

RSE, parties prenantes et événements rares : le cas de deux marées noires

par Simon Porcher et Thomas Porcher



Simon PORCHER
Docteur
GREGOR – IAE, Paris
France



Thomas PORCHER
Professeur associé ESG-MS
ESG Management School, Paris
France

L'année 2010 a été marquée par la marée noire du golfe du Mexique : l'explosion de la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon, propriété de la compagnie pétrolière anglaise BP a provoqué une fuite de 780 millions de litres de pétrole en l'espace de quelques mois. Le coût immédiat de la marée noire a été de 7 milliards de dollars pour les Etats-Unis, le coût total pour l'économie locale se situe dans un segment de 40 à 100 milliards de dollars qui devraient être finalement couverts par la société BP. Ce type d'évènement peut être défini comme un « évènement rare, difficile à prédire et ayant un impact important » (N. Taleb, 2007).

Suite à la marée noire du golfe du Mexique et à la réaction vive des Etats, des médias et des organisations non gouvernementales, de nombreux commentateurs ont pointé du doigt l'existence d'une marée noire « permanente » qui détruit l'économie locale et la situation sanitaire des 31 millions d'habitants du delta du Niger depuis 1958. Plus de 2 milliards de litres de pétrole ont été déversés dans cette zone géographique. En ordre de grandeur, cela représente dix fois la marée noire du golfe du Mexique. La principale compagnie pétrolière de la région, Shell, ne risque pour le moment ni pénalité financière, ni sanction pénale. Si l'évènement entre dans la catégorie des évènements rares, il n'a pas la ponctualité de la marée noire du golfe du Mexique.

Le différent traitement des deux marées noires trouve raison dans les fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la théorie des parties prenantes. Ces deux théories ont été développées afin d'analyser et de comprendre l'interaction de cinq enjeux liés à la gestion des affaires de l'entreprise – la création de valeur, la prise en compte de l'éthique, le lien avec les groupes d'individus indispensables à l'entreprise, la stratégie et la performance organisationnelle de l'entreprise et la manière dont les managers doivent penser leur entreprise de manière à résoudre ou à satisfaire les contraintes des quatre premiers problèmes. La mobilisation de ces cadres théoriques nous permet donc non seulement d'avoir une réflexion sur la nature de l'entreprise mais également de repenser les contraintes et les incitations imposées aux entreprises dans un mode de production capitaliste.

Dans cet article, nous analysons à partir de deux études de cas la réaction des entreprises de l'industrie pétrolière à un événement rare. Nous insisterons particulièrement sur la prise en compte différenciée des cinq enjeux évoqués plus haut et la nature et l'influence des parties prenantes selon que l'on soit dans le golfe du Mexique ou dans le delta du Niger. Cette analyse nous permet de faire des recommandations quant à la stratégie des industries pétrolières et la manière de lutter contre la perte de surplus social suite à un événement rare.

Notre contribution à la littérature scientifique est donc double. Nous mettons à l'épreuve des faits la théorie des parties prenantes pour laquelle il existe peu de tests empiriques¹. Nous faisons par ailleurs une comparaison entre deux entreprises pétrolières qui opèrent dans deux zones géographiques différentes mais qui font face à des parties prenantes identiques qui n'ont toutefois pas la même caractérisation.

L'article est organisé de la manière suivante. Dans une première partie, nous effectuons une revue de littérature du concept de RSE et son lien avec l'émergence de la littérature sur les parties prenantes. La méthodologie et les propositions de l'article sont présentées dans la deuxième partie. La troisième partie est consacrée à deux analyses de cas sur des événements rares qui nous permettent de dégager les grandes lignes de la stratégie des entreprises pétrolières et de l'importance qu'elles accordent aux différentes parties prenantes. Une dernière partie met l'accent sur la stratégie RSE que les industries pétrolières doivent suivre et sur les solutions qui doivent permettre de limiter le coût pour la société des événements rares liés à leur économie. Une conclusion rapide suit.

1. Revue de littérature : de la RSE aux parties prenantes

La RSE est un modèle d'autorégulation d'une entreprise qui s'applique à son processus de production. Les premières traces de la RSE dans la littérature managériale apparaissent dès les années 1930 (C.I. Barnard, 1938 ; A.A. Berle et G.C. Means, 1932) mais le concept sera développé dans les années 1970 (R.W. Ackerman, 1975 ; A.B. Carroll, 1977) : la littérature voyait alors dans la « responsabilité sociale » des entreprises la production de biens et de services utiles à la société et la maximisation de son profit et soulignait la marge du chef d'entreprise pour fixer des objectifs plus globaux à l'entreprise que ce qui est dicté par l'actionnaire ou la procédure.

Le débat sur la RSE peut être résumé par deux visions. Du côté des optimistes, les entreprises sont si encastrées dans des communautés d'échange qu'elles ont le potentiel de résoudre une partie des problèmes sociaux, sociétaux ou environnementaux de ces communautés. Du côté des pessimistes, on estime que la seule responsabilité des entreprises est la maximisation du

profit (M. Friedman, 1971), condition nécessaire à la maximisation du bien-être de la société. Dans cette vision, la RSE permet soit aux entreprises de se substituer à l'Etat (T.M. Jones, 1995) en mettant la maximisation du profit au sommet des priorités collectives, soit d'avoir une vision purement stratégique de la RSE (R.K. Mitchell et al., 1997). Il s'agit autrement dit d'un compromis entre le coût de la RSE et les bénéfices escomptés de son application. Une partie des coûts prend la forme de réglementations ou de taxes (R.H. Coase, 1960). L'application de la RSE par les industries pétrolières se résume donc à un balancier entre la recherche de la maximisation du profit et le respect de normes environnementales, en incluant la faible probabilité d'une fuite entraînant une marée noire, dans le cadre d'une rationalité limitée (H. Simon, 1956).

Au début des années 1980, l'idée de RSE est largement popularisée par les managers² mais son orientation est trop globale : si le manager doit fixer des objectifs plus globaux à son entreprise, il risque de fixer de mauvais objectifs s'il ne sait pas prendre en compte les priorités de son organisation et hiérarchiser ses parties prenantes. L'approche des parties prenantes se veut donc managériale et stratégique : la responsabilité de l'entreprise ne peut être universelle mais elle est réelle envers « des groupes constitutifs de la société, autres que les actionnaires de l'entreprise et que ceux qui sont liés à l'entreprise par le droit ou un contrat de travail » (T.M. Jones, 1980).

La responsabilité organisationnelle et stratégique des entreprises est donc volontaire – elle n'est pas forcément dictée par le droit – et générale – elle ne concerne pas seulement les actionnaires ou les acteurs liés par un contrat avec l'entreprise ni la société dans son ensemble mais une pluralité d'acteurs qui peuvent affecter sa survie ou sa performance (R.E. Freeman, 1984). Pour R.E. Freeman (1984), qui a largement contribué à la littérature des parties prenantes, les considérations sociales ne sont plus extérieures à l'entreprise mais deviennent une de ses raisons d'être stratégique. Si R.E. Freeman (1984) précise la définition de la notion de parties prenantes, il laisse de côté la caractérisation formelle et la nécessaire hiérarchisation des parties prenantes selon leur importance.

Plusieurs articles scientifiques s'intéressent à la caractérisation des parties prenantes. A.B. Carroll (1989) distinguaient des parties prenantes primaires ou secondaires selon qu'elles disposent de contrats ou non avec l'entreprise. T. Donaldson et L.E. Preston (1995) distinguent neuf parties prenantes potentielles : les communautés, les clients, les employés, les fournisseurs, les gouvernements, les groupes politiques, les investisseurs et les syndicats.

A.L. Friedman et S. Miles (2002) font également une typologie intéressante en reprenant M. Archer (1995) et en distinguant quatre types d'acteurs selon deux critères : d'une part, la contingence ou la nécessité ; d'autre part, la compatibilité ou non des structures d'intérêts matériels. Il en découle plusieurs stratégies. Si les relations sont nécessaires à l'intérêt économique de la firme

1. Voir M.M. Parent et D. L. Deephouse (2007) pour une revue de littérature complète sur le sujet.

2. Pour une revue de littérature sur le sujet voir F. Aggeri et A. Acquier (2005).

et contractualisables, alors la stratégie du manager doit être de les défendre; c'est le cas par exemple des actionnaires et des dirigeants de l'entreprise. A l'inverse, des relations informelles et contingentes nécessitent la concurrence ou l'élimination. C'est le cas par exemple des organisations non gouvernementales et de l'industrie pétrolière.

Entre ces deux cas extrêmes, M. Archer (1995) distingue deux cas intermédiaires. D'abord, celui de la « nécessaire incompatibilité » : les relations entre parties prenantes peuvent être incompatibles mais dictées par la nécessité. Par exemple, les pouvoirs publics et les managers n'ont pas les mêmes objectifs mais doivent s'entendre autour d'un compromis car ils ont un contrat informel, celui de maximiser le bien-être de leurs parties prenantes. Enfin la relation peut être compatible mais contingente : il n'y a pas de contrat formel entre les parties mais pourtant une compatibilité qui pourrait amener la formation de liens informels, celui qui existe entre un consommateur et le manager. Cette grille de lecture peut être utile pour comprendre l'influence et la hiérarchisation des différentes parties prenantes.

La hiérarchisation des parties prenantes a cependant été essentiellement développée par R.K. Mitchell et al. (1997). D'après leur typologie, il existe sept types de parties prenantes selon qu'elles possèdent une, deux ou trois des caractéristiques suivantes : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles de l'entreprise, la légitimité des relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits que les parties peuvent prétendre exercer sur l'entreprise. L'entreprise peut donc hiérarchiser ses parties prenantes en fonction de leur influence potentielle et de ses priorités.

Pour cela, il convient de préciser la définition du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence associés à des parties prenantes. Le pouvoir est défini ici de manière transitoire, c'est le rapport de force qui existe entre deux parties prenantes et qui dépend des moyens coercitifs, normatifs ou matériels que chacun possède pour influencer l'autre (A. Etzioni, 1964). La légitimité peut être ici dissociée de la notion de pouvoir et renvoie à la question « Qui compte vraiment ? ». Celui qui compte n'est donc pas forcément celui qui a le pouvoir, au sens où il ne peut influencer ses décisions stratégiques et organisationnelles, mais celui qui peut avoir une importance pour des raisons d'éthique ou de morale. Enfin, l'urgence introduit la notion de temps dans celle des parties prenantes : la capacité à « presser » les décisions de l'entreprise ou l'inverse dépendent de l'existence d'un accord défini dans le temps ou de l'importance de la demande de la partie prenante. L'importance des parties peut donc varier dans le temps. L'association de ces enjeux ou de ces concepts permet donc de déterminer l'importance de chacune des parties prenantes et ainsi de les hiérarchiser. La typologie de R.K. Mitchell et al. (1997) permet de déterminer sept types de parties prenantes. Les tenants de la gouvernance partenariale (A.M. Brandenburger et H.W. Stuart, 1996; D. Charreaux et P. Desbrières, 1998) tentent de hiérarchiser les parties prenantes en fonction de leur participation à la création de valeur en utilisant un raisonnement basé sur la théorie des jeux. Leur modèle permet d'évaluer aussi

bien le montant total de la valeur créée par la chaîne de parties prenantes que la valeur ajoutée qui ressort de chaque transaction entre chaque partie prenante. Chaque partie prenante crée en effet de la valeur à la fois dans ces transactions avec les autres et dans sa contribution à la chaîne de valeur des parties prenantes : le retrait d'une partie prenante peut ainsi dégrader drastiquement le montant total de valeur à se partager. Un tel cadre permet effectivement de comprendre les relations entre entreprises mais comme l'ont souligné les auteurs ne s'appliquent pas aux relations avec l'Etat (car celles-ci ne sont pas négociables), ni aux relations avec des entités pour lesquelles il n'y a pas d'échanges en valeurs monétaires. Pour ces deux raisons, nous accordons une place plus importante à la typologie de R.K. Mitchell et al. (1997) dans le développement de notre article.

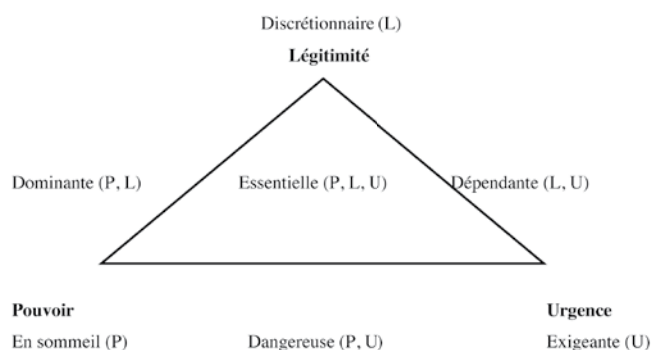


Figure 1. Typologie des parties prenantes de R.K. Mitchell et al. (1997) selon que les parties prenantes ont les attributs suivants : Pouvoir (P), Légitimité (L), Urgence (U).

La théorie des parties prenantes a donc connu un succès scientifique important. Toutefois, à notre connaissance, deux questions ont été laissées de côté pour comprendre la stratégie des entreprises. D'une part, la nécessaire prise en compte de manière comparative de contextes institutionnels différents : les parties prenantes n'ont pas la même influence sur des structures organisationnelles similaires selon le contexte institutionnel dans lequel elles évoluent. D'autre part, la théorie ne prend pas en compte les événements rares, imprévisibles et ayant un large impact pour expliquer la hiérarchisation des parties prenantes des entreprises. Nous prenons en compte ces deux éléments pour compléter le cadre théorique des parties prenantes.

2. Méthodologie et propositions issues de la littérature

2.1. Méthodologie

Le présent papier a pour objectif d'appliquer et d'élargir la typologie de R.K. Mitchell et al. (1997). Pour cela nous avons recours à une étude de cas sur l'industrie pétrolière : nous dressons des

propositions issues de la littérature et nous les complétons dans le cas d'évènements rares. Nous avons sélectionné deux évènements majeurs : la marée noire du golfe du Mexique qui fait suite à l'explosion de la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon (2010) et la marée noire du delta du Niger (depuis 1958). Pour ces deux études de cas, nous avons mobilisé deux types de sources : des sources écrites primaires (documents des entreprises), des sources secondaires (articles de presse, articles scientifiques, et d'autres documents comme des rapports d'ONG) ainsi que des notes de terrain. Nos études de cas poursuivent les objectifs proposés par R.K. Yin (2003). Il s'agit d'apporter une validité empirique à des arguments théoriques, de produire des résultats généralisables et de donner des résultats de confiance aisément vérifiables par le lecteur.

Le choix de l'industrie pétrolière est justifié par son implication forte dans la RSE – liée à la nature même de l'industrie soumise au risque de pollution importante – et par la cartellisation et l'internationalisation forte du secteur. Il est en effet intéressant de comparer la stratégie macroéconomique du groupe en termes de RSE et son application localisée. Par ailleurs, l'industrie pétrolière est une industrie qui exploite des ressources appartenant à un Etat et qui sont souvent exploitées conjointement avec des sociétés pétrolières locales. Les effets économiques de l'extraction de pétrole sont géographiquement très localisés alors que les activités de revente sont largement mondialisées et délocalisées dans les pays industrialisés.

Au regard des deux cas que nous avons choisis, BP et Shell sont deux entreprises qui apparaissent comme extrêmement volontaires du point de vue de la RSE, non seulement en ce qui concerne le respect de l'environnement mais également la lutte contre la corruption et le soutien à l'économie locale³. Il nous semble donc intéressant d'analyser leur hiérarchisation des parties prenantes pour mieux comprendre leurs stratégies locales.

Le choix des marées noires peut être contestable parce qu'il lie le comportement d'une entreprise à un évènement rare et imprévisible. Toutefois, il nous semble justifié d'analyser la hiérarchisation des parties prenantes dans un cadre dynamique, définitivement inscrit dans l'urgence de la réponse à apporter à une catastrophe écologique. Le choix d'un pays industrialisé et d'un pays en développement correspond à la réalité des litiges des entreprises pétrolières dont l'activité est aussi bien contestée – pour des raisons différentes - dans les deux types de pays (T. Porcher, 2006; O. Lamotte et T. Porcher, 2011).

2.2. Propositions

Nous analysons le changement de stratégie des entreprises pétrolières ou les contradictions qui existent entre leur stratégie au niveau macro et au niveau local à la suite de l'apparition d'un évènement rare. Afin d'identifier le poids des différentes parties

3. Voir le rapport du Fridtjof Nansen Institute de 2004

prenantes et les stratégies des entreprises pétrolières, nous faisons trois suppositions :

une répartition du surplus bénéfique à toutes les parties prenantes permet l'augmentation future de la création de richesse de l'entreprise.

l'entreprise cherche à stabiliser son rendement de long terme. les entreprises se soucient de leur réputation qui leur permet d'être plus attractives pour des investisseurs, des partenariats ou les consommateurs (T.M. Jones, 1995).

Ces postulats sont des préalables au test des propositions suivantes issues de la littérature :

Proposition 1 : les entreprises de l'industrie pétrolière font face à une pression institutionnelle isomorphique⁴ mais suivent des stratégies RSE différentes selon le contexte réglementaire dans lequel elles évoluent. Nous considérons ici que le contexte réglementaire est l'unique variable de différenciation des parties prenantes entre les différentes entreprises de l'industrie pétrolière (M. Delmas et M.W. Toffel, 2004);

Proposition 2 : la confiance qui existe entre les parties prenantes diminue les coûts de transaction (R.H. Coase, 1960; O. Williamson, 1975) en évitant la mise en place de contingences ou de clauses dans les contrats ou en facilitant la contractualisation d'objectifs pour les parties prenantes qui ont des relations nécessaires et compatibles; et en facilitant le dialogue et la hiérarchisation des différents acteurs pour les parties prenantes informelles et contingentes.

Proposition 3 : la stratégie de l'entreprise est de défendre le surplus des parties prenantes compatibles au détriment des parties prenantes non compatibles avec l'objectif de maximisation des profits de l'entreprise.

La stratégie RSE des entreprises est donc efficace si celles-ci savent intégrer et faire coexister ces quatre propositions basées sur l'identification, la hiérarchisation et le dialogue avec les parties prenantes.

3. Les cas de la marée noire du golfe du Mexique et du delta du Niger

3.1. Marée noire du golfe du Mexique

Le 20 avril 2010, dans le golfe du Mexique à 80 km au large des côtes de la Louisiane, la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon louée par la compagnie BP est victime d'une explosion provoquant 11 morts, 17 blessés et déversant 4,9 millions de barils soit 780 millions de litres dans les eaux du Golfe. Il

4. Pour P.J. DiMaggio et W.W. Powell (1983), les décisions des managers dépendent de mécanismes institutionnels qui créent et diffusent un ensemble de normes, de règles et de valeurs communes qui sont à l'origine de pratiques et de structures organisationnelles convergentes dans les organisations qui font partie du même champ organisationnel.

faudra trois mois pour stopper la fuite et cinq mois pour colmater définitivement le puits. Seuls 127 millions de litres de pétrole ont pu être récupérés.

Pour les Etats-Unis, la marée noire a affecté l'économie locale (pêcheurs et tourisme) et l'écosystème. Les 1600 kilomètres de côtes souillées ont entraîné un désastre écologique sans précédent avec des marécages touchés et plus de 400 espèces menacées. Selon, le US fish and wildlife service (USFWS) plus de 6000 oiseaux, 600 tortues et 150 dauphins ont été retrouvés morts même si ces chiffres ne permettent pas de mesurer le réel impact sur la faune car beaucoup d'animaux morts en mer n'ont pas pu être retrouvés (USFWS, 2011).

Pour BP, le coût total est estimé à 40,9 milliards de dollars avec 20 milliards pour les indemnisations des particuliers des commerces et des états, 17,7 milliards pour les nettoyages, 2,7 milliards pour l'estimation de l'amende en justice et 500 millions pour les études scientifiques concernant l'impact de la marée noire (voir Figure 2).

Il faut également ajouter la perte due à la baisse du cours de l'action BP. La comparaison du cours de l'action BP avec la marée noire et le trend des cours sans marée noire montre une perte d'au moins 6 dollars par action, soit ramenée au nombre total des actions de BP (2,1 milliards), une perte d'un montant total supérieur à 12,6 milliards de dollars.

■ indemnisations ■ nettoyage ■ amende ■ études scientifiques

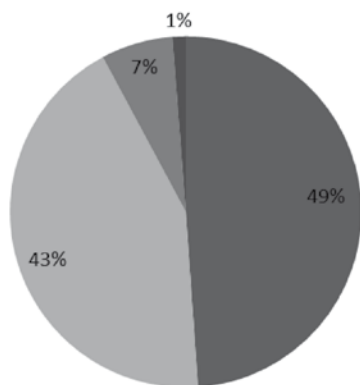


Figure 2. Répartition en % du coût de la marée noire du Golfe du Mexique pour BP

Encadré 1. Marée noire du golfe du Mexique, chronologie des faits

- 20 avril 2010** : Explosion suivie d'un incendie de la plate-forme Deepwater Horizon.
- 28 avril 2010** : Echec de la tentative de fermeture des valves du puits par 4 robots sous-marins. Début des opérations de brûlage des nappes de pétrole.
- 29 avril 2010** : La marée noire est déclarée « catastrophe nationale ».
- 30 avril 2010** : Le pétrole atteint les côtes américaines (Louisiane).
- 8 mai 2010** : Echec à la mise en place d'une chambre de confinement.

22 mai 2010 : B. Obama annonce la mise en place d'une commission d'enquête indépendante chargée de faire la lumière sur les causes de l'accident.

1^{er} juin 2010 : Ouverture d'une enquête judiciaire pour connaître les causes de l'accident.

12 juillet 2010 : un moratoire de 6 mois (jusqu'au 30 novembre) interdisant le forage en eaux profondes. Il sera levé dès la mise au point d'un ensemble de règles renforçant les mesures de sécurité sur les plates-formes pétrolières. Ce moratoire est levé plus tôt que prévu le 12 octobre.

12 juillet 2010 : Pose d'un entonnoir avec fermeture des valves du puits (appelé Top Hat 10) : la fuite est stoppée.

19 septembre 2010 : Colmatage définitif du puits après injection de matériaux et de ciment par le puits de secours foré par la plate-forme Development Drill III.

3.2. Marée noire du delta du Niger

Le Nigéria est le douzième pays producteur de pétrole au monde avec une production de 2,4 millions de barils par jour (BP, 2010). Le delta du Niger est une région qui se compose de neuf états pour une aire de 70 000 km², environ 7,5 % du Nigéria, et comprend 31 millions d'habitants divisés en une quinzaine d'ethnies dont les populations Ogoni et Ijaw. 75 % des personnes du delta du Niger dépendent de la pêche et de l'agriculture de subsistance de petite taille pour leur vie (NDDC, 2004). Malgré les 600 milliards de dollars générés par le pétrole depuis les années 1960 (G. Wurthmann, 2006), le seuil de pauvreté dans le delta du Niger est plus haut que la moyenne nationale (H. Clark et al, 1999 ; NDDC, 2004) et 70 % de la population n'ont ni accès à l'eau potable, ni à l'électricité, l'équipement médical, ou l'école et souffrent de la dégradation environnementale grave due à la production de pétrole (L. Zandvliet et I. Pedro, 2002 ; NDDC, 2004). Enfin, le delta du Niger représente 90 % des exportations de pétrole et de gaz du Nigéria et 70 % des recettes du gouvernement (U. Idemudia, 2007). Les secteurs du pétrole et du gaz représentent 97 % des exportations du Nigéria et 80 % des recettes de l'Etat. Les compagnies intervenant dans le delta du Niger sont Nigérian National Petroleum Corporation (NNPC) et des « majors » étrangères notamment Shell. Les activités d'exploration et de production sont menées dans le cadre de coentreprises associant la NNPC et une ou plusieurs compagnies pétrolières, ou sous la forme de contrats de partage de la production. La NNPC détient une participation majoritaire dans les coentreprises mais c'est généralement une « major » qui est l'exploitant, ce qui signifie qu'elle est responsable des activités sur le terrain (Amnesty international, 2009). La Shell Petroleum Development Company (SPDC), une filiale de Royal Dutch Shell, est le principal exploitant « on shore » sur une aire de 31 000 km² dans la région (Amnesty international, 2009).

Le nombre de fuites de pétrole n'est pas connu précisément et dépend des sources. SPDC a reporté, entre 1989 et 1994, 221 fuites de pétrole par an. Selon le département des ressources pétrolières du Nigéria, il y aurait eu, entre 1976 et 1996, 4835 fuites. Mais compte tenu du système archaïque de report des fuites par les opérateurs, les informations remises par les compa-

gnies ne reflètent pas la réalité. Le PNUD a ainsi recensé plus de 6 800 fuites entre 1976 et 2001. Enfin, selon la commission indépendante « Commission on Environmental, Economic and Social Policy » (2006), il y aurait eu entre 9 et 13 millions de barils déversés dans le delta du Niger ces 50 dernières années. La principale compagnie en cause, Shell, se défend en évoquant l'importance du vandalisme dont elle est victime. Selon la compagnie pétrolière, 98 % des fuites seraient dues à des actes de sabotage et de vol consistant à percer les oléoducs. Il est vrai que la situation du delta du Niger est exceptionnelle puisque Shell - présente dans une centaine de pays - totalise 40 % de ses fuites dans cette zone. En août 2011, Shell a reconnu sa responsabilité dans le déversement de pétrole suite à deux fuites en 2008. Amnesty international et l'Organisation des Nations Unies demandent à Shell de verser 1 milliard de dollars pour le nettoyage de la nappe pétrolière avec un financement additionnel ultérieur. Au niveau financier, le cours de l'action Royal Dutch Shell n'a pas été affecté par les marées noires du Delta du Niger ; le cours suit globalement celui de la conjoncture mondiale.

Encadré 2 : marée noire du delta du Niger, chronologie des faits

1958 : Début de la production de pétrole dans le delta du Niger

1993 : Shell se retire d'Ogoni suite à des manifestations du MOSOP (Mouvement pour la survie du peuple Ogoni) ce qui entraîne une baisse de la production.

1995 : Shell reconnaît que certaines infrastructures ont besoin d'être réparées à cause de la corrosion.

1995 : exécution de Ken Saro-Wiwa (fondateur du MOSOP) avec huit autres membres par l'état nigérian.

2006 : Selon un rapport du PNUD (*Niger Delta Human Development Report*) 6 800 fuites ont été enregistrées soit une estimation de 3 millions de barils déversés.

2006 : Un autre rapport publié par le World Wide Fund (WWF), l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) et la Nigerian Conservation Foundation (NCF) estime qu'1,5 million de tonnes de brut a été déversé dans le delta depuis 1958.

2009 : Amnesty International dans un rapport intitulé *Petroleum, pollution and poverty in the Niger Delta* a calculé que les fuites du delta ont représenté l'équivalent d'au moins 9 à 13 millions de barils.

2009 : Shell accepte de verser 15,5 millions de dollars pour régler le litige sur sa complicité présumée dans l'exécution de Ken Saro-Wiwa tout en réaffirmant son innocence.

11/2011 : Un Rapport d'Amnesty International *Oil pollution in the Niger Delta* demande à Shell de verser 1 milliard de dollars pour deux défaillances dans l'oléoduc Trans-Niger à l'origine de fuites sur plusieurs mois en 2008. Amnesty International et le Centre pour l'environnement, les droits de l'Homme et le développement (CEHRD) appellent Shell à verser immédiatement l'argent en vue de réparer les dommages causés par les déversements de pétrole.

12/2011 : Une fuite s'est déclarée sur le site en eaux profondes de Bonga, à 120 km des côtes du delta du Niger, dans le sud du Nigeria. La production de l'installation a été arrêtée mais 40 000 barils ont été déversés dans l'Océan Atlantique.

de 40 milliards de dollars. Les fuites de pétrole du delta du Niger représentent entre 9 et 13 millions de barils coûteront 1 milliard de dollars au principal opérateur, dont la responsabilité est moins évidente que dans le premier cas. A partir des deux cas, nous caractérisons les parties prenantes en fonction de la typologie de R.K. Mitchell et al. (1997). La comparaison du poids des parties prenantes dans les deux cas nous permettra d'identifier les raisons des différences de la stratégie RSE appliquée par les compagnies.

En appliquant la typologie de R.K. Mitchell et al. (1997) et en prenant en compte l'isomorphisme de la pression institutionnelle, nous pouvons expliquer les différents attributs des parties prenantes « Etat » et « Médias » par quatre facteurs.

Le premier facteur est le degré de dépendance aux recettes pétrolières. Bien que les Etats-Unis soient le troisième producteur mondial de pétrole avec une production de 7,5 millions de barils par jour (BP, 2010), l'économie américaine est loin d'être dépendante des recettes pétrolières et les Etats-Unis ne sont que le douzième exportateur mondial de pétrole (1,7 million de barils par jour; AIE, 2010) mais effectivement le premier lieu de consommation de pétrole au monde. A l'inverse, le Nigéria est un pays mono-exportateur. Le pétrole représente 95 % des recettes d'exportations et 80 % des recettes budgétaires. De plus, malgré des recettes pétrolières de 74 milliards de dollars en 2008 (Group ICG, 2008), le pays est toujours déficitaire avec -3,4 % du PIB (CIA, 2010).

Le deuxième facteur est celui de la taille du marché, aussi bien pour la production que pour l'offre de pétrole. Un mois avant la marée noire, le Président Obama ouvrait la possibilité de prospecter et d'exploiter dans d'autres zones que celle du golfe du Mexique, alors que le pays s'y refusait depuis une vingtaine d'année. Dans ce contexte, il y avait une incitation pour BP à montrer sa capacité à réagir face à une marée noire pour ne pas être écarté des futures zones de prospection. De plus, une nouvelle réglementation contraignante aurait également été un coût supplémentaire dans l'exploitation de gisements nécessitant de plus en plus d'investissements. A l'inverse, au Nigéria, comme dans beaucoup de pays en développement, outre la dépendance aux recettes budgétaires, la consommation de pétrole est beaucoup plus faible que dans les pays industrialisés et l'exploitation des puits se fait en coentreprise avec des entreprises pétrolières des pays industrialisés.

La corruption des gouvernements est également un facteur important de différenciation du pouvoir des parties prenantes. Celle-ci peut être appréciée d'une manière quantitative : le classement de Transparency International (2010) classe les Etats-Unis 22^e et le Nigéria 134^e sur la perception de la corruption. D'une manière plus pragmatique, les luttes intestinales au sein du Nigéria rendent la lutte contre la pollution difficile car elle peut être instrumentalisée par différents groupes d'acteurs, notamment permettre au gouvernement de renforcer ses liens avec les entreprises pétrolières au détriment de milices déstabilisatrices. La dernière différence est liée à l'impact médiatique des marées noires. Les attributs de l'ensemble des parties prenantes

3.3. Comparaison du rôle des parties prenantes dans les deux marées noires

La catastrophe du golfe du Mexique, entraînant une fuite de 4,9 millions de barils en pleine mer, a entraîné un coût pour BP

Tableau 1. Application de la typologie des parties prenantes de R.K. Mitchell et al. (1997) au cas des deux marées noires.

Evènement	Parties prenantes						Stratégie RSE
	Etat	Communautés locales	Actionnaires	Consommateurs*	ONG	Médias, société civile	
Marée noire du Golfe du Mexique	P,L,U	L	L,U	P,L	(P,U)	P,U	Responsabilité légale et sociale définie par les parties prenantes
Marée noire du Delta du Niger	L	L	L,U	P,L	P,U	P	Responsabilité sociale définie par les parties prenantes

dépendent en partie de l'impact médiatique que peut avoir un évènement ou une décision. Le recours combiné à la justice et aux médias établit sans doute un rapport favorable aux pouvoirs publics pour sanctionner les entreprises en cause. La marée noire du delta du Niger n'a pas reçu une couverture médiatique proportionnelle à l'ampleur de la catastrophe, contrairement à la marée noire du golfe du Mexique. Même en cas de médiatisation équivalente, rien n'assure que les effets auraient été différents en raison de l'image de l'Afrique comme représentation stéréotypée faisant de la condition de « crise » un caractère naturel (C. Moumouni, 2003) ou comme continent apocalyptique (J.E. Fair, 1993).

4. Discussion : stratégie RSE des entreprises pétrolières et incitations pour limiter le coût pour les parties prenantes des évènements rares

4.1. Mieux prendre en compte les parties prenantes : quelle stratégie RSE pour les entreprises pétrolières ?

Une des implications de la définition d'une politique de responsabilité sociale des entreprises est la bonne définition des parties prenantes. La littérature sur la RSE ignore ce processus de définition et de reconnaissance des parties prenantes : les parties prenantes sont flexibles et naturellement identifiées comme étant parties prenantes. Il est toutefois judicieux du point de vue de la stratégie de l'entreprise de reconnaître certains acteurs comme étant parties prenantes afin d'établir un dialogue préventif et d'éviter toute légitimation future par une troisième partie – ici les organisations non gouvernementales ou les médias – qui serait nuisible à la réputation de l'entreprise. La stratégie RSE repose donc en partie sur la bonne identification des parties prenantes. Dans le cas de la marée noire du delta du Niger, la reconnaissance tardive de la communauté Ogoni comme partie prenante a entraîné une perte de confiance entre les acteurs et un report du dialogue entre les chefs de tribus et la société pétrolière. L'instauration tardive du dialogue tardif avec les communautés

locales a ensuite été faite en faveur de chefs de tribus favorables à l'entreprise ou du moins ouverts à une négociation directe avec Shell afin de délégitimer les groupes d'acteurs plus hostiles à l'entreprise mais cependant plus représentatif de la population du delta du Niger (voir Proposition 3). L'identification des acteurs n'est donc efficace que si la hiérarchisation des acteurs est la bonne. Cette situation a duré plus de dix ans, rognant la confiance entre les acteurs et rendant plus difficiles les perspectives futures de dialogue. La reconnaissance de la cause Ogoni par Shell à la fin des années 2000 a été imposée par la pression médiatique internationale entretenue par Amnesty International et Greenpeace. La stratégie RSE doit donc laisser une large place au dialogue avec les différentes parties prenantes qui doivent être identifiées et hiérarchisées (voir Proposition 2).

Ce principe de hiérarchisation des parties prenantes s'applique également à l'organisation qui est au centre des parties prenantes. La plate-forme Deepwater Horizon est exploitée pour le compte de BP et dépend du département de BP aux Etats-Unis qui n'est qu'une partie de la multinationale BP. Une des clés de la résolution de la marée noire du Golfe du Mexique est l'action coordonnée des dirigeants de BP suivant une stratégie uniforme et dialoguant en priorité avec une partie prenante « essentielle » - le gouvernement américain – représentant les communautés locales. Dans le delta du Niger, Shell comme entreprise exploitante du pétrole nigérian n'a pas eu le même discours que la multinationale Royal Dutch Shell basée à Londres et à La Haye, la première ayant reconnu plus tôt l'urgence écologique de la situation nigériane (D. Wheeler et al., 2002). Ce manque de hiérarchisation au sein de l'organisation même au centre des parties prenantes est un défaut stratégique interne qui affaiblit la confiance, le dialogue et le pouvoir de négociation futur de l'entreprise. Hiérarchiser les différentes opinions et stratégies au sein de l'organisation permet aux entreprises de se faire également identifier comme une partie prenante crédible, préalable à la mise en place d'un dialogue efficace entre les parties prenantes. Nous en déduisons donc une nouvelle proposition :

Proposition 4 : les entreprises qui ont un discours cohérent et une hiérarchie similaire des parties prenantes aux niveaux local et international sont celles qui perdent le moins de surplus lors d'évènements rares. L'habileté à trouver le « bon réglage » entre chacune des parties prenantes doit être au cœur de la stratégie RSE des entreprises.

La stratégie RSE doit être également basée sur la coordination et la coopération des parties prenantes. Dans les deux cas de marées noires présentées plus haut, la capacité de l'entreprise

à répondre à ses parties prenantes et donc à régler le conflit dépend de deux facteurs. Le premier facteur est la capacité de l'entreprise à savoir répondre à la complexité de la situation en coordonnant les réponses aux pressions des différents acteurs – gouvernements, communautés locales, organisations non gouvernementales et médias, actionnaires et filière industrielle. Cette capacité à faire face à la complexité dépend beaucoup du stock de capital social accumulé par l'entreprise auparavant et donc de sa stratégie passée d'identification et de hiérarchisation des parties prenantes.

Le deuxième élément important est la capacité de l'entreprise à coopérer avec les autres parties prenantes dans la définition d'une vérité uniforme de la situation locale. Une stratégie de RSE peut devenir inefficace s'il existe des vérités concurrentes sur l'état de la catastrophe environnementale. Ce besoin de rationaliser la vérité est nécessaire pour le maintien de la confiance entre les parties prenantes mais il ne peut avoir lieu que lorsque les intérêts des parties prenantes sont communs. Dès lors que les lieux de consommation sont éloignés des lieux d'extraction, l'étude de cas confirme que la stratégie de l'entreprise devient alors l'élimination des vérités concurrentes plutôt que la rationalisation de la vérité, dont le résultat est une inaction assumée. Un moyen de casser cette possibilité est de renforcer la régulation internationale des catastrophes naturelles.

Proposition 5 : dans le cas d'événements rares, la définition d'une vérité uniforme doit reposer sur une régulation incitative basée sur une entité extérieure aux parties prenantes, capable d'internaliser au niveau de l'entreprise les coûts de l'événement rare.

4.2. Quelle régulation incitative ?

La faible capacité des compagnies pétrolières, et plus généralement des industries extractives, à rationaliser les vérités de manière à inscrire leurs stratégies dans la réparation de la catastrophe vient d'un manque de régulation internationale. Afin d'uniformiser les performances organisationnelles des entreprises en les faisant converger vers de bonnes pratiques, une régulation identique est nécessaire.

Les cadres réglementaires (voir Proposition 1) sont différents d'un pays à l'autre. Aux Etats-Unis comme au Nigéria, la responsabilité d'une entreprise qui dégrade l'environnement est un véritable « mille-feuille », fruit d'un mélange traditionnel de textes de droit civil étatique et fédéral et de droit pénal, construit au fil des catastrophes environnementales et issu d'une tradition de droit maritime.

Aux Etats-Unis, afin de ne pas nuire au développement industriel des entreprises nationales ou à une filière industrielle dans son ensemble, des limites aux dommages et intérêts à verser par l'entreprise ont été fixées par le « Oil Pollution Act » de 1990 à condition qu'il n'y ait pas eu « négligence grossière » ou « mauvaise conduite volontaire » de l'entreprise. Toutefois, le gouvernement peut demander des réparations plus grandes au nom d'autres lois comme le « Clean Water Act » tandis qu'il n'existe pas de

limite aux demandes des particuliers par les lois des Etats fédérés. Le droit pénal américain permet des injonctions quant à l'obligation des entreprises de nettoyer les conséquences d'une catastrophe environnementale mais ne permet pas d'imposer le remboursement de la dégradation des échanges économiques, ni un moratoire sur l'activité économique de l'entreprise aux Etats-Unis.

Au Nigéria, la loi nationale est essentiellement une transposition de conventions internationales pour la prévention de la pollution maritime. La transposition en droit nigérian des multiples conventions internationales et les multiples amendements qui ont suivi sont toutefois inopérants pour lutter contre des catastrophes environnementales car ils sont mal adaptés aux situations de marée noire et l'agence environnementale nationale n'a pas les moyens de faire respecter ces règles (E. Duruigbo, 2004).

La marée noire est un événement rare, imprévisible et ayant des conséquences économiques importantes. La prise en compte de ce type de risque par les entreprises est insuffisante et appelle à la mise en place d'un régulateur international doté de pouvoirs juridiques et de capacités de nuisance fortes. Il faudrait être capable d'isoler certains comportements ou certaines activités à risque et les surtaxer pour les décourager (A.C. Pigou, 1947). Afin d'intégrer le coût des marées noires pour la société, nous pourrions imaginer un mécanisme de démantèlement des activités localisées des entreprises qui sont reconnues coupables de négligence et organiser leur revente aux concurrents, sur le modèle de la régulation financière américaine mais ce type de mécanisme pourrait se heurter à la nature oligopolistique du secteur.

Conclusion

Dans cet article nous étudions la stratégie RSE de deux entreprises pétrolières qui font face à un événement similaire mais dont certaines parties prenantes n'ont pas les mêmes attributs au sens de R.K. Mitchell et al. (1997) et nous résumons les raisons à l'origine de ces différences. Nous formulons ensuite les voies d'une stratégie RSE efficace pour les entreprises pétrolières lors d'événements rares. L'identification, la hiérarchisation et la cohérence du dialogue avec les parties prenantes doivent être au cœur de la stratégie RSE de l'entreprise. Face à une pression institutionnelle isomorphe, nous estimons que les différences de stratégie RSE et de poids des parties prenantes viennent de contextes réglementaires différents. Afin de prendre en compte le coût social des marées noires, nous proposons la mise en place d'un régulateur international de l'environnement pouvant peser sur les arbitrages à l'origine des stratégies RSE des entreprises pétrolières.

Nous faisons deux propositions pour compléter la théorie des parties prenantes dans le cas d'événements rares. Du point de vue de la stratégie d'entreprise, la cohérence du discours au sein même de l'entité est importante dans la définition de la stratégie RSE et un élément essentiel de la création de valeur dans les événements rares. Du point de vue de la régulation

macroéconomique, la théorie des parties prenantes doit prendre en compte l'impact positif d'un régulateur extérieur permettant d'internaliser les coûts d'un évènement rare et modifiant ainsi le poids des parties prenantes.

Bibliographie

- Ackerman R.W. (1975), *The social challenge to business*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Aggeri F. et A. Acquier (2005), « *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprises en matière de RSE?* », document de travail du CGS, Paris.
- Amnesty international (2009), *Nigeria : petroleum, pollution and poverty in the Niger Delta*, amnesty international (Interview E.A. Obot et R. Steiner), Amnesty International worldwide, p. 13-16, juin.
- Archer M. (1995), *Realist social theory : the morphogenetic approach*, Cambridge University Press.
- Barnard C.I. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Berle A.A. et G.C. Means (1932), *The Modern Corporation and Property*, NY : The McMillan Company, 1932.
- Bonnaïfous-Boucher M. et Y. Pesqueux (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La découverte, Paris.
- Bonnaïfous-Boucher M. et S. Porcher (2010), "Towards a stakeholder society : stakeholder theory vs. theory of civil society", *European Management Review*, Vol. 7, No. 4, 205-216.
- Brandenburger A.M., Stuart Jr H.W. (1996), "Value-Based Business Strategy", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 5 p. 5-24.
- Carroll A.B. (1977), *Managing corporate social responsibility*, Boston : Little, Brown.
- Carroll A.B. (1989), *Business and society : ethics and stakeholder management*, O.H. : South Western, Cincinnati.
- Charreaux, D. et P. Desbrières (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1 No2, pp. 57-88.
- Clark H. et al (1999), *Oil for Nothing : Multinational Corporations, Environmental Destruction, Death and Impunity in the Niger Delta*; A US Non Governmental Delegation Trip Report, septembre.
- Coase R.H. (1960), « The problem of social cost », *The Journal of Law and Economics*, No. 3, p. 1-44.
- Delmas M. et M.W. Toffel (2004), « Stakeholders and environmental management practices : an institutional framework », *Business strategy and the environment*, Vol. 13, p. 209-222.
- DiMaggio P.J. et W.W. Powell (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, No. 48, p. 147-160, avril.
- Donaldson T. et L.E. Preston (1995), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, p.65-91.
- Duruigbo E. (2004), *Managing oil revenues for socio-economic development in Nigeria : the case for community-based trust funds*, Thèse de doctorat, Stanford Law School.
- Etzioni A. (1964), *Modern organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Fair J. E (1993), "war, famine and poverty : race in the construction of Africa's media image", *journal of communication inquiry*, vol 17, n°2, p.5-22.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : a stakeholder approach*, Pitman, Boston, MA.
- Friedman M. (1971), *Capitalisme et liberté*, Robert Laffont, Paris.
- Friedman A.L. and Miles, S. (2002), « Developing Stakeholder Theory », *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No.1, p. 1-21.
- Idemudia U (2007). *Corporate partnership and community development in the Nigerian oil industry*, program paper n°2, research institute for social development.
- Jones T.M. (1980), « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, Vol. 22, No. 3, 59-67.
- Jones T.M. (1995), « Instrumental stakeholder theory : a synthesis of ethics and economics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, p. 404-437.
- Lamotte O. et T. Porcher (2011), « Stratégie des compagnies pétrolières internationales et partage de la rente : le cas du Congo », *Management et avenir*, No. 42, mars.
- Mitchell R.K., B.R. Agle et D.J. Wood (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts », *Academy of management review*, Vol. 22, No. 4, octobre.
- Moumouni C (2003), "L'image de l'Afrique dans les médias occidentaux : une explication par le modèle de l'agenda-setting", *cahiers du journalisme*, n°12, p.153-155.
- Nwajiaku K. (2005), "Between discourse and reality : the politics of oil and Ijaw ethnic nationalism in the Niger Delat", *Le Retour du politique*, 178, p. 457-496.
- Nigerian Conservation Foundation, WWF Uk and International Union for conservation of nature (IUCN), commission on environmental, economic and social policy, Federal Ministry of environment (Abuja) (2006), "*Niger Delta Natural resources damage assessment and restoration project scoping report*", Lagos, Nigéria.
- Niger Delta Development Commission (NDDC) (2004), "*Niger Delta Regional Development Master Plan : Draft 3*", Directorate of planning, Port Harcourt.
- Olowu D. (2011), "From defiance ton engagement : an evaluation of shell's approach to conflict resolution in the Niger Delta", *African journal on conflict resolution*, vol 10, n°3, p. 6-7.
- Parent M.M. et D.L. Deephouse (2007), « A case study of stakeholder identification and prioritization by managers », *Journal of business ethics*, Vol. 75, No. 1, p. 1-23.
- Persais, E. (2004), "L'excellence durable : vers une intégration des parties prenantes", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 205, pp. 5-22.
- Pigou A.C. (1947), *A study in public finance*, Macmillan, London.
- Porcher T. (2006), *Les recettes pétrolières et le financement de la lutte contre la pauvreté : le cas de la République du Congo*, Thèse de doctorat, 2006.
- Skjaereth J.B., Tangen, K., Swanson, P., Christer Christiansen, A., Moe, A. et L. Lunde (2004), *Limits to corporate social responsibility : a comparative study of four major oil companies*, Fridtjof Nansen Institute.
- Simon H. (1956), « Rational choice and the structure of the environment », *Psychological Review*, Vol. 63, No. 2, p. 129-138.
- Taleb N. (2007), *The Black Swan*, Random House, NYC, NY.
- Wheeler D., H. Fabig et R. Boele (2002), « Paradoxes and dilemmas for stakeholder responsive firms in the extractive sector », *Journal of Business Ethics*, Vol. 39, No. 3, p. 297-318.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications*, New York : Free Press, NYC, NY.
- Wurthmann G (2006), "Ways of using the Africa oil boom for sustainable development", African development bank, *Economic research working paper series*, n° 84.
- Yahchouchi G. (2007), "Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise", *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* 224-225, pp. 85-92.
- Yin R.K. (2003), *Case study research, design and methods*, Newbury Park : Sage Publications.
- Zandvliet L. et I. Pedro (2002), *Oil company policies in the Niger Delta*, collaborative for development action (CDA), Port Harcourt, Nigeria.

Copyright of Revue des Sciences de Gestion is the property of Direction et Gestion Sarl and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.