

Agir de manière socialement responsable : La richesse d'une approche par les parties prenantes

Virginie Xhaufclair¹

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.

To act in a socially responsible way: The richness of the stakeholders approach

Summary

This paper is based on an intervention experience in an express logistics company. It highlights the complexity and the diversity of stakeholders' representations towards the company's social responsibility. It suggests a methodology centred on multiple and complementary techniques in order to identify internal and external stakeholders' perceptions about the company's social behaviour. Moreover, the paper emphasizes the usefulness of a systemic viewpoint, by analyzing the interdependences and the potential influences between stakeholders, before any action aiming at acting on stakeholders' perception of the company's social responsibility.

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.

Le contexte de l'intervention

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,

¹ Avec la collaboration de Marc Zune

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*² 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.

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.

² Juste à temps

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) »³.

L'approche méthodologique adoptée

Il s'agit donc d'appréhender l'image sociale de l'entreprise comme le résultat des perceptions et représentations des différentes parties prenantes susceptibles d'être impactées par la présence et/ou le fonctionnement de l'entreprise. L'hypothèse sous-jacente est que chaque catégorie d'acteur possède sa manière d'interpréter les caractéristiques de l'activité en fonction de ses propres contraintes et intérêts. Sur cette base, ceux-ci élaborent une représentation particulière de l'entreprise qu'ils tentent de diffuser, afin de rallier d'autres catégories d'acteurs et renforcer ainsi le poids stratégique de leur avis. L'image résulte donc de l'état d'un rapport de force entre différentes manières de présenter et se représenter la place de l'entreprise, chaque groupe d'acteur appréciant bien entendu la responsabilité sociale de l'entreprise à partir de ses propres critères et échelles d'évaluation.

³ *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.*

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 aisé en ce qui concerne le contexte interne de l'entreprise : direction générale, encadrement intermédiaire, personnel ouvrier et employé, représentants du personnel, services de support, etc. correspondent en effet aux composantes internes traditionnelles. En revanche, la pertinence des parties prenantes externes 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. Ainsi, nous identifions les parties prenantes externes en fonction de leur appartenance à des catégories générales d'identification supposées être porteuses de rationalités différentes. L'échantillon est 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).

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*⁴ 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 principaux constats

Les constats transversaux à l'ensemble des parties prenantes analysées font apparaître une constante : l'entreprise 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 manœuvre caractérisant leurs interactions avec celle-ci, et sont persuadées de sa présence éphémère dans la région. Trilogi aurait le don de cultiver une forte

⁴ Étalonnage concurrentiel

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 « passager clandestin », profitant des faiblesses d'une région à son propre profit, sans donner en échange de garanties de contribution au bien-être général.

Par ailleurs, les différents groupes d'acteurs émettent chacun de manière spécifique divers critiques et griefs quant à aux pratiques privilégiées par Trilogi. Il est intéressant de remarquer que les multiples parties prenantes se représentent la responsabilité sociale de l'entreprise de manière très différente. 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 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 « qualitativistes » (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

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 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.

Références bibliographiques

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