

# **Les entreprises ont-elles pris ou compris le pouvoir ? Une étude comparative des stratégies politiques dans les industries automobile et minière**

**Balas Nicolas**

**Roussey Clara**

**Palpacuer Florence**

**Université de Montpellier**

**nicolas.balas@umontpellier.fr**

## **Résumé :**

---

Les travaux sur les stratégies politiques des entreprises ont accordé une importance prépondérante à l'analyse des manœuvres déployées par ces dernières afin d'influencer le jeu politique, à l'exclusion des autres acteurs institutionnels participant de ce même processus. Cette communication entend ainsi resituer de telles stratégies dans une perspective interactionniste afin de mettre en exergue les modalités selon lesquelles le discours de responsabilité sociale et environnementale permet de faire converger les intérêts d'une diversité de parties prenantes autour d'une acception de la régulation environnementale plus favorable aux entreprises. Deux cas sont explorés et analysés de manière comparative : VHU dans l'industrie automobile ; NICKEL dans l'industrie minière. Les résultats issus de cette étude invitent à questionner la RSE, et les démarches de transparence auxquelles elle donne lieu, comme une manière de détourner l'attention publique de stratégies politiques plus tacites.

**Mots-clés :** stratégies politiques ; analyse des discours ; perspectives critiques en management

---

# **Les entreprises ont-elles pris ou compris le pouvoir ? Une étude comparative des stratégies politiques dans les industries automobile et minière**

## **INTRODUCTION**

La responsabilité sociale et environnementale (RSE) serait-elle devenue la nouvelle antenne des entreprises ? La présentant désormais comme une source d'opportunité, d'innovation, d'avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2006), la rhétorique managériale semble ces dernières années s'être détournée d'une acception négative de la RSE la renvoyant tour à tour à une forme de détournement des objectifs de création de valeur des managers (Friedman, 1970), à un phénomène illusoire d'émergence de « *marchés de la vertu* » pour les biens et services, la gestion d'actifs et le travail (Vogel, 2005), ou encore à l'expression de la distance grandissante entre les préoccupations éthiques des chercheurs en gestion et le peu de résonance de ces dernières dans les pratiques managériales effectives (Waddock, 2004). Le concept de RSE stratégique est ainsi apparu pour soutenir l'idée selon laquelle la RSE pourrait payer (Burke et Logsdon, 1996), au sens premier du terme, soufflant à l'oreille des dirigeants d'entreprises, du corps politique, des représentants d'organisations non-gouvernementales et plus largement de la société civile que la RSE devrait être pensée davantage comme un levier de création de valeur à la fois pour le monde des affaires et la société dans son ensemble. Il est en effet rare aujourd'hui de lire quelques lignes d'un article prenant pour objet la RSE ou d'écouter une conférence professionnelle sur le thème sans que soit abordée la notion de « *valeur partagée* » (Porter et Kramer, 2011), faisant de la RSE un point de passage obligé non seulement pour la recherche d'opportunités marchandes, mais aussi pour l'action publique et les mouvements sociaux. C'est à la mise au jour des modalités de traduction de la RSE en un carrefour faisant converger des intérêts multiples qu'est dédiée cette intention de contribution. En cela, elle se départit d'une part de l'idée selon laquelle l'approche de la RSE stratégique s'imposerait d'elle-même comme une stratégie supérieure aux autres. Nous mobilisons en ce sens la notion de « *stratégies politiques* » (Hillman et Hitt, 1999 ; Dahan, 2009 ; Rival, 2012) pour illustrer les manœuvres par lesquelles les entreprises

tentent de légitimer une approche de la régulation des enjeux sociétaux plus conciliante vis-à-vis de leurs modèles économiques existants. D'autre part, nous proposons de revisiter les cadres d'analyse des stratégies politiques pour mettre en question la capacité d'influence de l'entreprise, sur laquelle la focale est bien souvent exclusivement portée (Levy et Egan, 2003), en l'absence d'actions politiques d'autres parties prenantes (Etat, ONG, société civile, *etc.*) voyant dans la RSE stratégique une opportunité pour défendre leurs intérêts propres. Cette idée-force trouve son origine dans l'analyse comparative du processus de diffusion de l'objet RSE dans les industries automobile et minière. Deux cas ont été explorés – dénommés respectivement VHU et NICKEL – partant de leur caractère paradigmatique pour leurs contextes industriels respectifs. Alors que l'automobile et l'exploitation minière sont traditionnellement pointées du doigt pour leurs impacts environnementaux et leurs manquements à l'égard des principes de responsabilité (Banerjee, 2001 ; Levy et Egan, 2003), les cas VHU et NICKEL incarnent des ruptures significatives au regard des pratiques qui y étaient jusqu'alors en vigueur. Après avoir démontré tout l'intérêt de resituer les stratégies politiques dans un cadre élargi, nous présenterons les principaux résultats de l'étude comparative entreprise quant à ces deux cas d'étude.

## **1. DES STRATEGIES POLITIQUES A LA POLITISATION DE LA STRATEGIE**

### **1.1. LES STRATEGIES POLITIQUES OU LA MISE AU JOUR DE LA TOUTE PUISSANCE DES ENTREPRISES**

Les travaux précurseurs de l'« école du pouvoir » en management stratégique ont mis en exergue la capacité des dirigeants d'entreprises à influencer les acteurs et institutions composants leur environnement concurrentiel afin de négocier des conditions favorables à leurs intérêts immédiats (Freeman, 1984 ; Mintzberg *et al.*, 1999). Centré sur de tels processus de négociation entre l'entreprise et les décisionnaires en matière de politique publique (Hillman et Hitt, 1999), le concept de « *stratégie politique* » entend réintégrer le rôle des institutions non-marchandes dans l'analyse de la manière dont les élites managériales construisent les stratégies de marché de leurs organisations (Baysinger, 1984 ; Boddewyn, 1988 ; Boddewyn et Brewer, 1994 ; Murtha et Lenway, 1994 ; Baron, 1995). L'originalité d'un tel champ de recherche revient à nourrir, sur la base d'études à dominante empirique et inductive, une vérité devenue d'évidence pour le sens commun : les entreprises, en particulier les plus grandes et/ou les plus internationalisées, sont en mesure de « *déterritorialiser* » leurs activités en s'extrayant des cadres de régulation nationaux dans lesquels elles étaient

jusqu'alors inscrites (Andreff, 1996), pour être à même d'échapper, ou *a minima* de renégocier, leurs contraintes institutionnelles – normes sociales et environnementales, législation fiscale, commerce international, protection de la propriété intellectuelle, *etc.* – dans un sens plus avantageux. Dans une étude de l'« *activisme politique* » des dirigeants de la *Silicon Valley* à l'endroit des membres du Congrès à Washington, Yoffie (1988 : 88) souligne ainsi l'impact significatif de telles actions sur les mesures protectionnistes adoptées par le gouvernement afin de contrecarrer l'émergence de la concurrence japonaise dans l'industrie des semi-conducteurs. Dans le même ordre d'idée, Schuler (1996) met en lumière le pouvoir d'influence des représentants de l'industrie métallurgique Etats-unienne sur les institutions gouvernementales à l'origine des politiques de régulation du commerce extérieur afin de maintenir des prix suffisants sur leur marché domestique face aux pressions à leur réduction exercées par leurs concurrents étrangers. L'importance des études sectorielles dans le champ des stratégies politiques ne doit néanmoins pas atténuer les ambitions des chercheurs à généraliser leurs observations idiographiques afin de modéliser de tels processus stratégiques. Dès la première moitié des années 1980, Baysinguer (1984) proposait de définir les objets des stratégies politiques, au travers de la métaphore territoriale du « *domaine* », en distinguant les activités de « *management* » (obtenir de subventions ou des exonérations fiscales, des mesures anti-concurrentielles à la défaveur des concurrents), de « *défense* » (éviter ou amoindrir des réglementations contraignantes mettant en cause la légitimité des buts de l'entreprise) et de « *maintenance* » (maintenir la légitimité des méthodes employées par l'entreprise). De manière analogue, Keim et Zeithaml (1986) tenteront d'asseoir théoriquement la notion afin d'identifier les stratégies politiques les plus efficaces. Plus récemment, Dahan (2009) a développé un modèle d'analyse du processus stratégique politique – les « *4 P* » – intégrant les causes du problème politico-stratégique à résoudre, les procédures de délibération, les politiques publiques concernées et les parties prenantes impliquées. Le travail de ce dernier est à ce titre assez représentatif de l'évolution de ce courant académique, de démarches initialement purement inductives vers des modélisations à caractère hypothético-déductifs. Ces velléités de montée en scientificité, explicitées notamment par Hillman et Hitt (1999 : 838) lorsqu'ils indiquent que « *depuis sa naissance, la littérature sur les stratégies politiques (...) n'a jamais proposé de modèle général de formulation de la stratégie politique, et n'a jamais identifié de variable spécifique pouvant affecter ces choix* », se sont caractérisées par une inclination pour la création pléthorique de concepts et d'outils : modèle des « *4 I* » (Baron, 1995) ; modèle des « *5 forces* » (Mahon et

McGowan, 1996) ; modèle d'« *arbre décisionnel de formulation de la stratégie politique* » (Hillman et Hitt, 1999) ; « *cartographie d'influence* » (Watkins *et al.*, 2001) ; « *méta-jeu du triple P* » (Van Schendelen, 2002), *etc.* La particularité de ce projet de connaissance est alors d'inscrire la réflexion sur les interrelations entre management et politique dans une perspective essentiellement fonctionnaliste, au sens que donne Huault (2008) à ce terme, la stratégie politique y étant analysée non pas sous l'angle d'une remise en question des finalités que se donnent les élites managériales, lorsqu'elles rentrent en contradiction avec l'intérêt général par exemple, mais au contraire, comme un moyen de maintenir et de légitimer de telles finalités afin d'améliorer la performance des entreprises, en proposant des manières d'influencer les décisions politiques afin qu'elles s'écartent de ce même intérêt général (Lawton *et al.*, 2013). En témoignent, les nombreuses références au lexique du management stratégique pour appréhender les enjeux managériaux associés aux politiques publiques : « *avantage politique durable* » (Yoffie, 1988 : 82), « *outil concurrentiel pour les entreprises* » (Schuler, 1996 : 721), *etc.* Aussi, si ces études ont permis de remplir le vide académique pointé par Dahl (1959), redécouvrant de cette manière le nécessaire « *encastrement politique* » de toute action économique (Granovetter, 1985 ; Zukin et DiMaggio, 1990), elles abordent néanmoins l'idée même de politique sous l'angle d'une relation par nature asymétrique, postulant la toute puissance de l'entreprise par sa capacité à agir efficacement sur les décisions publiques dès lors que ses dirigeants en prennent conscience et qu'ils s'en donnent les moyens. Un tel parti pris est manifeste dans les écrits de Dahan (2009 : 112) : « *il y aura des gagnants et des perdants en termes de politiques publiques. Les gagnants seront probablement ceux qui ont réussi à comprendre le paysage politique et comment influencer le processus* ». Cette posture renvoie les décideurs publics à un rôle soit d'intermédiaire du monde des affaires, soutenant mécaniquement les positions des acteurs économiques dès lors qu'ils y voient un moyen d'améliorer leur potentiel électoral (Bonardi *et al.*, 2006), soit d'acteurs sans pouvoir, sans stratégie, ni capacité critique, endossant « *à leur corps défendant (...) les réformes néolibérales* », pour paraphraser Gueuens (2007 : 183). Or, c'est probablement le manque de considération du champ des stratégies politiques pour l'idée de contestation qui est à l'origine d'un tel dualisme. Le travail de Levy et Egan (2003) permet en ce sens de nuancer le pouvoir des stratégies politiques en les réinscrivant dans un cadre organisationnel plus large, fait de critiques et de conflits multiples, et de jeux de formation de coalitions au sein desquelles les élites managériales ne sont pas les seules actrices. Ces auteurs invitent ainsi, en quelque sorte, à re-politiser les stratégies politiques, en tenant

davantage compte de la « *dimension idéologique du pouvoir* » et des « *arrangements* » dans les modèles d'affaire existants qu'elles doivent intégrer pour maintenir la légitimité de l'entreprise au sein du cadre institutionnel plus large dans lequel elle évolue (Levy et Egan, 2003 : 805).

## **1.2. APPREHENDER LA POLITISATION DE LA STRATEGIE : L'ANALYSE DES DISCOURS POLITIQUES**

Depuis la critique de Levy et Egan (2003), de nouvelles investigations empiriques sont venues abonder l'idée selon laquelle les stratégies politiques ne paieraient pas toujours, tant du point de vue de leur performance de marché que de leurs résultats financiers (Hadani et Schuler, 2013). D'autres travaux suggèrent que ce différentiel de performance pourrait être opportunément expliqué par les spécificités de l'environnement politique national, et donc par les initiatives déployées par d'autres parties prenantes, en particulier l'Etat, en réaction aux stratégies politiques des entreprises. Rival (2012) met ainsi en exergue, dans une comparaison des stratégies de *lobbying* des entreprises françaises et anglaises, le lien entre le répertoire d'action à la disposition des entreprises et la nature plus ou moins formelle des négociations entre leurs représentants et ceux de l'Etat, cette dernière étant liée aux spécificités du système politique national. L'auteur souligne à ce titre, sans toutefois orienter son investigation empirique spécifiquement sur ce point, que les stratégies politiques des entreprises françaises, dans leurs interactions avec les acteurs politiques, sont caractérisées par l'existence de « *réseaux d'élites* » (Rival, 2012 : 227), enchevêtrant élites managériales et politiques dans des cercles de négociation informels trouvant leur origine dans l'existence d'un système de formation commun à ces deux catégories d'élites. Ce constat rejoint ainsi celui établi par Gueuens (2007 : 186) qui rejette le postulat d'hétérogénéité entre acteurs du monde des affaires et de la politique pour montrer la « *convergence idéologique* » entre ces deux sphères. C'est à la mise au jour des modalités selon lesquelles une telle convergence se construit qu'est dédiée l'analyse des discours politiques, qui servira de cadre à l'analyse empirique que nous proposons dans cette contribution. L'analyse des discours politiques cherche, selon Van Dijk (1997 : 11), à expliquer « *le pouvoir politique, les abus de pouvoir ou la domination au travers la reproduction d'un discours politique, en incluant la variété des formes de résistance ou de contre-pouvoir contre de telles formes de domination discursive* ». L'unité d'analyse principale fait ainsi référence aux « *discours politiques* », définis comme un ensemble de textes, allocutions, ou simple propos, énoncés dans la sphère publique, non

seulement pas des politiciens, mais aussi par un ensemble plus large d'acteurs, parties prenantes du processus politique étudié, incluant les énonciateurs en même temps que les récipiendaires de ces discours. « *Politique* » renvoie ici, au sens large, à l'accomplissement d'activités discursives ayant un impact sur les parties prenantes d'une sphère publique, que ces activités fassent référence à des « *processus* » (privatisation, financiarisation), à des « *idéologies* » (libéralisme), ou à des « *relations* » (pouvoir, inégalité, hégémonie, oppression) (Van Dijk, 1997 : 15). En d'autres termes, la théorie des discours politiques considère que les phénomènes sociaux, tels que l'essor de préoccupations pour la RSE, sont mieux expliqués dès lors que l'on s'intéresse au système de valeur qui les supporte et à la coalition d'acteurs qui les rend possible, ces deux dimensions étant politique par nature. L'intégration de la théorie des discours politiques dans le champ de l'analyse des organisations a, d'une part, conduit les chercheurs à problématiser les processus organisationnels, tels que la prise de décision stratégique ou les questions de gouvernance, au travers du prisme des rapports de force et des antagonismes sociaux (Contu *et al.*, 2013). D'autre part, elle a mis en lumière les conditions d'organisation particulières au travers desquelles des luttes sociales, des idéologies et des relations hégémoniques rendent possible des ruptures dans l'ordre social établi (Böhm *et al.*, 2010). Notre travail s'inscrit dans cette dernière tradition, à savoir déchiffrer la manière dont les facteurs idéologiques et relationnels interagissent les uns avec les autres pour rendre compte des transformations à l'œuvre dans les processus de décision des entreprises en matière de RSE, envisagés en tant que sphère publique. Afin de comprendre les dimensions organisationnelles de telles actions politiques, le cadre d'analyse de la théorie des discours politiques exploite l'héritage de la pensée post-marxiste de Gramsci, en particulier les travaux de Laclau et Mouffe (1985 : *viii*). Ces derniers considèrent que les phénomènes sociaux sont avant tout expliqués, non pas par l'existence de structures sociales contraignant l'action, mais par l'articulation et la ré-articulation d'éléments symboliques rééquilibrant en permanence les frontières séparant dominants et dominés, consentement et résistance (Gramsci, 1971 ; Levy et Egan, 2003 ; Levy et Scully, 2007). L'appareillage théorique de Laclau et Mouffe (1985) s'appuie également sur la boîte à outil conceptuelle de Lacan pour affirmer que ces articulations vise à faire émerger des identités politiques, identités qui ne découlent pas, en lien avec l'argument précédent, de la position des acteurs au sein de la structure sociale, mais de l'apparition d'un « *corps de particularité* » capable d'« *universaliser son propre particularisme* » (Laclau, 1992 : 86). Par conséquent, le concept d'« *articulation* » vise à montrer comme des liens sont susceptibles d'être tissés entre des actions politiques de

diverses formes, produisant alliances et réseaux, devenant des « *relations hégémoniques* », dès lors qu'une « *force sociale particulière prend une signification universelle incommensurable avec elle-même* » (Laclau et Mouffe, 1985 : x). Il décrit ainsi comment des identités collectives, comme le fait de tenir pour acquis une acception de la RSE et de s'en sentir partie prenante, peuvent émerger de mouvements locaux faisant de la RSE un « *signifiant maître* », autrement dit, un langage partagé, « *articulé* », diminuant le jeu des intérêts corporatistes et créant du sens autour d'un engagement vis-à-vis d'un collectif (Zizek, 1993). Les analystes des organisations ont, plus récemment, tenté de documenter et d'enrichir cette approche en retraçant à la suite de quelles pratiques d'articulation l'alignement d'une pluralité d'intérêts politiques était rendu possible (Spicer et Böhm, 2007; Spicer et Sewell, 2010; Contu *et al.*, 2013). En ce sens, Contu *et al.* (2013 : 367) ont rappelé le rôle joué par les systèmes linguistiques de signification (mots, symboles, expressions relatives à l'action) qui, tels des « *chaînes d'équivalence* » ou « *chaînes de différence* », contribuent à organiser les antagonismes sociaux. Pour Böhm *et al.* (2014 : 4) : « *l'équivalence se traduit par la dissolution du caractère différencié des identités au sein d'un système et par la création d'une identité négative qui est perçue comme une menace* ». La référence à un statut (le concurrent, le dirigeant, l'actionnaire...) ou encore à une échelle spatiale (le global, le local, l'étranger...) peut ainsi servir de fondement à la construction de ce type d'identité négative, constitutive de la mise en équivalence des acteurs qui s'y opposent (l'entreprise, les salariés, la communauté locale...). La notion de « *différence* » est quant à elle associée à l'idée de « *dislocation* » (Böhm *et al.*, 2010 : 4), à savoir la révélation publique du caractère contingent d'une articulation hégémonique existante, et l'affirmation qui en découle de la nécessité d'une nouvelle articulation poursuivant l'objectif de construire de nouvelles chaînes d'équivalence. Les concepts et catégories d'analyse – « *articulation* », « *équivalence* », « *dislocation* », « *identité* », « *signifiant maître* », *etc.* – sont au centre de la théorie des discours politiques. Cependant, en dehors de quelques exceptions remarquables (voir par exemple Spicer et Sewell, 2010 et Contu *et al.*, 2013), les autres composantes fondamentales pour faire de l'analyse des discours politiques une théorie aboutie dans le champ de l'analyse des organisations souffrent d'un manque de documentation empirique permettant aux chercheurs de développer des théorisations enracinées mettant en lumière les aspects organisationnels des constructions et/ou dislocations hégémoniques, ainsi que les limites inhérentes à ce cadre d'analyse pour expliquer les phénomènes sociaux (Böhm *et al.*, 2010). Notre investigation empirique de la fabrique d'une RSE dans deux industries reconnues pour leurs impacts

sociaux et environnementaux négatifs nous donnera en ce sens l'opportunité de tenter de compenser cette lacune.

### **METHODES DE RECHERCHE**

L'étude empirique présentée dans cette intention de contribution s'appuie sur deux études de cas menées dans le cadre d'un programme de recherche financé par l'Agence Nationale de la Recherche sur la période 2011-2015 (ANR GEODD). Ce programme vise à analyser les paradoxes du développement durable dans les modèles de gouvernance des grandes entreprises, en explorant l'hypothèse d'un découplage entre la manière dont les entreprises parlent de leur RSE et les actions qu'elles mettent effectivement en œuvre. Notre étude de l'industrie automobile s'est déroulée dans le cadre d'une recherche-action visant à concevoir et à mettre en œuvre, en collaboration avec un constructeur automobile français – désigné par CONSTRUCTEUR dans la suite du papier – et l'ADEME, une chaîne de réutilisation, de recyclage et de valorisation des véhicules en fin de vie en France, en particulier leurs déchets de verre. Notre implication dans le projet VHU (2009-2012) comportait deux objectifs : (1) proposer une conception optimisée sur les plans économique et environnementale de la chaîne de réutilisation, recyclage et valorisation ; (2) mettre en évidence, par le biais d'une étude qualitative, ce qui dans les logiques d'action des parties prenantes de cette chaîne était susceptible de constituer des freins et des leviers d'action en vue de sa mise en œuvre. Notre étude de l'industrie minière repose quant à elle sur les premiers résultats d'une recherche doctorale en cours qui ambitionne d'explorer la construction discursive du développement durable à travers différentes arènes décisionnelles (tables rondes transnationales multipartites, sièges sociaux, management de filiales d'exploitation, ONG locales, *etc.*) et au regard des processus continus de qualification et de requalification des principes et objectifs du développement durable lorsqu'ils passent d'une arène à une autre. Centré sur l'étape d'exploration préfigurant l'ouverture d'une mine en Indonésie par une multinationale française, le projet NICKEL est caractérisé par la volonté des représentants de l'entreprise – dénommée PRODUCTEUR dans la suite du papier – d'offrir des garanties environnementales et sociales à leurs parties prenantes. En ce sens, ces deux études de cas renvoient à des stratégies politiques de type « *défense du domaine* » selon la typologie de Baysinger (1984 : 252) ou aux perspectives qui s'intéressent à l'« *environnement politique* » des stratégies politiques parmi les domaines d'investigation définis par Lawton *et al.* (2013 : 94). Pour notre étude du projet VHU, la collecte de données s'est étalée sur un an (septembre 2011-septembre

2012) au cours duquel nous nous sommes entretenus individuellement avec les parties prenantes de la chaîne de traitement des déchets de verre des véhicules en fin de vie (N=10) – constructeur automobile, démonteur, logisticien, traiteur, et potentiel acheteur de verre recyclé –, avons été impliqués dans des réunions plénières sur l'état d'avancement du projet (N=3), et avons eu l'occasion de présenter les résultats de notre travail aux cadres dirigeants du constructeur automobile (départements environnement et matières premières stratégiques). La collecte de données relative à l'étude de cas dans l'industrie minière a principalement reposé sur la recension des prises de position publiques au sujet du projet NICKEL – représentants de PRODUCTEUR, chercheurs, représentants politiques locaux, ONG, journalistes, *etc.* De manière complémentaire, les données concernant les enjeux stratégiques, techniques et organisationnels touchant l'industrie minière ont été collectées par le biais d'entretiens avec des professionnels du secteur et des représentants du département RSE de PRODUCTEUR (N=13) et *via* notre participation à des séminaires professionnels (N=2). Le traitement de ces données suit les principes de la méthode « *constructiviste de théorie enracinée* » (Corbin et Strauss, 2008). Nous avons ainsi préconisé de ne pas partir de construits théoriques définis *a priori* pour bâtir notre grille d'analyse et avons cherché à modéliser les problématiques principales identifiées sur le terrain avant de confronter cette modélisation aux théories et concepts existants.

## **2. RSE ET POLITISATION DE LA STRATEGIE DANS LES CAS VHU ET NICKEL**

### **2.1. TRANSFORMATION DE L'ENVIRONNEMENT POLITIQUE**

#### **2.1.1. Répondre à des réglementations nouvelles dans le cas VHU**

Au sein de l'industrie automobile européenne, le principe d'une responsabilité élargie du producteur, obligeant les constructeurs automobiles à internaliser les coûts associés au recyclage, à la réutilisation et à la valorisation des véhicules hors d'usage (VHU), a émergé au début des années 2000<sup>1</sup>. Il impliquait deux ruptures majeures au regard de leur responsabilité sociale et environnementale et, corrélativement, pour la configuration de la chaîne de valeur automobile. D'une part, chaque constructeur devenait responsable de la collecte, gratuite, des VHU auprès de leurs derniers détenteurs. D'autre part, des objectifs quantitatifs et un échéancier précis furent établis dans le but de contraindre les constructeurs automobiles à inventer de nouvelles manières d'assurer le traitement de leur VHU, et ainsi, d'augmenter le

---

<sup>1</sup> Cf. Directive européenne, 2000/53/CE.

taux de recyclage de leurs composants. Approximativement, les VHU représentent en Europe un volume de 9 millions de tonnes de déchets par an (1,5 millions de tonnes en France). Ainsi, l'intervention du régulateur européen consistait à optimiser le traitement d'un tel gisement à travers la définition de seuils minimum progressifs en termes de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des composants démontés à l'horizon des années 2006 (valorisation de 85% et recyclage d'au moins 80% de chaque VHU) et 2015 (valorisation de 95% et recyclage d'au moins 85% de chaque VHU). De manière surprenante, les premiers résultats produits en 2008 par l'ADEME révélaient que les objectifs de la Directive européenne n'étaient pas atteints : la valorisation des VHU atteignant un plafond de 81% et le recyclage étant limité à 79%. En d'autres termes, en dehors de l'héritage des pratiques établies de réutilisation de pièces détachées et de recyclage des métaux (78% de chaque VHU) – pour lesquels des marchés institutionnalisés fonctionnaient déjà – et d'enfouissement des autres composants non rentables des VHU par les broyeurs, rien ou presque n'avait été fait par les constructeurs dans le but d'augmenter la performance de la chaîne de valeur des VHU, rendant très hypothétique l'atteinte des objectifs en 2015. Par conséquent, CONSTRUCTEUR va décider de revoir ses positions et de se départir de pratiques destinées à seulement éviter la contrainte environnementale d'inspiration réglementaire. Le constructeur automobile français va de ce fait mettre en œuvre une démarche de planification stratégique s'appuyant sur une acception particulière des principes de la RSE, faisant converger les enjeux environnementaux et légaux avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. L'implication de CONSTRUCTEUR dans la chaîne de valeur des VHU, en particulier au travers du projet VHU, et ses initiatives visant à aller au-delà du raisonnement économique consistant à ne retraiter que les éléments immédiatement rentables du VHU, découlaient en effet davantage d'une intention stratégique de ses dirigeants que d'une sensibilité aux enjeux de développement durable. De ce fait, la mise en œuvre d'une stratégie sympathisante avec des enjeux de performance environnementale prenant pour objectif le recyclage d'une part croissante de composants des VHU doit être comprise comme à la fois le produit et le moyen d'action d'une stratégie s'attachant à renforcer le positionnement concurrentiel de CONSTRUCTEUR sur le segment intermédiaire du marché automobile, fortement dépendant des économies d'échelle. Comme l'un des dirigeants de CONSTRUCTEUR le faisait remarquer : « *le PDG de CONSTRUCTEUR, cela doit être rappelé, a fait l'expérience d'une crise très importante, qui l'a beaucoup influencé dans ses décisions ultérieures. C'était au Japon, où l'entreprise qu'il dirigeait a subi une pénurie importante dans l'approvisionnement en métal. Cela l'a rendu*

*très sensible aux problématiques d'approvisionnement en matières premières. Je pense que c'est d'ailleurs le seul, au-delà de quelques constructeurs japonais, mais c'est assurément le seul en Europe, qui a compris l'importance de maîtriser les gisements de matières premières, en particulier ceux liés aux VHU, dans le but de réutiliser ou de recycler leurs résidus dans le processus de fabrication automobile. Il est assez évident qu'une telle initiative n'était pas destinée à protéger la planète (...), elle avait une dimension économique prépondérante. Aujourd'hui, lorsque CONSTRUCTEUR investit fortement dans le recyclage du plastique par exemple, en nouant des partenariats ou en investissant ses propres liquidités, c'est parce qu'ils prévoient clairement qu'en recyclant les matières premières, grâce à la maîtrise des gisements VHU, le plus rapidement possible, ils seront capable de produire des composants automobiles moins chers que leurs concurrents » (CONSTRUCTEUR\_12/12/11). Aussi, le projet VHU incarnait une micro-expérimentation, centrée sur le verre des VHU, permettant à CONSTRUCTEUR de mettre en lumière les mécanismes de construction d'une chaîne de valeur RSE et les obstacles à éviter dans ce but, tout comme de mesurer l'opportunité (risque) de (dés)équilibres économiques, afin de généraliser et de redéployer son modèle d'affaires aux autres composants (textiles, plastiques, etc.). Avant de rendre compte de la manière dont la contrainte réglementaire va être traduite en un raisonnement stratégique, il est pertinent de souligner dans quelle mesure une autre entreprise, dans un contexte industriel complètement différent, a été capable d'agir sur les transformations de son environnement politique dans le but de légitimer ses orientations stratégiques pré-existantes.*

### **2.1.2. Répondre à des contestations nouvelles dans le cas NICKEL**

Lorsque PRODUCTEUR devint en 2006 le principal actionnaire de l'entreprise assurant l'exploitation du gisement de Weda Bay, le projet était présenté comme une initiative stratégique de classe mondiale offrant à l'entreprise minière française de bénéficier d'un accès direct à une « *source d'approvisionnement essentielle* » pour l'économie mondiale d'une part, et incarnant « *l'un des principaux enjeux pour l'économie française* » (PRODUCTEUR\_2009) d'autre part. Décrit comme l'un des « *plus grands gisements non exploités de nickel latéritique du monde* » capable de « *supporter l'exploitation sur plus de 50 ans* » (PRODUCTEUR\_2009), le projet NICKEL était vue comme un « *super-projet* » subsumant une variété d'investissements plus mineurs – mine à ciel ouvert, usines de traitement, réseau de transport, plateforme portuaire, etc. – nécessitant un soutien financier substantiel. De ce fait, la communication d'entreprise entourant le projet va cibler

prioritairement les investisseurs potentiels. Néanmoins, l'émergence d'une contestation sociale pointant du doigt les externalités négatives sur les plans social et environnemental engendrées par le projet NICKEL va obliger PRODUCTEUR à élargir l'étendue de ses parties prenantes. Une telle contestation émerge en 2008 avec l'intervention d'une ONG luttant pour les intérêts de groupes issus de la communauté locale. Ces derniers vont être rapidement rejoint par une coalition française d'organisations de la société civile – dénommée « *Une seule planète* » – qui va initier une couverture médiatique large de ce qu'elles appelleront un « *nouveau scandale social et environnemental* » (LESAMISDELATERRE\_2008). Rassemblant des ONG, des syndicats de travailleurs, des universitaires d'Europe et de pays du Sud, cette coalition va s'appuyer sur le cas NICKEL pour dénoncer la récurrence de « *situations non durables et injustes d'exploitation des ressources naturelles* » (LESAMISDELATERRE\_2008). Ainsi, ils vont mettre au jour les différents points aveugles du projet relatifs à ses « *terribles conséquences humaines, sociales et environnementales* », ainsi que le caractère illégal de l'exploitation de ce gisement de nickel indonésien. La forêt de Weda Bay était en effet protégée depuis 1998 par la loi Indonésienne et ne pouvait être destinée à une exploitation par des entreprises minières. La couverture médiatique du mouvement de contestation va s'étendre dans les années suivantes grâce à la fois à la tribune publique que va lui offrir la Conférence mondiale sur la biodiversité de Nagoya en octobre 2010 et l'attribution du premier prix Pinocchio à PRODUCTEUR pour féliciter sa « *communication hautement trompeuse* » (LESAMISDELATERRE\_2010) au sujet du gisement de Weda Bay. Ce mouvement entendait explicitement déconstruire, point par point, le raisonnement sur la base duquel PRODUCTEUR s'appuyait pour justifier son investissement. Il visait également à dénoncer le manque de transparence de sa communication, en particulier en ce qui concerne les études d'impact publiées par l'entreprise minière<sup>2</sup>. Le rapport public *Supplemental Biodiversity Review of Weda Bay Nickel Project*, publié en juillet 2010, soulignait les imperfections et les omissions de l'ensemble de documents rendus publics par PRODUCTEUR, affirmant qu'ils « *représentent une évaluation inadéquate de la biodiversité existante dans la zone du projet ainsi qu'une documentation inacceptable des impacts probables sur l'environnement de la mine en projet* ». Plusieurs carences ont ainsi été soulevées et documentées, telle que la tendance à l'omission des étapes critiques du projet dans les études d'impact réalisées, à la

---

<sup>2</sup> Cf. l'*Environmental and Social Review Summary* (ESRS), l'*Exploration and Development Environmental and Social Impact Assessment* (ESIA), ainsi que l'*Indonesian Environmental Impact Statement* (ANDAL).

« *présentation inadéquate des points de comparaison en termes de biodiversité et de données de couverture forestière* », au « *manque de considération pour les impacts sur les aires protégées (...) les habitats et les espèces* » (EARTHWORKS\_2010). Ils contestaient ainsi les imprécisions dans les données, leurs manquements ou leur caractère partiel. A peu près au même moment, quatre ONG membres de la coalition ainsi que cinq membres de la communauté locale enregistraient une plainte auprès du *Compliance Advisory/Ombuds*, une juridiction indépendante chargée de labelliser les projets industriels recherchant une caution de l'*International finance corporation* and du *Multilateral investment guarantee agency* de la Banque mondiale. Cette procédure ciblait explicitement les institutions financières internationales dans le but de démontrer les différences irréconciliables entre les standards sociaux et environnementaux tenus pour acquis et les caractéristiques du projet NICKEL, questionnant la légitimité de PRODUCTEUR à bénéficier des investissements nécessaires pour débiter l'étape d'exploitation. Des communautés indonésiennes aux internautes occidentaux, des ONG transnationales aux contestations locales du projet NICKEL, du prix Pinocchio à la plus formelle conférence mondiale sur la biodiversité, un large ensemble de parties prenantes a ainsi été impliqué dans la critique des opérations de PRODUCTEUR en Indonésie. Les dirigeants de l'entreprise vont alors prendre conscience de l'impact critique d'un tel mouvement sur ses activités minières : « *jusqu'à l'année dernière, notre culture d'entreprise s'appuyait sur la discrétion (...). Aujourd'hui, notre stratégie a été radicalement transformée* » (PRODUCTEUR\_2011). Faisant face à cette nouvelle coalition de parties prenantes, l'entreprise va développer un appareillage discursif visant à occuper l'espace public ainsi ouvert. Bien que la campagne menée par les ONG décrivait une réalité jusqu'alors inconnue, ouvrant une boîte de Pandore peu glorieuse, les dirigeants de PRODUCTEUR vont tenter de construire une nouvelle boîte noire, utilisant la rhétorique de la RSE – image de marque (cf. image 1), site web dédié, table ronde multipartites – dans le but de conférer au projet NICKEL une légitimité renouvelée en termes d'exemplarité. C'est cette même capacité à répondre stratégiquement aux contestations de la société civile, autrement dit, de parvenir à faire converger le nouvel environnement politique avec ses intérêts stratégiques originels – donner des garanties aux investisseurs impliqués dans la levée de fond – qui sera analysée dans le paragraphe suivant.

## **2.2. LA RSE COMME STRATEGIE DE DEFENSE DU DOMAINE**

### **2.2.1. Le discours sur l'économie circulaire compétitive dans le cas VHU**

Les initiatives de CONSTRUCTEUR vont s'appuyer sur une stratégie rhétorique spécifique imbriquant les enjeux environnementaux et économiques, et sur la base de laquelle les dirigeants de l'entreprise ont essayé d'acquérir une légitimité vis-à-vis de leurs principales parties prenantes. L'idée d'« *économie circulaire compétitive* » émerge en 2012 pour démontrer les bénéfices environnementaux associés à la volonté de CONSTRUCTEUR de contrôler les gisements de VHU uniquement dans un objectif d'optimisation des coûts de production, comme le souligne un cadre dirigeant de l'entreprise dans un rapport public<sup>3</sup> : « *CONSTRUCTEUR croit que l'innovation favorise le progrès social seulement si le plus grand nombre peut en bénéficier. CONSTRUCTEUR croit que l'optimisation des solutions existantes ne sera pas suffisante pour réaliser la vision d'une mobilité durable pour tous (...). Une population qui augmente et un marché des ressources de plus en plus volatile vont mettre en question les activités qui fonctionnent de manière traditionnelle. CONSTRUCTEUR travaille en partenariat avec la Fondation Ellen MacArthur afin de réaliser les opportunités de réinvention du futur au travers d'une vision d'une économie régénérative, circulaire* » (CONSTRUCTEUR\_2012). De ce fait, l'entreprise positionne sur un même plan ses intérêts (maîtriser les « *marchés des ressources volatiles* »), ceux des clients (promouvoir l'« *innovation* », répondre aux besoins d'une « *population qui augmente* ») et ceux de la société dans son ensemble (favoriser le « *progrès* » pour le « *plus grand nombre* » ; promouvoir la « *mobilité durable* »), tout en s'appuyant sur les mécanismes d'un cercle vertueux entre l'entreprise et la société. D'une part, comme affiché dans le rapport public, rendre compte des enjeux environnementaux – et dans une certaine mesure de problématiques de progrès social – est convergent avec la volonté d'ajouter de la valeur au cœur de métier traditionnel de l'entreprise : « *CONSTRUCTEUR a investi dans une usine de traitement des VHU à proximité de Paris, France. Au sein de celle-ci, plusieurs centaines de salariés élaborent des processus de ré-ingénierie de 17 sous-ensembles mécaniques différents, des pompes à eau aux moteurs. CONSTRUCTEUR travaille avec son réseau de distributeurs pour récupérer des sous-ensembles usagés, et les complète avec l'achat d'autres composants usagés directement auprès des démonteurs de VHU, ainsi qu'avec des composants neufs si nécessaire. La capacité de CONSTRUCTEUR à structurer et à assurer le fonctionnement de cette chaîne logistique inversée, ainsi qu'à accéder à un ensemble de compétences actives, tout en déployant du travail hautement qualifié, a permis à l'entreprise de transformer ces*

---

<sup>3</sup> Cf. McKinsey & Company (2012), *Towards the circular economy : economic and business rationale for an accelerated transition*, Ellen MacArthur Foundation.

*opérations de traitement en un domaine d'activité stratégique de 200 millions d'euros* » (CONSTRUCTEUR\_2012). D'autre part, tenter de bénéficier, grâce au projet VHU, d'un accès direct aux matières premières et aux conditions de leur recyclage<sup>4</sup>, permet à l'entreprise de diminuer significativement l'utilisation de matières premières (« 60 320 tonnes »), de réduire ses dépenses énergétiques (« 7,8 millions de Kw »), de diminuer ses rejets de CO<sup>2</sup> (« 3 900 tonnes »), de créer des emplois le long de la chaîne de valeur du verre issu des VHU (« 500 à 600 emplois en France »), et de créer un « modèle d'affaire favorable pour tous les acteurs de la chaîne de valeur : démonteurs, spécialistes logistique, recycleurs et acheteurs de verre recyclé » (CONSTRUCTEUR\_2012), suggérant ainsi les bénéfices partagés de cette initiative. Une telle stratégie rhétorique s'appuie très clairement sur un projet performatif, dans la mesure où lorsque le rapport argue que « le concept et les principes d'une économie circulaire ont déjà été mis en pratique avec succès » par CONSTRUCTEUR, le projet VHU souffre encore de problèmes de déséquilibre économique, d'insuffisances techniques questionnant la faisabilité du recyclage du verre au sein d'une chaîne de valeur circulaire, et d'accès direct au gisement de VHU. De ce fait, les conditions de succès d'une telle initiative dépendaient de la capacité des dirigeants de CONSTRUCTEUR à persuader un ensemble élargi de parties prenantes – incluant les représentants de l'Etat – des opportunités associées à leur propre vision du recyclage.

### **2.2.2. Le discours sur l'exemplarité dans le cas NICKEL**

A la suite de la campagne des ONG, les dirigeants de PRODUCTEUR vont décider de communiquer largement sur leurs engagements sociétaux passés et à venir au sujet de Weda Bay, tentant par ce biais d'occuper l'espace public ouvert par la contestation, que l'entreprise avait passivement négligé dans les années précédentes. C'est ce que confirme un cadre dirigeant de l'entreprise : « nous avons probablement commis une erreur en ne communiquant pas (...). Nous avons pris l'habitude de communiquer au niveau local, au sein du contexte indonésien même (...). Rien n'avait été dit sur le projet sur internet. Nous avons décidé de produire des réponses documentées en lançant un site web dédié qui explique toutes les

---

<sup>4</sup> Il est à noter que le projet VHU s'insère dans un projet plus ambitieux, dénommé 'Innovative Car Recycling 95%' (ICARRE 95), financé par le fond Européen 'Life', consistant à reconvertir une ancienne usine de production en 'Eco-cluster', regroupant des démonteurs, des recycleurs et les équipes VHU de CONSTRUCTEUR autour des problématiques de démontage et de recyclage.

*initiatives déjà mises en œuvre à Weda Bay* » (NICKEL\_2011). Alors que seulement des arguments économiques étaient avancés dans les éléments de langage produits par l'entreprise, la focale sera désormais mise sur les liens entre l'exploitation du gisement et les performances sociale, sociétale et environnementale du projet. La stratégie concurrentielle de l'entreprise et les intérêts des parties prenantes vont être présentés comme convergents : le succès de la première dépendant de la reconnaissance des seconds et la réussite des initiatives de ces derniers étant assujettie à l'exploitation effective du gisement de Weda Bay. En 2010, la promotion de l'un des fleurons industriels européens, capable de devenir un producteur de Nickel de rang mondial est abandonnée, offrant à l'entreprise de revisiter intégralement sa manière de valoriser les externalités positives de son projet pour le pays d'accueil. Cette nouvelle forme de valorisation prend pour ancrage la notion d'« *exemplarité* », comme indiqué dans cet extrait d'une lettre adressée par l'entreprise à la coalition de protestataires : « *un projet exemplaire dans son domaine, d'un point de vue RSE* » (PRODUCTEUR\_2013). Parmi ces externalités, la rhétorique RSE affichait, comme dans le cas VHU, l'existence d'une cercle vertueux entre les enjeux économique, social et environnemental. D'un point de vue économique, le projet NICKEL était décrit comme un levier de progression du développement Indonésien, le projet ayant été « *choisi en 2011 comme l'un des 17 projets stratégiques pour l'accélération et l'expansion du développement économique Indonésien, tel que voulu par le Président de la République Indonésienne* » (PRODUCTEUR\_2013), principalement du fait de son potentiel en matière de création d'emplois (approximativement 3 500). Dans le même sens, la démarche de l'entreprise apparaissait comme entièrement dédiée à l'autonomisation des groupes de communautés locales : « *au-delà de l'embauche de travailleurs locaux, il est essentiel pour le projet d'être impliqué dans le développement économique et de contribuer à l'amélioration des niveaux de vie des communautés environnant la zone de travail. Ces dernières années, des programmes d'incitation ont été mis en œuvre afin de promouvoir l'entrepreneuriat chez les membres de ces communautés* » (PRODUCTEUR\_2013). Là encore, la stratégie rhétorique de PRODUCTEUR poursuivait l'objectif de proposer aux parties prenantes un cadrage positif des opportunités dont elles pourraient bénéficier *via* le projet. D'un point de vue environnemental, les dirigeants de PRODUCTEUR ont mis en lumière les impacts positifs en termes de biodiversité, suggérant que les études d'impact réalisées par l'entreprise ont contribué à l'avancée des connaissances sur la biodiversité et l'écosystème Indonésien, en particulier sur les « *habitats* », la « *faune* » et la « *flore* » (PRODUCTEUR\_2013). De ce fait, selon PRODUCTEUR rendre compte des

impacts de l'entreprise au regard de tels enjeux sociétaux représentait un facteur clé de succès pour la stratégie de l'entreprise : « *c'est un projet de 3 milliards d'euros. Il est assez évident pour nous que nous avons à trouver les investissements nécessaires. Et pour cette raison, nous devons nous mettre en conformité avec des standards de classe mondiale au regard des dimensions sociale et environnementale du projet* » (PRODUCTEUR\_2013). Cette dernière citation révèle toute l'ambiguïté des intentions authentiques de la stratégie RSE de PRODUCTEUR. En effet, alors que les contestataires de la société civile sont au premier abord les instigateurs de l'attitude de rupture de l'entreprise eu égard à ses pratiques de communication antérieures, selon les dires de ses propres dirigeants, les éléments de langage articulés ne cherchaient toutefois pas réellement à donner des réponses concrètes aux limites pointées au sujet du projet. Faisant face à la campagne de protestation des ONG, PRODUCTEUR n'a en effet jamais eu l'intention de nier les faits contestés. Les dirigeants de l'entreprise ont plutôt cherché à reconstruire une nouvelle boîte noire sur la base d'une sémantique RSE, ce qui semble démontrer que les contestataires n'étaient probablement pas les véritables destinataires de cette nouvelle stratégie.

### **2.3. LA POLITISATION DE LA STRATEGIE**

#### **2.3.1. Les jeux d'alliance entre CONSTRUCTEUR et les élites politiques nationales**

Les constructeurs automobiles – y compris CONSTRUCTEUR – sont longtemps restés sourds aux transformations de leur environnement politique induites par l'apparition de la Directive européenne sur la responsabilité élargie des producteurs, arguant qu'une chaîne de valeur viable économiquement parlant existait déjà pour les VHU – pièces détachées et métaux – et que des initiatives plus ambitieuses de valorisation et de recyclage des déchets perturberaient sans aucun doute cet équilibre. L'attitude nonchalante des constructeurs à l'endroit des enjeux environnementaux, expliquant ce pourquoi ces derniers ont été restrictivement subsumés dans des critères d'ordre économique, résidait dans les conditions particulièrement favorables de transposition de la Directive VHU en droit français<sup>5</sup>. Certains des observateurs des négociations entourant le processus de transposition entre responsables politiques et lobbyistes des constructeurs automobiles confirment l'existence d'un intérêt commun à maintenir le *statu quo* : « *en France, c'est à la fois une force et une faiblesse d'avoir des constructeurs automobiles puissants. Ils ont largement influencé l'écriture de la*

---

<sup>5</sup> Cf. Décret, 2003-727.

*première version de la législation française sur les VHU (...). Ils ont été impliqués dans un lobbying actif en direction des autorités publiques afin de préserver leurs intérêts (...). Le ministère français de l'écologie avait en retour peu d'influence sur la manière dont le décret était écrit, alors que le ministère de l'industrie avait pris fait et cause pour les constructeurs (...). De ce fait, le décret français était un peu bizarre, il était assez unique à l'échelle européenne » (REGULATEUR\_2012).* Le lobbying des constructeurs automobiles poursuivait l'objectif de pérenniser la chaîne de valeur autofinancée existante, pilotée par les broyeurs, dont le modèle s'appuie sur le démontage de composants immédiatement rentables et l'enfouissement des sous-ensembles résiduels (verre, textile, plastique, etc.). En cela, ils empêchaient l'émergence d'un modèle d'affaires alternatif, piloté par les démonteurs, grâce auxquels il aurait été possible d'investir dans le recyclage d'un nombre croissant de composants soutenus en cela financièrement par les compensations financières des constructeurs eux-mêmes, obligés à payer lorsque les filières ne sont pas capables de s'autofinancer. Cependant, la révélation publique de la sous-performance de la chaîne de valeur des VHU par l'ADEME en 2008 va marquer un coup d'arrêt pour le compromis établi entre les acteurs politiques français et les représentants des constructeurs automobiles. Depuis sa transposition déviante de la Directive Européenne VHU en droit français, l'Etat français était sous le coup d'un risque de condamnation de la Cours de justice des communautés européennes. La peur d'aggraver le contentieux judiciaire avec l'Europe va conduire les représentants politiques à durcir leur position à l'endroit des constructeurs automobiles, en particulier, en mettant l'emphase sur la nécessité d'intégrer des composants non-directement rentables dans la chaîne de valeur des VHU afin d'améliorer les taux de recyclage et de valorisation et de se rapprocher des seuils définis par la Directive : *« les autorités publiques, faisant face au contentieux avec les institutions européennes, voulaient déjà redéfinir la législation en vigueur. Mais après avoir rendu public les mauvais chiffres au regard des objectifs européens, ils craignaient qu'une autre procédure soit lancée. Ils voulaient de ce fait clarifier les choses et empesser les constructeurs et leurs parties prenantes de la filière VHU à collaborer afin d'améliorer leurs performances »* (REGULATEUR\_2012). Dans la mesure où la capacité de cette chaîne de valeur VHU aux frontières élargies à atteindre l'équilibre économique était encore inconnue, il aurait été évident pour l'Etat français d'opérationnaliser le principe de responsabilité élargie du producteur par le biais de formes collectives de gouvernance, tel qu'un éco-organisme. Un tel partage des responsabilités en matière de traitement des déchets entre producteurs est en effet devenu un standard dans les industries de

l'emballage et de l'électronique. Néanmoins, cela impliquait une limite importante du point des dirigeants de CONSTRUCTEUR. L'idée de subventionner, même indirectement, la chaîne de valeur VHU sans pouvoir contrôler les extrants – matières premières recyclées – qui en sont issus était en effet vue comme un investissement à perte : *« les constructeurs automobiles français ne compenseront jamais avec du cash les déséquilibres de la filière. Ils ne mettront jamais d'argent sur la table, comme dans d'autres pays où les principes d'une éco-taxe ont été adoptés pour chaque véhicule vendu : les constructeurs forme un fond, nomment un manager pour ce fond qui va contrôler le recyclage des composants VHU de leur collecte jusqu'à leur revente en tant qu'éléments recyclés, et pourra potentiellement subventionner les activités des démonteurs. Visiblement, les professionnels français n'accepteront jamais ce modèle. En cas de déséquilibre économique flagrant, ils prendront en charge les points de la filière non rentables, comme le verre. Pour les constructeurs automobile, il est impensable de payer pour une éco-taxe sans piloter la filière et ses produits »* (DEMONTEUR\_2011). Pour CONSTRUCTEUR, *« piloter la filière »* impliquait nécessairement de contrôler un large part du gisement de VHU. Dans ce but, l'entreprise tentera d'avoir un accès direct dans la chaîne de valeur en prenant une participation capitalistique à la fois dans le principal collecteur de VHU, ainsi que dans les activités du démonteur le plus important. Malheureusement, cette initiative se trouvera freinée dans ses effets par la domination continue du modèle des broyeurs, ces derniers captant la plus grande part des VHU, ce qui impliquait pour le projet VHU une problématique de pénurie de verre, les broyeurs enfouissant ce composant faute de pouvoir le vendre en l'état. De manière surprenante, alors que les dirigeants de CONSTRUCTEUR étaient au prise avec ces enjeux de captation du gisement, le nouveau décret VHU, datant de juillet 2013, va obliger les utilisateurs de VHU, à savoir les démonteurs et les broyeurs, à collecter le verre des VHU avant leur broyage. Cette décision politique, visant à mettre la réglementation française en conformité avec la Directive européenne, soutenait la volonté de CONSTRUCTEUR de promouvoir un modèle d'affaires alternatif pour la chaîne de valeur des VHU, donnant un rôle pivot aux démonteurs au dépend des broyeurs. Ainsi, les intérêts particuliers du constructeur automobile (maîtriser le gisement) devenaient alignés avec l'intérêt général défendu par l'Etat (atteindre les objectifs à l'horizon 2015), cette réunion des acteurs économiques et politiques autour d'un objectif commun ayant été rendu possible par l'intérêt particulier de l'Etat d'éviter une sanction par la Cour de justice des communautés européennes.

### **2.3.2. Les jeux d'alliance entre PRODUCTEUR et les institutions financières internationales**

La coalition d'ONG a permis d'apporter des clarifications nouvelles sur les enjeux sociaux et environnementaux du projet NICKEL. La stratégie de PRODUCTEUR était jusqu'alors focalisée sur la dimension économique, les études d'impact réalisées ambitionnant, d'une part, d'évaluer le risque financier et d'autre part, de communiquer en direction d'investisseurs potentiels. En réaction aux contestations, l'entreprise va faire montre d'une volonté de se repositionner et d'enclencher des changements dans le but d'adapter ses opérations à cette nouvelle réalité. Cependant, il apparaît que cette nouvelle tendance au renforcement de sa communication externe vis-à-vis des parties prenantes les plus critiques était tout à fait déconnecté des acteurs auxquels elle semblait s'adresser au premier abord. Alors que les groupes d'ONG protestait contre le projet, la stratégie de communication mise en œuvre continuait quant à elle de cibler les partenaires silencieux, autrement dit, les institutions financières. De ce fait, lorsque l'entreprise minière française réagissait à ces attaques, dans le même temps, ses représentants continuaient à négocier avec les acteurs financiers transnationaux dans un espace politique dont étaient exclus les membres de la coalition d'ONG. Dans un tel espace politique, les logiques sociale et environnementale, ciblées par les contestataires, ne vont déclencher aucune réévaluation de la stratégie de PRODUCTEUR, l'entreprise cherchant simplement à maintenir son image de marque vis-à-vis des bailleurs de fonds transnationaux. La campagne d'ONG orchestrée contre le projet NICKEL et le feu vert accordé à l'entreprise par l'agence de la *Multilateral Investment Guarantee Agency* (MIGA) vont en effet survenir simultanément. Alors qu'à première vue les plaintes des ONG auraient du paraître légitimes au regard des objectifs de la MIGA – « *promouvoir les investissements directs à l'étranger au sein des pays en développement pour aider la croissance économique, réduire la pauvreté, et améliorer le niveau de vie des populations* » en « *offrant des garanties d'assurance du risque politique aux investisseurs et bailleurs privés* » (MIGA\_2010) – la plainte mettant en cause le projet NICKEL n'atteindra jamais le degré de légitimité attendu par les plaignants. En effet, la procédure initiée par la coalition était pertinente au regard des prises de position de la MIGA en faveur des projets sensibles à l'environnement et au progrès social s'approchant des standards internationaux. Néanmoins, laissant de côté les études d'impact critiques publiées par les ONG, la MIGA va confirmer la faisabilité du projet d'exploitation du gisement de Weda Bay, soulignant ces perspectives en matière d'externalités positives : « *le gisement de Weda Bay est l'un des plus importants projets de*

*nickel non exploité avec 5,1 millions de tonnes de nickel (...). Lorsque ce projet aura été développé, il permettra à l'Indonésie de devenir l'un des principaux producteurs mondiaux de nickel. Il offrira un niveau d'emploi significatif, à la fois durant sa phase de lancement et d'exploitation, des revenus majeurs pour l'Etat, et contribuera substantiellement à l'économie locale, en particulier pour la province du Nord Maluku. Il sera également la preuve de la manière dont un projet de ressources naturelles majeur peut apporter des bénéfices au peuple indonésien et être développé d'une manière socialement et environnementalement soutenable. Le soutien de la MIGA pour cet investissement s'inscrit en cohérence avec celui de la stratégie de partenariat pour l'Indonésie 2009-2012 de la Banque mondiale, particulièrement quant au fait de faire du secteur privé Indonésien un catalyseur d'une croissance soutenue et de la compétitivité du pays sur les plans régionaux et mondiaux » (MIGA\_2010).* Dans le même ordre d'idée, le *Compliance Advisory/Ombuds* confirmera l'avis de la MIGA en rejetant la plainte des ONG en octobre 2011. Les justifications émises pour défendre un tel rejet furent exclusivement procédurales, mentionnant des critères d'appréciation focalisés sur le type d'informations garantissant la transparence de l'entreprise plutôt que des niveaux de performance à atteindre. Lorsque PRODUCTEUR produisait un discours RSE plébiscitant la convergence entre les intérêts de ses parties prenantes, la certification du projet NICKEL était encore en révision par le *Compliance Advisory/Ombuds*. Les initiatives de l'entreprise visant à influencer l'organisme de certification étaient donc d'une importance cruciale pour faire en sorte que les retombées attendues du projet soient positivement évaluées, indépendamment de ce qu'elles seraient en pratique. De ce fait, lorsque la coalition va venir contester la légitimité des critères adoptés par les institutions transnationales, les représentants de PRODUCTEUR tenaient quant à eux un discours très similaire à celui avec lequel la MIGA va apporter son soutien au projet. Notre investigation empirique ne nous permet pas à ce stade de distinguer qui parmi les institutions financières transnationales et PRODUCTEUR ont été à l'initiative de ce discours de convergence. Reste à déchiffrer le rôle joué par l'encastrement pré-existant des acteurs dans des compréhensions communes qui envisagent les enjeux sociaux et environnementaux à l'aune de critères financiers, contrairement aux ONG regardant ces enjeux pour leurs finalités propres. Ces dernières ne seront d'ailleurs jamais impliquées dans des négociations directes avec PRODUCTEUR. Elles finiront par lancer une nouvelle contestation sociale en 2013, dont les impacts sur le projet NICKEL restent à mettre au jour.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

L'analyse comparative des cas VHU et NICKEL permet de mettre en lumière comment, face à une déstabilisation de leur environnement politique – par l'émergence de contraintes réglementaires d'un côté, de l'autre du fait de l'expression publique de critiques sociale et environnementale – CONSTRUCTEUR et PRODUCTEUR font de l'élaboration d'un discours RSE une stratégie de défense de la légitimité de leurs activités dans leurs industries respectives. Les points de convergence entre ces deux cas résident dans le fait que les stratégies politiques déployées poursuivent moins l'objectif d'influencer les décisions publiques dans le sens de leurs intérêts établis, en l'espèce, d'éviter ou d'amoindrir les réglementations contraignantes (Baysinger, 1984), que de prendre une part active dans la redéfinition de ces réglementations – les méthodes de traitement des VHU, les normes de garantie sociale et environnementale des investissements – en faisant des décideurs politiques des partenaires dont les intérêts particuliers sont à intégrer dans le cadre du processus de négociation. Ce constat confirme l'intérêt d'une approche davantage interactionniste des stratégies politiques, telle que plébiscitée par Levy et Egan (2003), mettant en exergue l'importance d'une prise en compte des stratégies des acteurs politiques eux-mêmes – la volonté de l'Etat français d'éviter une sanction européenne, la nécessité pour les institutions financières internationales de garantir l'image vertueuse des investissements qu'elles cautionnent – pour être à même de comprendre le répertoire d'actions envisageables ainsi que les conditions de succès ou d'échec des stratégies politiques des entreprises (Rival, 2012). L'apport de l'analyse des discours politiques est dans ce but relativement fécond. Il permet d'envisager le discours RSE, en tant que variable idéologique (la création de valeur économique permettant le développement social et environnemental et la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux contribuant en retour à la création de valeur), comme une source d'alignement entre les intérêts d'une pluralité d'acteurs, postérieurement aux processus de dislocation des arrangements idéologiques et relationnels existants (Böhm *et al.*, 2014). En l'espèce, la mise au jour par l'ADEME des mauvais résultats de la filière VHU au regard des objectifs européens va alimenter une chaîne de différence générant une rupture dans le compromis qui avait amené les constructeurs et représentants de l'Etat à faire de la première transposition de la directive en droit français une garantie de préservation du *statut quo* pour les industriels. De la même manière, la capacité de la coalition d'ONG à faire monter en généralité les revendications des communautés indonésiennes, en déclenchant une

procédure contentieuse auprès des instances financières internationales, va mettre à mal la seule justification économique et financière du projet NICKEL. Suite à ces processus de dislocation, ces deux cas témoignent de la capacité, commune aux acteurs politiques et industriels, à élaborer des chaînes d'équivalence destinée à bâtir de nouveaux systèmes de coalition, sur la base de l'identification d'un ennemi commun. La Cour de justice des communautés européennes d'un côté, les représentants de la coalition d'ONG de l'autre, vont ainsi incarner les motifs justifiant d'agréger les intérêts des décideurs publics et des industriels dans un sens convergent. Les discours RSE produits – qu'ils renvoient à l'idée d'économie circulaire compétitive ou d'exemplarité – jouent dans ce processus le rôle signifiant maître, autrement dit, d'identité collective subsumant les intérêts particuliers des acteurs étatiques et des dirigeants d'entreprise dans un universel d'intérêt général. Cet amalgame, produit au terme d'un processus de négociation que nous avons dénommé politisation de la stratégie afin de mieux rendre compte des stratégies déployées simultanément par les décideurs publics et les dirigeants d'entreprise, ne va pas sans poser quelques questions au regard des enjeux politiques qu'il soulève. Les négociations analysées témoignent en effet de ce que la politisation de la stratégie constitue un obstacle majeur à la participation de certains groupes d'acteurs – les ONG environnementales dans le cas VHU, la coalition d'ONG Une seule planète dans l'industrie minière – à la prise de décision, bridant la capacité de ces débats à devenir de véritables enjeux de controverse publique (Lemieux, 2007 ; Balas, 2014). La singularité des stratégies politiques contemporaines, qu'illustre bien cette analyse des discours RSE, serait en cela de créer des espaces de transparence sur leurs pratiques environnementales et sociales, espaces intégrant pleinement la possibilité de contestation, afin de mieux détourner l'attention des parties prenantes vis-à-vis des arrangements qu'elles établissent en coulisse autour des décisions publiques.

### Références

Andreff W. (1996), *Les multinationales globales*, La Découverte, Paris.

Balas N. (2014), « Eléments pour une analyse des controverses stratégiques. Le cas d'une délocalisation dans la Silicon Valley alpine », *Revue française de gestion*, vol.3, n°240, p. 63-79.

Banerjee S.B. (2001), « Managerial perceptions of corporate environmentalism : interpretations from industry and strategic implications for organizations », *Journal of management studies*, vol.38, n°4, p. 489-513.

Baron D.P. (1995), « The nonmarket strategy system », *Sloan management review*, vol.37, n°1, p. 73-85.

Baysinger B.D. (1984), « Domain maintenance as an objective of business political activity : an expanded typology », *Academy of management review*, vol.9, n°2, p. 248-258.

Boddewyn J.J. (1988), « Political aspects of MNE theory », *Journal of international business studies*, vol.19, p. 341-363.

Boddewyn J.J. et Brewer T.L. (1994), « International-business political behavior : new theoretical directions », *Academy of management review*, vol.19, n°1, p. 119-143.

Bonardi J.-P., Holburn G.L.F. et Vanden Bergh R.G. (2006), « Nonmarket strategy performance : evidence from U.S. electric utilities », *Academy of management journal*, vol.49, n°6, p. 1209-1228.

Burke L. et Logsdon J.M. (1996), « How corporate social responsibility pays off », *Long range planning*, vol.29, n°4, 495-502.

Contu A., Palpacuer F. et Balas N. (2013), « Multinational corporations' politics and resistance to plant shutdowns : a comparative case study in the south of France », *Human relations*, vol.66, n°3, p. 363-384.

Corbin J. et Strauss A. (2008), *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3<sup>e</sup> édition, Sage, Londres.

Dahan N.M. (2009), « The four Ps of corporate political activity : a framework for environmental analysis and corporate action », *Journal of public affairs*, vol.9, p. 111-123.

Dahl R.A. (1959), « Business and politics : a critical appraisal of political science », *American political science review*, vol.53, n°1, p. 1-34.

Dellagnelo E.H., Böhm S. et Emerenciano de Mendonça P.M. (2014), « Organizing Resistance Movements : The Contribution of Political Discourse Theory », *Revista de Administração de Empresas*, vol.54, n°2, 141-153.

Freeman R.E. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Friedman M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *The New York times magazine*, september 13.

Gramsci A. (1975), *Quaderni del carcere*, Ed. Critica dell'Instituto Gramsci Einaudi, Turin.

Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, vol.91, n°3, p.481-510.

Gueuens G. (2007), « Des impasses politico-théoriques du concept de 'lobbying'. L'exemple de l'ERT (European Rountable of Industrialists), in Durand P. (Dir.), *Les nouveaux mots du pouvoir : abécédaire critique*, Aden, Bruxelles, p.183-186 ?

Hadani et Schuler, 2013

Hadani M. et Schuler D.A. (2013), « In search of el dorado : the elusive financial returns on corporate political investments », *Strategic management journal*, vol.34, p. 165-181.

Hillman A.J. et Hitt M.A. (1999), « Corporate political strategy formulation : a model of approach, participation, and strategy decisions », *Academy of management review*, vol.24, n°4, p.825-842.

Huault I. (2008), « L'apport des critical management studies », in Coll., *Management*, Editions Sciences Humaines, Paris.

Keim G.D. et Zeithaml C.P. (1986), « Corporate political strategy and legislative decision making : a review and contingency approach », *Academy of management review*, vol.11, n°4, p.828-843.

Laclau E. (1992), « Universalism, particularism, and the question of identity », *October*, vol.61, p.83-90.

Laclau E. et Mouffe C. (1985) *Hegemony and Socialist Strategy: Towards a Radical*

*Democratic Politics*, 2nd edn. London: Verso.

Lawton T., McGuire S. et Rajwani T. (2013), « Corporate political activity : a literature review and research agenda », *International journal of management reviews*, vol.15, p.86-105.

Lemieux C. (2007), « À quoi sert l'analyse des controverses ? », *Mil neuf cent, Revue d'histoire intellectuelle*, vol. 1, n° 25, p. 191-212.

Levy D. et Scully M. (2007), « The institutional entrepreneur as modern prince : the strategic face of power in contested fields », *Organization studies*, vol.28, n°7.

Levy D.L. et Egan D. (2003), « A neo-Gramscian approach to corporate political strategy : Conflict and accommodation in the climate change negotiations », *Journal of management*, vol.40, n°4, p. 803–829.

Mahon J.F. et McGowan R.A. (1996), *Industry as a player in the political and social arena : defining the competitive environment*, Quorum books, Westport.

Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Village mondial, Paris.

Murtha T.P. et Lenway S.A. (1994), « Country capabilities and the strategic state : how national political institutions affect multinational corporations' strategies », *Strategic management journal*, vol.15, n°2, p. 113-129.

Porter M.E. et Kramer M.R. (2006), « Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard business review*, décembre, p. 78-92.

Porter M.E. et Kramer M.R. (2011), « Creating shared value », *Harvard business review*, janvier.

Rival M. (2012), « Are firms' lobbying strategies universal ? A comparison of lobbying by French and UK firms », *Journal of strategy and management*, vol.5, n°2, p. 211-230.

Schuler D.A. (1996), « Corporate political strategy and foreign competition : the case of the steel industry », *Academy of management journal*, vol.39, n°3, p. 720-737.

Spicer A. et Böhm S. (2007), « Moving management : theorizing struggles against the hegemony of management », *Organization studies*, vol.28, n°11, p. 1667-1698.

Spicer A. et Sewell G. (2010). “From national service to global player: Transforming the organizational logic of a public broadcaster”, *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 6, p. 913-943

Van Dijk T.A. (1997), « What is political discourse analysis ? », *Belgian journal of linguistics*, p.11-52.

Van Schendelen R. (2002), *Machiavelli in Brussels*, Amsterdam University Press, Amsterdam.

Vogel D. (2006), *The market for virtue. The potential and limits of corporate social responsibility*, The brooking institutions, Washington.

Waddock S. (2004), « Parallel universes : companies, academics, and the progress of corporate citizenship », *Business and society review*, vol.109, n°1, p. 4-42.

Watkins M., Edwards M. et Thakar U. (2001), *Winning the Influence Game*, Wiley, New York.

Yoffie D.B. (1988), « How an industry builds political advantage ? Silicon Valley goes to Capitol hill », *Harvard business review*, mai-juin, p. 82-89.

Zizek S. (1993), *Tarrying with the negative : Kant, Hegel and the critique of ideology*, Duke university press.

Zukin S. et DiMaggio P. (1990), « Introduction », in Zukin S. et DiMaggio P. (Eds.), *Structures of capital : the social organization of the economy*, Cambridge university press, Cambridge, p. 1-36.