacité. Lors des entretiens chez Major, quelqu'un nous a confié : « *Même nous, en interne, nous ne connaissons pas forcément tous les comités.* »

Les comités restant en lien avec le DD sont effectivement très nombreux : comité coordination des droits de l'homme, comité d'éthique, comité de pilotage Rapport RSE, comité de pilotage Environnement, comité de pilotage Sociétal, comité Climat Énergie, comité de pilotage Capital Développement et comité Risque. Chaque enjeu semble donc avoir son comité, et un nouveau comité peut être créé dès lors qu'un comité existant se révèle peu efficace : « *L'analyse qui a été faite en début d'année, c'est que ce comité ne fonctionnait pas de la meilleure des façons. Donc, on va créer un nouveau comité, avec une composition différente.* » Mais si la firme tente de gérer, en interne, la complexité de son environnement au moyen de structures organisationnelles elles-mêmes complexes (le catalogue de ses comités), elle participera elle aussi à la complexification de cet environnement. Alors même qu'il nous explique que Major est face au « bazar » des méta-organisations, un responsable de l'entreprise nous fait part de son projet de création d'une nouvelle méta-organisation sur un nouveau sujet en relation avec des sujets existants traités par d'autres méta-organisations.

En fin de compte, l'interaction entre les stratégies des acteurs extérieurs aux entreprises et celles des entreprises elles-mêmes aboutit à une extrême complexité,

qui s'accroît en dynamique. Alors que les engrenages décrits plus haut tendent à mettre en harmonie les discours et les pratiques opérationnelles des firmes, à performer l'idée de développement durable, cette complexité place les entreprises dans des situations d'hypocrisie organisationnelle (BRUNSSON, 2002 ; DUMEZ, 2012) ou de découplage organisationnel (BROMLEY et POWELL, 2012).

La notion d'hypocrisie organisationnelle ne doit pas être prise dans un sens moral : elle désigne simplement la situation d'entreprises qui, dans un environnement complexe et contradictoire (CHEVALIER, 2013), peuvent tenir des discours qui, d'une part, ne sont pas totalement cohérents entre eux parce qu'ils s'adressent à des interlocuteurs divers et, d'autre part, sont en décalage avec leurs pratiques. La communication doit réussir le tour de force à la fois de protéger juridiquement les intérêts de l'entreprise, de gérer les apparences de l'entreprise « idéelle » (VILLETTE, 1988) et de répondre aux demandes des différentes parties prenantes. Dès lors, le discours tenu, parfois d'une extrême pauvreté, ne répond pas aux demandes des ONG : « *Le texte final est très appauvri par rapport à ce que l'on aurait pu écrire de manière plus large, alors que les ONG attendraient plus de franchise. On doit combattre en interne une certaine timidité d'un certain nombre de personnes.* »

En réalité, l'entreprise a de plus en plus de difficulté à maîtriser le discours sur elle-même (VILLETTE, 2012). Une ONG peut à tout moment relever une contradiction dans les multiples discours qu'elle est obligée de tenir, ou entre l'un de ses discours et ses pratiques opérationnelles : les entreprises se retrouvent donc soumises à ce que Bastianutti et Dumez (2012) appellent un champ de responsabilisation, un champ fait de conflits potentiels et de tentatives de les désamorcer à travers l'établissement de partenariats ou la participation à des méta-organisations. Ce que montre l'étude du développement durable est le fait que ce champ est de plus en plus difficile à maîtriser et que les tentatives déployées par les entreprises tant en interne qu'en externe pour ce faire renforcent *in fine* sa complexité.

## Conclusion

À travers l'analyse du cas Major, nous avons essayé de montrer comment le développement durable, en tant qu'idée abstraite et globale, peut engendrer, par un enchaînement de mécanismes, des dispositifs concrets locaux. L'idée de développement durable telle que promue par les institutions internationales (comme l'ONU) est construite collectivement *via* les méta-organisations. L'implication de Major dans ces méta-organisations se concrétise par la participation de collaborateurs issus de ses différentes directions (direction Développement durable, direction Éthique, etc.) aux travaux des dites méta-organisations, ces collaborateurs retransmettant ensuite l'information à des comités internes à la firme. Ces comités pilotent et coordonnent l'application des principes du développement durable, telle la directive Sociétale Groupe qui se décline ensuite dans les filiales

opérationnelles. Enfin, le dernier chaînon, le plus local, est celui du CLO, qui sert d'interface entre la filiale opérationnelle et les communautés locales. Afin de surveiller les progrès en matière de développement durable (notamment le respect des peuples indigènes), Major procède ensuite au *reporting* et communique sur ses activités Développement durable. L'implication volontaire de Major dans ces méta-organisations, qui produisent standards et règles de *reporting* à la base de classements d'investissements socialement responsables, soumet la firme à de multiples technologies invisibles (BERRY, 1983), lesquelles, au lieu de réduire la complexité de l'information, l'accroissent, augmentant aussi les procédures d'évaluation sur la base de métriques problématiques (McELROY et VAN ENGELEN, 2012). Cette complexité du *reporting* et de la communication extra-financière se double d'une complexité organisationnelle à la fois interne (multiplication des comités) et externe (multiplication des méta-organisations dans lesquelles Major est engagée). Confronté à la multitude des sigles qui peuplent les pages de cet article (WBCSD, ITIE, WEP LG, CONCAWE, IPIECA, VPSHR), le lecteur a d'ailleurs pu faire par lui-même l'expérience de cette complexité...

Ce cas montre en effet une situation où l'organisation semble produire de la désorganisation (DURAND, 2013) à la fois interne et externe, qui est susceptible de renforcer les situations d'hypocrisie organisationnelle ou de découplage. Le cas illustre une volonté de cadrage qui s'accompagne de multiples débordements (CALLON, 1998). Il serait intéressant d'étudier plus précisément cette désorganisation d'un point de vue managérial pour en analyser les effets. À un autre niveau d'analyse, il pourrait être pertinent de comparer les secteurs entre eux, afin de mettre en lumière d'éventuelles différences de structuration intra- et inter-organisationnelle, ainsi que les spécificités de l'industrie pétrolière en la matière.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACQUIER (A.), « Du « développement durable » au « développement rentable » : chronique de la marginalisation d'une démarche de développement durable dans une grande entreprise », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°98 (4), pp. 38-50, 2009.
- ACQUIER (A.) & AGGERI (F.), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », *Management international*, 12 (2), pp. 65-80, 2008.
- AGAMBEN (G.), *Qu'est-ce qu'un dispositif ?*, Paris, Rivages poche/Petite Bibliothèque, 2007.
- AGGERI (F.), ABRASSART (C.), PEZET (E.) & ACQUIER (A.), *Organiser le développement durable : expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*, Paris, Vuibert, 2005.
- AGGERI (F.), « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 10, n°1, pp. 47-64, 2014.

- AHRNE (G.) & BRUNSSON (N.), *Meta-organizations*, Edward Elgar: Cheltenham, Glos, UK, Northampton, MA, 2008.
- ASTLEY (GW.) & FOMBRUN (C.), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review*, 8 (4), pp. 576-587, 1983.
- AUBOURG (N.), CANEL-DEPITRE (B.) & RENAULT-TESSON (C.), « Les rapports de développement durable : d'une logique globale à une logique locale. Le cas de Major - Raffinerie de Normandie », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°106 (4), pp. 15-26, 2011.
- BASTIANUTTI (J.) & DUMEZ (H.), « Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°109 (3), pp. 44-54, 2012.
- BERKOWITZ (H.) & DUMEZ (H.), « La Dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier », *L'Année Sociologique*, vol. 65, n°2, pp. 333-524, 2015.
- BERRY (M.), « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », Centre de recherche en Gestion de l'École polytechnique, 1983.
- BROMLEY (P.) & POWELL (W.), "From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World", *The Academy of Management Annals*, 6 (1), pp. 483-530, 2012.
- BRUNSSON (N.), *The organization of hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, 2002.
- CALLON (M.) (éd.), "The laws of the market", *The Sociological Review*, Basil Blackwell: Oxford, 1998.
- CALLON (M.), "What does it mean to say that economics is performative ?", in *Do economists make markets ? On the performativity of economics*, MACKENZIE (D.), MUNIESA (F.) & SIU (L.) (éd.), Princeton University Press: New Jersey, 2007.
- CHEVALIER (F.), « Le développement durable : entre l'idéal des solidarités et les inévitables contradictions du réel », in PERRETI (J.M.) (éd.), *Tous solidaires : les meilleures pratiques par 91 professionnels*, Paris, Éditions Eyrolles, 2013.
- DASGUPTA (P.), "The idea of sustainable development", *Sustainability Science* 2 (1), pp. 5-11, 2007.
- DUMEZ (Hervé) & JEUNEMAÎTRE (Alain), "Callon (Michel) & Foucault (Michel) and the "dispositif" When economics fails to be performative: A case study", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n°4, pp. 27-37, 2010.
- DUMEZ (H.), « L'hypocrisie organisationnelle », in SAUSSOIS (J.M.) (éd.), *Les organisations - État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, pp. 255-261, 2012.
- DUMEZ (H.), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.
- DURAND (R.), *La Désorganisation du monde*, Lormont, Le Bord de l'eau, 2013.
- ELSTER (J.), *Nuts and Bolts for the Social Sciences*, Cambridge University Press: Cambridge, 1989.
- ESSID (M.) & BERLAND (N.), « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable », *Revue française de gestion*, 39 (234), pp. 27-41, 2013.
- GARRIC (N.), LEGLISE (I.) & POINT (S.), « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours », *Revue de l'organisation responsable*, 2 (1), pp. 5-19, 2007.
- LATOUR (B.), *Enquête sur les modes d'existence : une anthropologie des Modernes*, Paris, Éditions La Découverte, 2012.
- Les Amis de la Terre, *Repousser les limites. La ruée vers les gaz et huiles de schiste en Patagonie argentine*, Montreuil, 2014.
- Mc ELROY (M.W.) & VAN ENGELEN (J.M.), *Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance*, Routledge, London, 2012.
- MEADOWCROFT (J.), "Sustainable development: a new(ish) idea for a new century ?", *Political Studies*, 48 (2), pp. 370-387, 2000.
- MEADOWS (D.H.), MEADOWS (D.), RANDERS (J.) & BEHRENS (III W.), *The Limits to Growth: A Report to The Club of Rome*, Universe Books, New York, 1972.
- REDCLIFT (M.), "Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age", *Sustainable development*, 13 (4), pp. 212-227, 2005.
- VILLETTE (M.), *L'homme qui croyait au management*, Éditions du Seuil, 1988.
- VILLETTE (M.), « Ethnographie d'une écriture institutionnelle : la brochure Diversité et Cohésion sociale d'une entreprise exemplaire. Journal ethnographique de Tristan d'Inguibert », *Genèses* (4), pp. 134-155, 2012.
- WCED (World Commission on Environment and Development), *Our common future*, Oxford University Press, Oxford, 1987.