

Evaluation de la RSE :

La richesse d'une approche par les parties prenantes

Virginie XHAUFLAIR

Chargée de recherche, Lentic

Marc ZUNE

Résumé

Basé sur une expérience d'intervention dans une entreprise de logistique express, cet article met en évidence la complexité et la diversité des représentations des parties prenantes à l'égard de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il propose une méthodologie axée sur des techniques multiples et complémentaires pour identifier les perceptions des parties prenantes internes et externes quant au comportement de l'entreprise en matière sociale. En outre, il souligne l'intérêt de se placer dans une perspective systémique - en analysant les interdépendances et influences potentielles entre parties prenantes - avant toute action visant à agir sur la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par ces dernières.

Introduction

Depuis une dizaine d'années, nombreuses sont les entreprises régulièrement confrontées à des pressions venant de toutes part, et les poussant à prendre davantage en compte des considérations éthiques dans la réalisation de leurs activités. Cette notion d'éthique, que l'on pourrait définir comme l'art de diriger sa conduite en référence à des valeurs morales (Le Robert, 2002), conduit au concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) lorsque la réflexion aborde les conséquences sur autrui de la conduite de l'entreprise. Néanmoins, bien qu'abondamment concrétisé en divers bilans sociaux, codes de conduites et autres chartes d'entreprise, le concept de RSE ne fait toujours pas l'unanimité sur sa définition. L'une des principales raisons de cette absence de consensus semble être l'actuelle polysémie des concepts invoqués pour fonder la RSE.

Parmi cette diversité, le concept de stakeholder est le plus en plus souvent mobilisé pour rendre compte des responsabilités de l'entreprise envers son environnement. A l'inverse de la Stockholder Theory, modèle centré sur la propriété légale et défendant l'idée selon laquelle la seule responsabilité sociale des entreprises concerne le bien-être financier des actionnaires, la Stakeholder Theory (SHT) (Freeman, 1984 ; Carroll & Buchholtz, 2000) conçoit l'entreprise comme une entité intégrée dans un contexte et nouant des relations avec des partenaires multiples dont il importe de prendre en compte les intérêts et les représentations. Elle présente dès lors un intérêt certain pour appréhender

la RSE (Donaldson, 2002 ; Mercier & Guinn-Milliot, 2003) en privilégiant un cadre multidimensionnel.

Malgré les nombreuses controverses subsistant encore entre auteurs, et le manque de clarté de certains des concepts mobilisés qui en découle, nous proposons dans cette communication une tentative d'opérationnalisation de cette perspective théorique dans le cadre d'une entreprise en proie à un questionnement sur son positionnement au sein de son environnement. Nous soulignons le caractère méthodologique et exploratoire de cette contribution, entièrement basée sur une expérience particulière d'intervenant. Après avoir précisé le contexte de cette intervention, nous expliquerons notre choix de recourir à une telle perspective théorique. Nous détaillerons ensuite la méthodologie adoptée et en préciserons ses modalités d'opérationnalisation. Enfin, nous proposerons la synthèse des principaux résultats du projet et nous en tirerons divers enseignements quant à l'opportunité d'une approche centrée sur les parties prenantes de l'entreprise lors de l'évaluation de sa responsabilité sociale.

Le contexte de l'intervention

Lorsque Trilogi, une entreprise transnationale active dans le secteur de la logistique, contacte notre centre de recherche au printemps 2003, la demande d'intervention qu'elle formule à notre égard est particulièrement imprécise. Trilogi souhaite éclaircir son positionnement vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes. Mal à l'aise face à son environnement, percevant une hostilité sourde dont elle ne comprend pas la cause, l'entreprise de logistique nous demande de réaliser une « enquête d'image » dont les résultats lui permettront d'effectuer plus aisément ses choix stratégiques.

Au moment où nous débutons notre intervention, Trilogi fête le cinquième anniversaire de son implantation actuelle. À la fin des années quatre-vingt dix, l'entreprise, à l'étroit dans sa précédente implantation, décide de se relocaliser dans un bassin industriel autrefois prospère, mais en déclin progressif depuis plusieurs décennies, et qui compte désormais un grand nombre de chômeurs non qualifiés. Trilogi est l'un des premiers bénéficiaires de la politique mise en œuvre par les pouvoirs publics régionaux afin d'attirer de nouveaux investisseurs : création d'un « pôle

logistique », modernisation de l'infrastructure, accords de paix sociale avec les organisations syndicales, etc. L'entreprise de logistique, offrant des perspectives de création de plusieurs centaines d'emplois essentiellement non qualifiés, est dès lors présentée par certains comme un sauveur de l'emploi et considérée comme le fer de lance du nouveau pôle d'activité logistique.

L'activité de l'entreprise est fortement contrainte par les spécificités de son métier. La fonction centrale de cette entité au sein d'un réseau international fonctionnant en *just in time*¹ consiste à réceptionner des milliers de colis provenant de nombreux pays européens, et à en assurer le tri de nuit, afin qu'ils puissent être acheminés à leurs destinataires finaux le lendemain matin. Au centre d'un processus impliquant de multiples entités, l'entreprise est soumise à des objectifs temporels très stricts dont l'atteinte est capitale d'un point de vue financier. Chaque minute de retard s'évalue en dizaine de milliers d'euros de perte : tout retard dans la délivrance des colis entraîne un dédommagement des clients.

Les conditions de travail chez Trilogi sont particulièrement difficiles : le travail s'effectue uniquement de nuit, dans le cadre de contrats atypiques où le temps partiel est la règle. La majorité du personnel travaille de minuit à quatre heures du matin, soit vingt heures par semaine. Cette situation contraint de nombreux opérateurs à trouver des emplois de jour en complément, pour atteindre une rémunération suffisante. Par ailleurs, la nature des tâches de manutention et de tri, routinières et pénibles, conditionne l'engagement d'une main-d'œuvre très faiblement qualifiée et multiculturelle dont le management s'avère complexe.

Le cinquième anniversaire de l'implantation sonne l'heure d'un premier bilan. Diverses études sont commanditées par les pouvoirs publics, dont les résultats font apparaître que l'entreprise a largement dépassé ses objectifs, qu'elle est potentiellement créatrice de plusieurs centaines d'emplois supplémentaires, et qu'elle a permis d'attirer de nouveaux investisseurs sur le site. Ces constats suscitent l'enthousiasme des promoteurs de l'implantation de Trilogi dans la région. L'entreprise affiche par ailleurs des taux de performance plus élevés que dans son implantation précédente.

1. Juste à temps

Cependant, alors que les résultats vont au-delà des espérances des deux parties et plaident pour la poursuite du projet, l'entreprise se montre hésitante à développer davantage ses activités. Cette interrogation est liée à l'hostilité perçue d'acteurs internes et externes à son égard. Ainsi, l'entreprise est régulièrement confrontée à un lobby de riverains, excédés par les nuisances sonores liées à l'activité nocturne. Manifestations, actions en justice, battage médiatique... Les pressions se concrétisent de diverses manières. L'entreprise subit également de manière récurrente des actions de grève « importées » au cours desquelles des délégués syndicaux et les travailleurs d'autres entreprises occupent le site de Trilogi et empêchent son activité, souhaitant profiter de l'impact médiatique lié au blocage d'un site extrêmement sensible au temps pour faire entendre leurs revendications. En cause, le soutien inconditionnel accordé par les pouvoirs publics à l'activité de Trilogi, alors que les entreprises font face à des restructurations destructrices d'emplois, ainsi que l'image attachée à l'activité de tri nocturne dans l'esprit des grévistes : « Chez Trilogi, c'est Germinal ! » nous confiera l'un des délégués syndicaux à l'origine de ces actions.

Sur le plan interne, les résultats de plusieurs enquêtes indiquent la faiblesse du taux de satisfaction du personnel et de son sentiment d'appartenance à l'entreprise. On reproche à cette dernière d'entretenir un style de management « à la dure » et arbitraire, peu enclin au dialogue social. Cette insatisfaction se traduit dans une relation très tendue avec les responsables syndicaux internes, qui multiplient les arrêts de travail et brandissent constamment la menace de la grève. À ces menaces répondent des rumeurs de délocalisation des activités si une telle action devait survenir...

La demande formulée par Trilogi

Face à cette situation contrastée, le comité de direction de Trilogi s'interroge. Certains de ses membres sont porteurs de l'option d'une suspension des investissements. Pour d'autres, l'entreprise devrait assouplir ses pratiques managériales - essentiellement basées sur le respect des règles et les exigences de productivité - en privilégiant des pratiques de GRH faisant davantage appel à la négociation qu'à la sanction. Mais cette logique d'apprentissage est battue en brèche par d'autres directeurs. Ceux-ci mettent en exergue la spécificité des contraintes de l'activité de Trilogi, qui requièrent

un style de management peu compatible avec une gestion par trop « humaine » du personnel - pratique qu'ils considèrent par ailleurs comme étant à l'origine du déclin économique de la région. Dans ce contexte de désaccord interne sur les options à poursuivre, certains membres du comité de direction obtiennent l'accord de leurs pairs pour recourir à l'aide d'un intervenant extérieur chargé d'éclaircir cette problématique au travers d'une « enquête d'image ». L'idée est de tester la pertinence des valeurs mises en exergue par l'entreprise, selon lesquelles cette dernière s'engage à agir de manière socialement responsable et revendique le statut d' « employeur favori » là où elle est implantée...

Confrontés à cette demande imprécise formulée par une direction générale dans l'incompréhension de sa situation (« nous avons créé des centaines d'emploi dans une région en déclin, pourquoi nous en veut-on? »), nous optons pour une méthodologie de recueil de données centrée sur l'identification et l'analyse des diverses rationalités exprimées par les multiples parties prenantes de l'entreprise, en nous basant sur la définition classique et large de Freeman : « une partie prenante d'une organisation est tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation (1984, p. 46) »².

Conception du dispositif méthodologique

La recherche proposée tente d'appréhender l'image de l'entreprise comme le résultat des perceptions et représentations des différentes parties prenantes au sujet du rôle et de l'impact qu'exerce l'entreprise sur ces mêmes acteurs. L'hypothèse sous-jacente postule que chaque catégorie d'acteur possède une manière propre d'interpréter les caractéristiques de l'activité en fonction de ses propres contraintes et intérêts. Sur cette base, ces acteurs élaborent une représentation particulière de l'entreprise qu'ils tentent de diffuser afin de rallier d'autres catégories d'acteurs à leurs points de vue. Dans cette conception, l'image résulte de l'état d'un rapport de force entre différentes manières de présenter et se représenter la place de l'entreprise sur diverses échelles d'évaluation propres à chaque groupe d'acteurs.

Cette approche rejoint les contributions récentes du

1. A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.

courant de la Stakeholder Theory qui confirment, en effet, l'intérêt et la valeur d'une approche de la responsabilité sociale au travers d'une prise en compte des stakeholders (Carroll, 1999). Elle est par ailleurs validée par le Livre Vert de la Commission Européenne sur la RSE (Commission européenne, 2001) qui, reconnaissant le rôle décisif de l'ensemble des parties prenantes de celles-ci, promeut une approche holistique et une gestion intégrée de la RSE.

L'identification des *stakeholders*

La première étape dans l'opérationnalisation de cette approche par les parties prenantes consiste à identifier les différentes catégories d'acteurs à prendre en compte dans l'analyse. L'exercice est relativement aisé en ce qui concerne la partie interne de l'entreprise où les différentes composantes traditionnelles peuvent être facilement identifiées : direction générale, encadrement intermédiaire, personnel ouvrier et employé, représentants du personnel, services de support, etc. Les parties prenantes du contexte externe sont plus difficiles à cerner car leur pertinence dépend de multiples facteurs ayant trait tant à la nature de l'activité qu'au processus historique d'insertion de l'entreprise dans le tissu local et aux stratégies futures susceptibles d'impliquer de nouvelles catégories d'acteurs. En définitive, l'identification de celles-ci est facilitée par la nature et la portée de la problématique posée : la problématique de la sous-traitance d'activité dans des pays non respectueux des droits de l'homme et des normes minimales de protection au travail n'impliquera pas les mêmes acteurs que les rejets de composants toxiques dans l'atmosphère par une entreprise, ou encore les pratiques de flexibilité précaire mises en place par une autre.

Ainsi dans le cas présent, nous avons opté pour une rationalisation de ces parties prenantes externes en fonction de leur appartenance à des catégories générales d'identification supposées être porteuses de rationalités différentes. L'échantillon a dès lors été composé de représentants du monde économique (associations d'employeurs locaux, partenaires d'affaires, lobbys), du monde politique (autorité de régulation du site, politiciens actifs dans le dossier du développement de l'entreprise et du développement économique de la région), médiatique (presse locale et spécialisée), juridique (défense de l'entreprise, juges du travail locaux), et enfin du marché de l'emploi (fédérations syndicales,

autres employeurs, bassin d'emploi local). Par contre, les lobbys créés suite au développement de l'entreprise afin de contester les nuisances sonores liées à son activité nocturne n'ont pas été retenus dans cet échantillon, étant donné leur perte nette d'influence dans les représentations collectives du fait d'un activisme décroissant, ainsi que de l'existence de mesures gouvernementales de compensation.

La collecte des données empiriques

La collecte des données sur les représentations des différents groupes d'acteurs considérés s'avère complexe. La multiplicité d'acteurs spécifiques nécessite la mobilisation de diverses techniques d'enquête susceptibles de faire émerger au mieux la richesse de leurs sensibilités. Auprès des parties prenantes internes, c'est une approche séquentielle, catégorie par catégorie, qui semble la mieux adaptée, en raison des fréquentes interactions qui émaillent le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Les techniques mobilisées vont de l'analyse de matériaux empiriques préexistants, tels que les enquêtes de satisfaction réalisées précédemment, aux entretiens individuels ou collectifs avec les acteurs clés de l'entreprise (leaders d'opinion internes, DRH, président du Conseil d'entreprise, direction générale, etc.) axés sur l'analyse d'incidents critiques relevés dans les entretiens précédents.

En ce qui concerne le recueil et l'analyse des représentations des parties prenantes externes, diverses actions d'investigation empirique mobilisant de multiples techniques peuvent être menées parallèlement, du fait de l'éclatement des différentes catégories d'acteurs et de leurs faibles interdépendances. L'enquête s'articule autour d'un panorama socio-historique, d'une analyse statistique, de divers entretiens avec hommes politiques et autorités locales, partenaires d'affaires et leaders syndicaux, d'un *benchmarking*³ auprès d'entreprises présentant des contraintes opérationnelles identiques, similaires ou différentes de Trilogi, et d'une analyse approfondie du discours médiatique au sujet de l'entreprise.

Les constats transversaux

Les constats transversaux à l'ensemble des parties prenantes analysées font apparaître une constante : l'en-

3. Etalonnage concurrentiel

treprise est perçue comme peu soucieuse d'une prise en compte des parties prenantes dans ses modes de gestion. Forte de sa dimension multinationale et des créations d'emplois qu'elle représente, elle « imposerait » ses choix sans négociation, maintiendrait ses partenaires dans une position d'infériorité, et tenterait de « donner des leçons » à une région en déclin et en mal d'investisseurs. À divers degrés, l'entreprise est considérée comme « hautaine » et « autiste » par la quasi totalité des parties prenantes. Toutes mettent en évidence les faibles marges de manoeuvre caractérisant leurs interactions avec celle-ci, et sont persuadées de sa présence éphémère dans la région. Trilogi aurait le don de cultiver une forte indépendance, refusant toute implication dépassant le court terme, exerçant de fortes pressions concurrentielles sur ses fournisseurs, calculant au plus près son implication dans la vie locale et évoquant ses spécificités opérationnelles pour justifier des régimes d'exception. Toutes ces perceptions contribuent à forger une image de « passer clandestin », profitant des faiblesses d'une région à son propre profit, sans donner en échange de garanties de contribution au bien-être général.

Les représentations spécifiques

Les résultats empiriques récoltés questionnent bien la responsabilité sociale de l'entreprise, qui est mise en doute. Cependant, cette première représentation se décline de différentes manières selon les parties prenantes concernées. Selon les intérêts et les spécificités propres de chacune d'entre-elles, apparaissent à chaque fois des représentations particulières de ce qui fait une entreprise socialement responsable, montrant ainsi la diversité des logiques en présence.

Ainsi, dans les milieux économiques (associations patronales, partenaires d'affaires, autorité de régulation du site, etc.), on accueille favorablement l'essor dans la région d'une entreprise de taille importante et arrivée rapidement à un seuil de rentabilité confortable. Trilogi est utilisée comme un élément de preuve, à l'adresse d'investisseurs étrangers, de la relance de cette région autrefois en déclin. Mais, après 5 années de présence, ils critiquent également la faible implication de l'entreprise dans les cercles économiques locaux.

De leur côté, les responsables politiques régionaux soulignent le respect du « contrat » initial conclu lors de l'arrivée de l'entreprise prévoyant la création de plu-

sieurs centaines d'emplois faiblement qualifiés. Mais ils déplorent le manque de communication externe de l'entreprise sur son « utilité sociale », justification politique du choix de la conversion de ce bassin industriel oublié en nouveau pôle d'activité économique.

Sur le plan des médias on note une différence claire de traitement de l'actualité de Trilogi. Les médias nationaux ou spécialisés insistent en effet davantage sur les performances économiques de l'entreprise au travers d'articles faisant sortir de manière équilibrée les points de vue des deux parties. À l'inverse, la presse locale, affiche des prises de position beaucoup plus marquées en défaveur de l'entreprise. L'absence d'implication dans la vie locale est fortement mise en évidence, de même que l'attitude, jugée arrogante, des dirigeants vis-à-vis des riverains, privés du jour au lendemain - et sans répit - du calme de leurs nuits. Les lettres envoyées par la direction aux journalistes locaux, ainsi que les communiqués diffusés en interne en réaction à divers articles critiques, montrent le peu d'égards accordés par Trilogi à cette presse : journalistes qualifiés de « peu compétents » et « mal informés », préférant « la litanie permanente du déclin » à l'innovation et aux nouveaux investissements, cultivant la nostalgie d'une région autrefois prospère sans chercher à conforter les nouveaux investisseurs dans leurs démarches, etc.

Cette relative réticence vis-à-vis de Trilogi ne semble cependant pas affecter le marché du travail local qui se montre plutôt favorable à l'activité et aux types d'emplois offerts, tout en affichant une certaine méconnaissance des conditions de travail concrètes et du climat social interne. Alors que la majorité des répondants à l'enquête connaissent personnellement des travailleurs de Trilogi, 74% se disent tout à fait d'accord ou plutôt d'accord de recommander l'entreprise à quelqu'un qui cherche du travail et 30% se disent prêts à y travailler. Par ailleurs, l'entreprise est perçue comme ayant un rôle moteur dans la relance de l'emploi dans la région : 93% des personnes partagent l'avis que Trilogi crée de l'emploi et 62% désapprouvent l'idée selon laquelle ces emplois ne seraient pas « de qualité ».

Pour la majorité des employeurs de la région rencontrés, l'entreprise représente un « modèle de gestion qui fait rêver » (travail de nuit, flexibilité, règles strictes de management, relation immédiate au marché) et fait prendre conscience aux forces locales conservatri-

ces qu'il existe une autre réalité économique. Néanmoins, plusieurs dirigeants soulignent le danger d'une économie régionale à deux vitesses : les entreprises nouvellement implantées, dans lesquelles les partenaires syndicaux seraient prêts à accepter la paix sociale en échange de création d'emplois, et les entreprises traditionnelles où ils se montreraient beaucoup plus rigides.

Au niveau des centrales syndicales précisément, on souligne la contribution de l'entreprise à la relance de l'emploi, notamment par l'utilisation massive de personnel non qualifié. C'est cette contribution quantitative qui justifie les concessions octroyées et les efforts déployés par les responsables syndicaux pour garantir une certaine paix sociale. Les responsables syndicaux déplorent toutefois le peu de communication et de publicité fait à propos de ce rôle, ce qui prive l'entreprise d'une image positive au sein de l'ensemble des affiliés aux organisations syndicales. Cependant, au moment de l'enquête, on constate un renouvellement des acteurs « de la première heure » ayant conclu les accords de soutien au développement de l'entreprise remplacés par une relève beaucoup plus critique sur les problématiques de gestion du personnel. De surcroît, un écart grandissant entre les positions idéologiques des deux principaux syndicats se manifeste. D'un côté, on maintient à tout prix et parfois difficilement, une attitude tolérante qui prône la négociation et la modération, de l'autre on semble radicaliser les positions et s'opposer à « l'état de grâce » dont semblait jouir Trilogi jusqu'à présent.

Le décalage est également très important entre le sommet de la hiérarchie syndicale régionale et les délégués syndicaux d'autres entreprises qui véhiculent une image très négative de Trilogi auprès de leurs affiliés. Ceux-ci dénoncent une attitude de chantage à l'adresse des pouvoirs publics qui seraient sommés, sous peine de délocalisation, de lui accorder divers régimes d'exception (aides au développement de l'infrastructure, prise en charge par diverses agences publiques d'activités de recrutement et de formation, dérogations sur la législation locale, etc.). Provenant essentiellement de secteurs d'activité en péril ou en restructurations (sidérurgie, services portuaires, etc.), ces délégués se sentent « abandonnés » par les pouvoirs publics alors qu'ils font face à de nombreuses menaces de restructurations. D'autre part, les conditions de travail sont dénoncées. Ces délégués craignent, en

effet, la normalisation dans la région de travail à temps partiel, de nuit, répétitif et « dur ». Il s'agirait d'une régression sur le plan social, alors que les travailleurs revendiqueraient davantage des emplois de qualité.

Les principaux « chevaux de bataille » des représentants du personnel internes concernent également l'amélioration des conditions de travail et, surtout, la clarification des règles de gestion du personnel. En l'absence de politique de GRH cohérente et stratégique, le personnel devrait faire face à une GRH « tout venant », adaptée au gré des situations et qui crée un sentiment d'arbitraire et de détournement permanent des règles du jeu. Par ailleurs, outre les conditions de travail rendues difficiles par la pression constante du temps, ils déplorent également la « ligne dure » adoptée par la ligne hiérarchique en matière de discipline et de rapport au personnel. Cette situation contrasterait nettement avec les pratiques de gestion du personnel en vigueur dans d'autres entreprises de la région plus enclines à se soucier du côté „humain“ de la relation d'emploi. Le sentiment véhiculé est d'avoir affaire à une entreprise rigoureuse qui accepte difficilement de s'intéresser aux préoccupations des travailleurs sans se référer directement aux coûts induits par les changements de pratiques.

Enfin, au niveau des travailleurs, l'entreprise est perçue essentiellement au travers de ses modes de gestion considérés comme illogiques et incohérents, dénonçant le « court-termisme » conduisant à un style de management « quasi militaire » et empêchant toute projection à moyen terme, notamment en termes d'évolution. L'absence de considération des supérieurs hiérarchiques pour le personnel (« les managers ne serrent jamais la main aux ouvriers ») et de reconnaissance du travail fourni (« les mercis du management, on les compte sur les doigts de la main ! ») contribuent à une forte insatisfaction du personnel. Les conditions de travail pénibles du fait du stress et du travail de nuit, ainsi que la difficulté d'évoluer vers des postes nécessitant plus d'heures de travail (ce qui permet de ne pas devoir compléter l'horaire de nuit par une autre activité de jour) renforcent le très faible sentiment d'appartenance. Du côté de la ligne hiérarchique intermédiaire, on déplore le manque de constance dans les décisions de la direction et le « court-circuitage » dont le *middle management*⁴ fait régulièrement l'ob-

4. Management intermédiaire

jet, la direction préférant s'adresser directement au personnel sans intermédiaire. Pris « entre le marteau et l'enclume », leur position serait très fragile car délégitimée tant par le personnel que par la direction. La haute direction rétorque à l'ensemble de ces critiques que son rôle consiste à assurer la viabilité financière de l'entreprise et à pouvoir constamment défendre, auprès de la maison mère située à l'étranger, la pérennité de l'implantation. Il est important de noter que la forte mobilité de la haute direction dans les différentes implantations internationales de la société favorise la recherche de résultats à court terme.

La diversité des échelles d'évaluation de la RSE

On le voit, l'entreprise fait donc l'objet, de toutes parts, d'une série de critiques et de griefs quant à son organisation et à ses pratiques de GRH. On remarque cependant que les représentations, par ces différents acteurs, de ce qui constitue la responsabilité sociale de l'entreprise se déclinent en différents thèmes. Pour les acteurs économiques, l'entreprise sera jugée responsable si elle contribue à solidifier la vie économique locale par une politique d'investissement et de partenariat avec les acteurs locaux. Les acteurs politiques sont davantage soucieux que l'entreprise se présente au monde extérieur comme la preuve de la justesse des choix de politiques de développement économique, notamment en termes de création d'emplois. Pour les médias locaux, ces créations d'emplois constituent une condition nécessaire, mais non suffisante, de la responsabilité sociale. L'entreprise est devenue un acteur économique majeur de la région dont l'activité perturbe la vie locale. Sa responsabilité est dès lors également jugée sur ses signes de bonne volonté et de dialogue avec la communauté. Les évaluations de la responsabilité sociale de l'entreprise par les divers acteurs représentatifs du marché du travail sont également marquées par la diversité. Pour les instances syndicales au niveau des centrales, c'est le respect des acquis sociaux minimums et du droit à la représentation des travailleurs qui constitue l'échelle principale d'évaluation, alors que les autres employeurs de la région soulignent le caractère exemplaire de l'entreprise en matière de flexibilité. Pour le marché du travail local, peu au fait des tensions sociales internes à l'entreprise, la quantité d'emplois créés et le dynamisme économique constituent l'aune à laquelle se mesure la

responsabilité, avant tout autre considération sociale ou environnementale. Les échelles d'évaluation du monde syndical sont marquées par la diversité : d'une part, les « quantitativistes », issus généralement des centrales syndicales, défendent la création d'emploi, d'autant plus lorsque celle-ci s'adresse à des catégories de travailleurs très fragilisés, et, d'autre part, les « qualitatifs » (membres d'autres délégations syndicales, délégués syndicaux internes à Trilogi), se montrent plus soucieux des formes et des conditions de travail entourant ces nouveaux emplois. Enfin, pour les travailleurs, l'entreprise responsable est celle qui leur permet d'envisager un certain avenir à moyen terme ainsi qu'une rémunération décente qui leur permettrait de sortir de la précarité.

Du constat à l'action

Cet état des lieux relativement exhaustif met en évidence la diversité des représentations du rôle social que doit jouer Trilogi vis-à-vis de ses parties prenantes internes et externes. Toutefois, malgré cette complexité, il importe de transformer ces constats en conclusions et en recommandations d'action pour Trilogi.

Une première étape consiste à évaluer le pouvoir de diffusion des représentations à propos de l'entreprise par les différents acteurs. Il s'agit, en quelque sorte, de déterminer les acteurs « dominants », en pondérant leur poids respectif par leur capacité d'influence sur d'autres. Cet exercice est loin d'être aisé et nécessite une compréhension fine des représentations véhiculées et des éléments et autres acteurs qui ont contribué à les fonder.

Dans le cadre de cette analyse, nous pouvons mettre en évidence l'influence relativement faible que les riverains mécontents pouvaient avoir sur d'autres catégories d'acteurs, malgré la virulence et le large écho de leurs argumentations dans les médias. À l'inverse, l'analyse met en lumière une série de parties prenantes présentant des représentations très critiques mettant en cause de manière relativement ferme la responsabilité sociale de l'entreprise et disposant, de surcroît, d'un pouvoir de mobilisation relativement élevé. Il s'agit notamment de l'état major syndical au niveau des centrales, jusqu'ici favorable au développement de l'entreprise, mais depuis peu plus critique quant à son évolution. Cet avis critique pourrait ainsi venir renforcer la représentation véhiculée par les

délégués syndicaux d'autres entreprises de la région particulièrement hostiles à la place occupée par Trilogi ainsi qu'à son style de management « arrogant ». De la même manière, l'organisation patronale, relayant en cela les avis des partenaires d'affaires de l'entreprise, commence à déplorer le manque d'implication de l'entreprise dans la communauté des acteurs économiques de la région. L'entreprise semble en revanche pouvoir compter sur le soutien d'autres catégories d'acteurs, tels les pouvoirs publics, les médias nationaux, le marché du travail local, etc. Sur le plan interne, on remarque également une diversité de considérations de la responsabilité sociale de l'entreprise généralement critiques quant à au style de management de l'entreprise et à l'équilibre du système de relations sociales interne.

À partir de ces constats, des recommandations en termes d'amélioration du fonctionnement peuvent être avancées, en anticipant les conséquences que certaines stratégies pourront avoir sur d'autres acteurs en aval du processus. Notre préconisation principale consiste à agir sur le système interne de relations sociales, en reconsidérant la politique de GRH centrée essentiellement sur le contrôle des coûts ainsi qu'en assurant les conditions d'une représentation syndicale légitime. La thèse défendue postule que ces changements de pratiques internes contribueront à améliorer le climat social interne et les représentations véhiculées par le personnel, mais également en corollaire celles des leaders syndicaux au niveau des centrales qui pourront, indirectement, influencer sur les représentations de leurs affiliés engagés dans les autres entreprises de la région.

Conclusion

Parmi l'ensemble des approches d'évaluation de la RSE, l'approche par les parties prenantes semble aujourd'hui la plus prometteuse, mais également la moins bien outillée sur le plan méthodologique. Nous avons tenté, au travers de l'étude d'un cas d'intervention commanditée par une entreprise de transport aérien de fret, d'opérationnaliser cette approche en proposant une méthode de travail originale basée sur deux postulats. Le premier considère que la diversité des parties prenantes impliquées dans la définition de la RSE de l'entreprise nécessite la mobilisation de techniques de recueil de données diverses et adaptées à chaque acteur. Le second postulat consiste à

privilégier une approche politique de la RSE qui prend acte des divergences d'intérêt des acteurs, et envisage d'agir sur le système ainsi formé à partir de la connaissance produite.

L'expérience d'intervention relatée dans cet article met en lumière la polysémie de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, et en corollaire la complexité de toute action menée en ce sens. Elle plaide pour une prise en compte managériale des rationalités divergentes influant sur les contextes interne et externe de chaque organisation. Elle attire également l'attention sur la nécessité de se placer dans une perspective systémique et politique lors de l'élaboration de tout plan d'action visant à agir sur la perception de responsabilité sociale par les parties prenantes tant internes qu'externes.

Cette perspective permet de dépasser deux travers présents dans deux approches concurrentes de la stakeholder perspective. Elle se différencie tout d'abord de l'approche planificatrice de la RSE qui pense celle-ci dans le cadre du respect de contrats conclus avec la société au travers de conventions économiques, de respect de la législation minimale en vigueur, etc. Dans le cas étudié, nous avons vu que la simple rencontre des objectifs convenus avec les pouvoirs publics en termes de création d'emploi ne suffisait pas à forger une représentation d'entreprise socialement responsable par les différentes parties prenantes. D'autre part, notre recherche nous enseigne que la représentation de la RSE ne peut se construire par de simples stratégies de „marketing social“, qui consistent à créer de toutes pièces, et en fonction de catégories d'acteurs segmentées, une image externe artificielle se matérialisant en divers codes de conduite, chartes d'entreprises, etc. Si cette perspective prend bien en compte la pluralité des parties prenantes de l'entreprise —à tout le moins au niveau externe—, elle consiste davantage en un travail sur l'image de l'entreprise auprès des stakeholders, axé sur l'amélioration par le discours des représentations de ces acteurs. Notre approche s'en différencie en ceci qu'elle va au-delà du travail sur le discours, puisqu'elle mobilise des données de terrain pour réaliser un travail centré sur des actions concrètes au niveau des parties prenantes. En d'autres termes, ce n'est qu'au travers de l'action sur les pratiques de l'entreprise qu'il est possible d'influencer les perceptions des parties prenantes, dans une perspective dynamique qui prend en considération les mouvements changeants

des parties, l'évolution de leurs poids stratégiques respectifs et de leurs capacités de mobilisation. A l'inverse des perspectives habituelles raisonnant en termes de „marketing social”, nous plaidons dès lors pour la mise en évidence d'une „grounded social responsibility”, élaborée à partir des données émergeant du terrain, sur base de l'analyse conjointe des parties prenantes internes et externes, étant donné leurs fortes interrelations dans la constitution des représentations. Le cas que nous avons analysé nous a en effet montré qu'il est inutile de construire une image externe superficielle déclinée dans les brochures de présentation des entreprises si, par ailleurs, l'essentiel de celle-ci repose sur l'existence d'un mauvais climat interne ou de pratiques de gestion controversées.

Bibliographie

Carroll A.B. (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business and Society*, 38 (3), septembre, pp. 268-295.

Carroll A.B., Buchholtz A.K. (1999), *Business and society : ethics and stakeholder management*, 4^e éd., South-Western College Publishing, Cincinnati.

Commission européenne, DG Emploi et affaires sociales, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert », juillet 2001.

Donaldson T. (2002), « The stakeholder revolution and the Clarkson Principles », *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), pp. 107-111.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Mercier S., Guinn-Milliot S. (2003), « La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? », Actes de la 5^e Université de Printemps de l'Audit Social, IAE de Corse, mai 2003, pp. 249-259.

