



RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET INVESTISSEMENT INDUSTRIEL : LA MAITRISE DES RISQUES A VENIR

Anne Pezet

Maître de conférences

Université Paris Dauphine

Crefige

Place du M^{al} de Lattre de Tassigny 75 775 Paris cedex 16 - France

pezet@crefige.dauphine.fr

Résumé

L'objectif de cette communication est d'identifier des éléments de compréhension et d'explication permettant de saisir les fondements et les conditions de succès des pratiques de responsabilité sociale en matière d'investissement industriel au travers de trois études de cas. Trois pistes de réflexion seront ainsi ouvertes : une lecture institutionnelle, une lecture financière et, enfin, une lecture instrumentale.

Mots clés : investissement industriel, responsabilité sociale, pratiques observées, pilotage.

Abstract

The objective of this paper is to understand how and why companies implement corporate social responsibility policies when they build a new plant. The paper is based on three case studies.

Key words: capital investment, corporate social responsibility, case studies.

Alors que l'investissement (financier) éthique fait l'objet d'une attention soutenue de la part des praticiens de la finance comme des chercheurs, l'investissement industriel¹ figure rarement parmi les interrogations que soulèvent les réflexions sur le développement durable, entendu, au sens le plus large comme la protection de l'héritage laissé générations futures. Pourtant, l'impact de l'investissement industriel sur les catégories relevant de la responsabilité sociale de l'entreprise, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales, est fort. Les promoteurs comme les « professionnels » du développement durable, institutions ou organismes publics ou privés, agences de notation ou consultants mettent l'accent sur la mesure des conséquences de l'action des entreprises (la pollution par exemple). Ils adoptent en cela une perspective assez statique recommandant, en particulier, la publication d'un rapport annuel à visée plus rétrospective que prospective. L'indispensable évaluation des résultats de l'action ne doit cependant pas occulter la nécessité d'un pilotage dynamique des causes d'un développement durable ou non. L'investissement industriel, en raison de son impact en termes d'emploi, de pollution ou encore de développement régional, constitue un « condensé » de causes qui vont engager l'entreprise et les parties-prenantes sur le long terme. Un investissement industriel pensé, dès la conception, selon un objectif de « durabilité » sera donc plus à même de produire des résultats économiques, sociaux et environnementaux (la « *triple bottom line* ») conformes aux exigences, légales ou non, de la responsabilité sociale des entreprises qu'un investissement qu'il faudra adapter aux contraintes à venir.

Plusieurs cas vont illustrer ici des pratiques de management d'un investissement industriel socialement responsable. Qu'elles soient dictées par des contraintes légales ou réglementaires ou, au contraire, anticipatrices, ces pratiques montrent que la considération des critères du développement durable peut être intégrée à la décision et à la réalisation d'un investissement. Trois cas seront étudiés : le Canadien Alcan pour la construction de l'aluminerie d'Alma au Québec et le Britannique Billiton pour la construction de deux alumineries en Afrique (Afrique du Sud et Mozambique). En contrepoint, un cas moins documenté sera présenté, la construction d'une cimenterie au Bangladesh par Lafarge.

Ces cas seront situés à la fois d'un point de vue théorique, avec une brève revue de la littérature, et d'un point de vue historique, par un essai de contextualisation des pratiques observées.

L'objectif de cette communication sera alors d'identifier des éléments de compréhension et d'explication permettant de saisir les fondements et les conditions de succès des pratiques de responsabilité sociale en matière d'investissement industriel.

1. Éléments de littérature

La problématique de la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise (traduction de l'anglais : *corporate social responsibility*) traduit la prise en compte de facteurs autres qu'économiques dans l'étude du fonctionnement de l'entreprise et particulièrement d'une performance sociale et d'une performance environnementale. Le développement durable (ou *sustainable growth*) est un des modes principaux d'expression de la responsabilité sociale des

¹ . La référence à l'investissement stratégique sera ici équivalente à celle d'investissement industriel par opposition à investissement financier. Pour une définition détaillée, voir Koenig dans Charreaux (2001) : « *L'investissement stratégique correspond à une décision d'allocation de ressources prise en situation d'incertitude* ».

entreprises. Dans sa définition la plus large, il traduit la volonté de ne pas faire supporter aux générations futures les conséquences de ses choix d'aujourd'hui particulièrement en matière d'environnement. Ces interrogations relèvent donc de choix de management mais croisent des champs aussi divers que le droit, l'éthique ou encore la recherche scientifique. En effet, l'adoption d'une politique de responsabilité sociale sera fonction des contraintes légales et réglementaires dans lesquelles l'entreprise évolue, des normes morales en vigueur dans son environnement ou des « progrès » en matière technologique par exemple.

Ces problématiques contemporaines du management ne doivent cependant pas masquer l'ancrage théorique et pratique ancien de la responsabilité sociale de l'entreprise. La dimension théorique a été maintes fois soulignée (Déjean & Gond, 2002) depuis les travaux de Bowen en 1953 sur les responsabilités sociales de l'homme d'affaires. Déjean et Gond (2002) soulèvent trois interrogations majeures quant à la problématique de la responsabilité : la question de la définition (incluant les tensions idéologiques et les jeux d'acteurs), la question de la mesure (et de ses marchés) et, enfin, la question de l'impact financier positif de la responsabilité sociale (qui relève plus d'une croyance managériale que de constats empiriques). Ces interrogations recourent les enjeux de la responsabilité sociale de l'investissement industriel. La définition même du concept est questionnée dans les pratiques observées : qu'est-ce qu'un investissement industriel responsable ? A-t-il les mêmes caractéristiques dans toutes les industries ou services ? Dans tous les pays (développés ou émergents) ? La question de la mesure est particulièrement sensible dans le cas de l'investissement industriel tant les pratiques semblent dictées par des considérations plus qualitatives que quantitatives. Enfin, la question de l'impact financier positif est incertaine : l'affirmation du lien entre durabilité de l'investissement et création de valeur pour l'actionnaire n'est-elle pas en effet de l'ordre de la croyance ? Ces questions trouveront une série d'éléments de réponses dans les cas développés *infra*. Par ailleurs, l'accent sera mis sur un phénomène transversal à ces trois interrogations : la dynamique de la responsabilité sociale de l'investissement industriel au travers de la définition de l'entreprise sur laquelle elle repose.

L'entreprise n'est pas seulement définie comme une relation entre le manager et l'actionnaire. D'autres parties prenantes (ou *stakeholders*) nouent des relations avec elle. Les parties prenantes comprennent alors les salariés, les clients, les fournisseurs mais aussi tout individu ou organisation publique ou privée ayant soit un pouvoir d'influence sur les actions de l'entreprise soit un motif de supporter les conséquences de ces actions. Cette conception de l'entreprise autorise un rapprochement fructueux entre finance et théorie des organisations. A une conception de la firme comme « nœud de contrats » explicites ou implicites peut alors succéder une réflexion sur les formes alternatives de l'entreprise et, particulièrement, les théories cognitives qui placent la connaissance au centre de l'analyse (Charreaux, 2002). C'est dans cette perspective que l'investissement industriel peut être considéré, non plus seulement comme le résultat d'une décision où l'appropriation de la rente créée est l'unique préoccupation ; mais aussi comme le moteur, la source, de la création de valeur. Cette perspective dynamique ouvre la voie à un pilotage managérial de l'investissement et, au-delà, à la prise en compte de facteurs relevant de la responsabilité sociale de l'entreprise et du développement durable. En effet, le pilotage managérial de l'investissement responsable renvoie à une interprétation de l'environnement de l'entreprise et à une mise sous tension de ses connaissances.

Cette brève revue de la littérature théorique se caractérise par la faiblesse, voire l'inexistence, des études empiriques de ce qu'est la responsabilité sociale dans les entreprises en tant que pratiques observables. Autant l'ancrage historique de la théorie est reconnu, autant la dimension pratique et historique est absente de la littérature, les travaux sur la question étant peu nombreux. Afin de montrer que la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas plus un phénomène nouveau dans les pratiques que dans les théories, on donnera ici un exemple tiré de l'histoire de l'industrie en Savoie (encadré n°1)².

ENCADRE N°1

Une illustration précoce de la responsabilité sociale de l'entreprise : une usine de production de soude et de chlore en 1898-1899

A la toute fin du 19^{ème} siècle, la houille blanche attire puissamment les entrepreneurs en Savoie. Un projet d'usine de production de soude et de chlore voit le jour en Tarentaire, à Pomblière, conduit par la société La Volta mais soulève un certain nombre de résistances. En voici le récit :

« L'enthousiasme des congressistes [Congrès de la houille blanche] est-il partagé par la population locale ? On peut se faire une idée de l'accueil que réservent les habitants des alentours au projet d'établissement de l'usine. Comme le prescrit la réglementation sur les établissements insalubres, une enquête de commodo et incommodo est ouverte le 2 février 1899 et recueille l'avis de quarante-neuf déclarants, individuels ou collectifs. L'instituteur de la Pomblière en a recopié les résultats sur un modeste cahier d'écolier, remis à G. Coutagne [administrateur délégué]. Selon le commissaire enquêteur, tous les déclarants 'sous certaines réserves, peuvent être considérés comme étant contre le projet', la colonne réservée aux 'pour' restant désespérément vierge (...) Deux préoccupations, les risques encourus par la santé publique et les menaces sur l'agriculture, se retrouvent dans la presque totalité des avis. Parmi les autres craintes, celle d'une dégradation de la qualité de l'eau de l'Isère est exprimée par le maire de Moûtiers, ce qui ne saurait surprendre en raison de la présence des thermes. Mais ces craintes n'entraînent pas toujours un rejet catégorique. L'avis collectif de quarante-quatre habitants du village voisin de Hautecour est un bon exemple des positions balancées, hésitant entre un 'non mais' et un 'oui si' qu'expriment plusieurs avis :

[Ils] exposent que le chlore et la soude sont deux substances éminemment corrosives, délétères, dangereuses par conséquent.

Que cette usine offrira des dangers non seulement dans son intérieur, pour les ouvriers qui y travailleront ; mais même à une certaine distance, par les émanations (gaz, fumées, odeurs) qui s'en dégageront ; et que ces matières seront nuisibles, dans une certaine mesure, même aux produits de l'agriculture et à la végétation, dans tous les alentours (...)

Que d'autre part mais à un point de vue plus secondaire (...) l'établissement en question serait un bienfait pour les soussignés : en ce sens qu'elle pourrait fournir du travail et du pain aux gens de bonne volonté, les détourner de l'émigration et amener une aisance relative dans la localité, tandis que tous ces avantages deviendraient illusoire s'ils ne pouvaient s'obtenir qu'au détriment de la santé publique.

Pour toutes ces raisons les soussignés réclament énergiquement afin que la destination de l'usine soit modifiée (...)

Le commissaire enquêteur, quant à lui, tout en constatant que les quarante-neuf avis sont négatifs et expriment des craintes légitimes, estime en conclusion que l'usine contribuera au bien être et à la richesse du pays. Le 18 mai 1899, le préfet de Savoie signe l'arrêté autorisant La Volta à produire la soude et le chlore, mais pose deux conditions : l'absence totale d'émanations nuisibles, et l'engagement de ne jamais utiliser l'Isère comme déversoir de détritiques quels qu'ils soient ».

² . D'autres exemples existent, dans l'histoire industrielle et particulièrement dans les secteurs de la chimie ou de l'électrometallurgie.

Malgré ces précautions, des plaintes sont vite déposées après le démarrage de l'usine en 1902. « Un rapport d'octobre 1903 évalue les dommages causés aux terrains de soixante-quinze propriétaires voisins : défauts de récolte, dépérissement des arbres et des vignes, mauvaise qualité des fruits et légumes 'qualifiés d'immangeables' par les propriétaires (...) [Les experts] estiment que La Volta devra payer au titre de l'année 1903 un total de 6600 F d'indemnités à seize propriétaires et indiquent pour conclure qu'une tentative de conciliation a 'complètement échoué' ».

Une série d'arrêtés finissent par imposer à La Volta l'arrêt des fabrications. Un nouvel argument apparaît : la protection du tourisme. Une modification des installations est engagée en 1904 : puits perdu pour les eaux de lavage, renforcement de la ventilation, construction d'une tour d'absorption, etc. L'interdiction de fonctionner est levée. D'autres procédures suivront conduisant à d'autres modifications. L'affaire sera portée en Conseil d'Etat en 1910 qui donnera raison à La Volta.

Source : Grinberg I., *Pomblière, fabrique de métaux depuis 1898*, Presses Universitaires de Grenoble, 1998, p.43-7.

Cet exemple historique montre que la préoccupation sociale et environnementale des industriels est née de contraintes imposées par l'ensemble des parties prenantes liées d'une manière ou d'une autre à ce projet d'investissement. On y trouve déjà la contrainte légale, le souci de préserver son environnement au-delà de la seule agriculture, l'hésitation entre l'emploi créé et les nuisances prévues ou encore le principe concrètement appliqué du pollueur payeur. L'historien note cependant que, si l'industriel avait intégré la protection de l'environnement au niveau de son investissement initial, il se serait épargné bien des soucis (Grinberg, 1998, p.47). Nous verrons que les pratiques actuelles dans une industrie comparable, l'aluminium, tendent vers cet objectif.

2. Méthodologie

L'analyse des pratiques de la responsabilité sociale en matière d'investissement industriel sera ici traitée de manière qualitative. Ainsi, la méthodologie retenue repose sur :

- une analyse historique rapide de la préoccupation des industriels de l'aluminium pour l'environnement lors de leur choix d'investissement. Il s'agit de contextualiser les pratiques actuelles en recherchant d'abord leurs racines historiques ;
- trois études de cas principales portant sur l'industrie de l'aluminium : Alcan, producteur canadien, pour la construction de son usine d'Alma au Québec et Billiton, producteur britannique, pour la construction de deux usines en Afrique (Afrique du Sud et Mozambique). Le cas de l'aluminium est emblématique des problèmes rencontrés en matière de responsabilité sociale par une entreprise lors de l'implantation de nouveaux sites. Usines gigantesques, procédé potentiellement polluant, exploitation abondante de ressources minières et énergétiques, l'implantation d'une aluminerie est de nature à influencer fortement le milieu naturel et les populations environnantes ;
- une étude de cas secondaire afin de compléter la perspective mono-industrielle (aluminium) par une ouverture sur l'industrie cimentière qui, par ailleurs, présente plusieurs similarités avec l'industrie de l'aluminium. En effet, une série de points communs rapproche les deux industries parmi lesquels l'intensité capitaliste, l'exploitation de ressources minières et énergétiques, la production d'une commodité ou encore des procédés potentiellement polluants. Le cas Lafarge sera donc placé en

contrepoint des deux cas « aluminium » pour établir une mini-comparaison des pratiques en matière de prise en compte de sa responsabilité sociale par l'entreprise qui réalise un investissement industriel.

Les sources utilisées se situent à deux niveaux :

- primaires pour les études de cas : Alcan et Billiton ont intensément communiqué autour de l'implantation des sites d'Alma, de Hillside et de Mozal, en particulier via leurs sites internet ;
- Secondaires pour l'analyse historique, c'est-à-dire issues de la littérature sur l'histoire industrielle de l'aluminium (voir encadré n°2)³ ;

ENCADRE N°2
Sources mobilisées

Sources primaires

Les principaux documents utilisés sont issus des sites internet des sociétés concernées. Ils ont pu depuis être retirés du réseau. Toutes les pages citées ont été imprimées. Le nombre de pages indiqué correspond à cette impression papier.

Alcan – Usine d'Alma (Canada)

www.alcan.com ; Le projet d'aluminerie d'Alma (1998) ; “ Fiche technique ” (2 pages)

www.alcan.com ; Le projet d'aluminerie d'Alma (1998) ; “ Site de l'usine ” (2 pages + 5 photos)

www.alcan.com ; Le projet d'aluminerie d'Alma (1998) ; “ Vue d'ensemble ” (5 pages)

www.alcan.com ; Le projet d'aluminerie d'Alma (1998) ; “ Discours ” (1 page)

www.alcan.com ; Le projet d'aluminerie d'Alma (1998) ; “ Communauté et environnement ” (20 pages)

www.alcan.com ; Le projet d'aluminerie d'Alma (1998/2000) ; “ Suivi des travaux ” (90 pages et 280 photos) ;

Rapports des 15-4-1998 ;15-5-1998 ;15-6-1998 ;15-7-1998 ;15-9-1998 ;15-10-1998 ;15-11-1998 ;15-12-1998 ;16-2-1999 ;15-3-1999 ;14-4-1999 ;14-5-1999 ; 15-6-1999 ; 13-7-1999 ;15-9-1999 ; 2-11-1999 ; 7-12-1999 ;9-2-2000 ;10-3-2000 ;10-4-2000 ;9-5-2000 ;9-6-2000 ;14-7-2000 ;15-9-2000 ;16-10-2000 ; 16-11-2000

www.uqac.quebec.ca ; Université du Québec à Chicoutimi ; Etude d'impact (5 pages)

« Alcan en route vers la durabilité », Rapport sur la durabilité d'entreprise 2002, Alcan (67 pages)

Billiton – Usine de Mozal (Mozambique)

www.mozal.com ; Construction (35 pages)

Billiton – Usine de Hillside (Afrique du Sud)

www.hillside.co.za ; BHP Billiton Hillside Smelter (20 pages)

Lafarge – Usine de Chhatak (Bengladesh)

« Construire un monde durable. Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale », Groupe Lafarge, 2001 (58 pages)

Sources secondaires

Grinberg I., Griset P. & Le Roux M., *Cent ans d'innovation dans l'industrie de l'aluminium*, L'Harmattan, 1997.

Grinberg I. & Mioche P., *Aluminium de Grèce. L'usine aux trois rivages*, Presses universitaires de Grenoble, 1996.

Morel P. (dir.), *Histoire technique de la production d'aluminium*, Presses universitaires de Grenoble, 1992.

L'utilisation de sources issues d'internet mérite quelques remarques. Le « *World Wide Web* » présente un certain nombre de particularités qui en font un médium particulièrement bien

³ . L'Institut pour l'histoire de l'aluminium (IHA) mène une politique de recherche active dans tous les domaines de l'histoire de l'industrie de l'aluminium. Nous avons ici utilisé une série d'ouvrages parus dans le cadre de cette politique..

adapté à la communication des entreprises sur leur responsabilité sociale (Esrock & Leichty, 1998) :

- Vitesse de diffusion de l'information : l'entreprise peut rapidement mettre en ligne des informations sans intermédiation (journalistes par exemple) ;
- Facilité d'accès de publics diversifiés mais qui ont un point commun : les « internautes » sont plus actifs dans la recherche d'information que l'audience traditionnelle (télévision par exemple) ;
- Possibilité d'interaction avec les publics touchés ;
- Et, enfin, possibilité pour les entreprises de participer activement à « l'agenda » politique en matière de responsabilité sociale et de construire leur image.

En d'autres termes :

« Given the ability of corporations to use the Web to interact with audiences and provide informations directly to individuals without having to pass through the gatekeepers of the new media, the medium could be used to express the organization's position on policy issues and thereby draw attention to those matters » (Esrock & Leichty, 1998, pp.309).

Nous utiliserons donc ici ce type de source pour sa pertinence par rapport à la question de la responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, Alcan et Billiton ont divulgué, au nom de cette responsabilité, des informations portant sur leurs investissements qui, pour beaucoup d'autres entreprises, ne font pas l'objet d'un traitement de forme (et de fond ?) aussi approfondi. Ainsi les autres producteurs d'aluminium (Alcoa et Pechiney particulièrement) n'ont pas eu, jusqu'à présent, de politique aussi développée en matière d'affichage de leur responsabilité sociale liée à leurs investissements industriels. Il resterait cependant à évaluer la part de discours et de pur affichage par rapport aux réalités concrètes de terrain (satisfaction effective des parties prenantes par exemple) ce qui serait l'objet d'une autre étude. Nous considérerons ici que la transparence affichée fait partie de l'expression d'une responsabilité sociale des entreprises concernées par comparaison aux autres entreprises qui ne la pratiquent pas.

Matériellement, l'analyse des documents Web des entreprises étudiées s'est faite après édition sur papier. Le format ainsi obtenu varie avec la mise en page retenue par les entreprises (texte, graphiques, photos, etc.) et ceci n'est pas neutre sur la qualité des informations divulguées et sur leur mode d'analyse. Ainsi l'analyse des documents Web doit-elle s'adapter à ces formes particulières en matière de quantité et de localisation en particulier (Oxibar, 2000). Pour étudier les investissements d'Alcan et de Billiton, nous avons retenu les pages Web spécialement dédiées à ces investissements. Alcan s'est montrée particulièrement dynamique dans sa communication, elle a en effet mis en place un suivi mensuel des travaux. Billiton a eu une approche plus rétrospective. Dans le premier cas, l'usage de l'internet constitue donc un réel apport en matière de communication et d'interactivité ; dans le second cas, il relève plus de la construction d'une image positive.

3. Analyse des cas

Une brève mise en perspective historique de la prise compte ou non des questions environnementales par les industriels de l'aluminium lors de leurs choix d'investissement va permettre de dessiner les contours de la question de la responsabilité sociale telle qu'elle se pose actuellement. Les cas Alcan et Billiton seront ainsi contextualisés par rapport à une

problématique ancienne dans leur secteur d'activité. Cette mise en perspective permettra aussi de prendre un certain recul par rapport à des pratiques actuelles très orientées vers la communication et l'affichage. En effet, la préoccupation environnementale s'est parfois imposée avec difficulté dans une industrie où l'on a longtemps nié toute nuisance ou en relativiser les conséquences au regard des avantages créés en termes d'emplois ou de retombées économiques locales :

« Dans ce domaine, les hommes de Pechiney n'ont pas été en avance sur leur temps. Hormis quelques pionniers, les sociétés industrielles n'ont véritablement pris conscience des problèmes d'environnement que dans la décennie 1970. Chez les ingénieurs de l'aluminium et de l'alumine, on pensait d'abord technique et production. A l'époque, on refusait de parler de la pollution parce que chez Pechiney, l'idée était de dire : 'il n'y a pas de pollution'. On refusait de voir la réalité des choses » (Grinberg et Mioche, 1996, p.194).

Pourtant, le principal point de friction, à savoir les rejets de fluor dans et hors les usines, est apparu très tôt comme un véritable obstacle à l'implantation pacifiée des sites de production d'aluminium :

« Un rapport fédéral suisse de 1893 relate qu'une usine d'aluminium menacée de fermeture pour nuisances avait installé une tour dans laquelle on lavait par pulvérisation d'eau l'atmosphère du hall des cuves. La production d'aluminium n'avait donc pas bonne réputation et, à l'enquête de commodo et incommodo pour la construction de la Saussaz en 1905 [usine d'aluminium en Maurienne], les agriculteurs exigèrent que 'les poussières et les fumées de l'usine soient captées' » (Ménégoz dans Morel, 1992, p.140).

La prise en compte de ces exigences précoces s'est pourtant faite de manière très contrastée selon les pays. Ainsi, pendant longtemps, les industriels français ont-ils payé les dommages aux riverains selon des modalités favorables à ces derniers. Ils ont aussi amélioré progressivement leurs procédés, devenant de moins en moins polluants (Ménégoz dans Morel, 1992).

Les préoccupations contemporaines des industriels de l'aluminium en matière de responsabilité sociale s'ancrent donc dans une histoire ancienne au delà de la seule modernité évidente de la question. Trois cas vont illustrer, dans deux contextes différents, les pratiques actuelles de la profession. Par une démarche proactive de pilotage de la responsabilité sociale dès la conception de leurs projets, Alcan et Billiton montrent quels sont les enjeux de l'investissement industriel pour une politique de développement durable. La construction de trois usines de production d'aluminium, au cours de la décennie 1990-2000, Alma, Mozal et Hillside, a été l'occasion de mettre en œuvre des méthodes nouvelles en matière de conception, de réalisation et d'exploitation d'un investissement lourd. La comparaison des trois cas retenus présente un double intérêt :

- le premier est de pouvoir mettre au jour les similitudes et les différences existant entre eux et ceci compte tenu de contextes très différents (un investissement au Canada et deux investissements en Afrique) ;
- le second intérêt est de comparer deux cas issus d'une même entreprise, Billiton, se succédant à quelques années d'intervalle afin d'apprécier les apprentissages éventuels.

TABLEAU N°1 – LES CARACTERISTIQUES DES INVESTISSEMENTS

	Alma	Mozal	Hillside
Lieu	L'Isle Maligne Québec Canada	Maputo Mozambique	Richards Bay Kwa-Zulu Natal Afrique du Sud
Intensité (ampères)	nr	nr	315 000
Capacité (tonnes)	400 000	250 000	500 000
Nombre de séries	2	1	4
Capacité potentielle (après extension)	nr	500 000 (+ 1 série)	650 000 (+ ½ série)
Coût (millions de dollars)	1 600 – 1 900	1 300	1 150
Mention d'un coût à la tonne (USD/tonne)	nr	4 588	nr
Date de décision officielle	Février 1998	1995	1992
Date de démarrage	Octobre 2000	Juin 2000	Juin 1995
Date pleine capacité	nr	Décembre 2000	Juin 1996
Technologie	Pechiney AP 30	Pechiney AP 30	Pechiney AP 30
Ingénierie	Bechtel Québec, SNC-Lavalin, Génivel-BPR, Cégertec, Groupe Conseil-Saguenay	EMS (Afrique du Sud), SNC-Lavalin	nr
Alumine	Locale (Alcan)	Australie (Billiton)	Australie (Alcoa, Alusuisse et Billiton)
Energie	Hydro-Québec (réseau hydroélectrique local)	Eskom (Afrique du Sud) EdM (Mozambique)	Eskom (Afrique du Sud)
Système d'information	nr	SAP	Système intégré à trois niveaux d'information
Actionnaires d'origine	Alcan Aluminium Limitée	BHP Billiton (UK) 47% Mitsubishi (Jap) 25% Industrial Development Corporation of South Africa 24% Gouv Moz 4%	BHP Billiton (Gencor) Industrial Development Corporation of South Africa
Financement	nr	DEG (All) Sté de promotion et de participation pour la coopération économique (Fra) Commonwealth Development Corporation Development Bank of Southern Africa International Finance Corporation (World Bank) European Investment Bank Paribas Mozfund (PTY) Ltd	nr

nr = non renseigné dans les documents étudiés

Sources : voir encadré n°2

Les trois investissements sont comparables du point de vue technique : les capacités, au moins potentiellement, sont comprises dans une fourchette qui est celle des alumineries contemporaines et les trois sites partagent la même technologie (celle du groupe français Pechiney qui est depuis de nombreuses années le leader mondial des ventes de technologie

aluminium). On retrouve dans les documents des trois projets le « paradigme » économique propre à l'aluminium depuis ses origines (Pezet, 2000) :

- la nécessité de disposer de deux ressources, abondamment et à bas prix, l'énergie et l'alumine (issue de la bauxite) et ce, dans des conditions logistiques acceptables ;
- le coût d'investissement qui fait de l'aluminium une industrie fortement capitalistique.

Ainsi, chaque projet est d'abord fondé sur un contrat de fourniture d'énergie avec le ou les fournisseurs. Les conditions d'approvisionnement en alumine sont indiquées (celle de Mozal provient des ressources de Billiton en Australie, transite par le port de Matola pour lequel le gouvernement mozambicain s'est engagé à privatiser la gestion et emprunte des voies d'accès spécialement réalisées ou rénovées à l'occasion de l'implantation).

Mais, outre ces données permanentes du choix d'investissement dans la production d'aluminium, les trois projets reposent sur un ensemble de facteurs et de choix que l'on peut regrouper en quatre catégories :

- les motifs économiques : rentabilité financière, opportunités stratégiques, marchés, coûts, technologie ;
- les incitations locales : infrastructures, présence antérieure ;
- la prise en considération des retombées positives et négatives sur l'environnement : emploi, fournisseurs, recettes fiscales ;
- les actions menées au delà du cadre économique de l'investissement : environnement, programme sanitaire, aide économique, etc ;

TABLEAU N°2 – MOTIFS D'INVESTISSEMENT ET RESPONSABILITE SOCIALE

1- MOTIFS ECONOMIQUES	Alma	Mozal	Hillside
Rentabilité financière	« Maximiser la valeur offerte aux actionnaires »	nr	nr
Objectifs / opportunités stratégiques	Stratégie de croissance mondiale pour améliorer la position concurrentielle	Opportunité ressource (énergie)	Devenir un leader mondial
Marchés	« Solides marchés »	Marchés et prix du métal	Exportation (85%) Croissance du marché
Coûts	Energie (contrat)	Energie (contrat), main d'œuvre	Energie (contrat), alumine
Changement technologique	Choix de la technologie Pechiney : productive et moins énergivore Programme de modernisation des usines du Québec Remplacement d'une usine obsolète (L'Isle-Maline, 1943)	Choix de la technologie Pechiney : identique Hillside	Choix de la technologie Pechiney : propre et efficace
2- INCITATIONS LOCALES	Alma	Mozal	Hillside
Environnement industriel local (facteurs incitatifs)	Centre de R&D Alcan Nombreux smelters Transformateurs MO qualifiée	Port de Matola (avec engagement de privatisation par le gouvernement)	nr
Effet d'expérience	Présence mondiale	Hillside	Usine de Bayside construite en 1971

3- RETOMBÉES	Alma	Mozal	Hillside
Emploi (construction)	2 000	nr	nr
Emploi (opérations)	650-700	nr	1 200
Emploi local	90-95% (construction) + reprise du personnel de l'usine fermée (425)	nr	nr
Formation	280 000 heures	Oui sans précision	50 000 jours 20 millions rands
Fournisseurs locaux (construction)	Très favorisés	60% origine Afrique du Sud Détail des contrats	nr
Fournisseurs locaux (opérations)	nr	nr	Préférence
Retombées extérieures	422 emplois 46% du budget	nr	nr
Retombées fiscales locales	6 millions CAD/an	nr	nr
4- DEVELOPPEMENT DURABLE	Alma	Mozal	Hillside
Etude de faisabilité	oui	oui	oui
Consultations des riverains	En amont de la décision, dès 1996 : rencontres avec les riverains, audiences publiques provinciales, création d'instances	« Environmental Assessment » ?	« Environmental Impact Assessment » : procédure de consultation publique
Consultation du personnel	En 1996-1997 : sur la sécurité, la santé, le procédé, l'environnement et l'exploitation	nr	nr
Engagements / Préoccupations	Elaboration du projet avec le milieu Risques technologiques Transport Qualités des eaux Système de gestion des eaux Gestion des déchets Rejets dans l'air Gaz à effet de serre Bruit Impact visuel Nuisances durant la construction Transformation	Relogement aux normes de la Banque mondiale sous la responsabilité du gouvernement mozambicain Santé et sécurité sur le site mais aussi programmes de lutte contre le choléra, la malaria ou le sida Environnement selon les critères du MICOA (Ministère de l'environnement)	Plantation d'arbres Politique environnementale : ISO 14001 Prévenir la pollution Santé et sécurité Minimiser les déchets Optimiser le recyclage Audit, communication, fixation d'objectifs et suivi

4- DEVELOPPEMENT DURABLE (suite)	Alma	Mozal	Hillside
Valeurs, philosophie, etc.	Trois conditions de base : Transparence Simplicité Souplesse + Valeur actionnariale Environnement Sécurité Emplois à long terme	« <i>Project ethos</i> » : Sécurité du travail Santé Sécurité du site Pas d'incident par abus de confiance Harmonie industrielle Productivité élevée « <i>Industrial Relations Philosophies</i> » : Respect de la culture locale Agir selon les standards locaux Participer largement à l'amélioration économique et sociale Transférer des compétences Entretenir de bonnes relations avec le gouvernement et les syndicats Coopérer avec le Ministère du Travail Développer des partenariats avec les entreprises locales et les communautés	"Core values": Excellence Empowerment Integrity Health and safety Environnement
Transparence (exemples)	Mention d'un conflit social Réalisation d'un suivi des impacts par une équipe universitaire (UQAC) Nombreuses photos	Mention d'un accident du travail (1 mort) Témoignages d'employés (positifs) Photos	nr

nr = non renseigné dans les documents étudiés

Sources : voir encadré n°2

Les trois projets couvrent l'ensemble de ce spectre (des motifs économiques aux actions de développement durable) avec, cependant, des écarts dans la pondération accordée à chaque catégorie. Alcan justifie le choix d'une politique de durabilité par son impact positif sur la création de valeur financière. Le rapport 2002 sur la durabilité illustre bien cette volonté de lier une pratique de la responsabilité sociale et la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (ainsi que le fait Lafarge également). Mais, l'objectif de création de valeur apparaît aussi à plusieurs reprises dans les documents consacrés à Alma :

« Pour Alma, nous bénéficions de l'appui de tous les intéressés, ce qui nous permettra d'accroître la valeur offerte à nos actionnaires, tout en répondant aux besoins du milieu par des emplois à long terme, dans une usine sécuritaire et respectueuse de l'environnement. Cette usine d'électrolyse est un investissement important pour Alcan, bien ancré dans la communauté » (Claude Chamberland, vice-président Electrolyse et énergie).

Cette préoccupation n'apparaît pas explicitement dans les documents consacrés aux projets Hillside et Mozal.

A l'autre extrémité du spectre, concernant les actions hors investissement, les trois projets n'ont pas à répondre aux mêmes attentes des « communautés » locales mais l'engagement est partagé. Billiton est plus impliqué dans des actions de type humanitaire (par exemple : programme de lutte contre les maladies, engagement de participer au développement économique et social local) ; alors qu'Alcan mène une politique orientée vers le maintien et la création d'emplois locaux et vers la préservation de l'environnement au sens large (bruit, impact visuel ou risques technologiques).

Le projet Alma met l'accent sur trois catégories, outre la création de valeur actionnariale :

- l'emploi direct et indirect maintenu ou créé ;
- les retombées économiques ou fiscales locales ;
- l'environnement au sens large.

Le projet Mozal est orienté vers des préoccupations différentes :

- la santé et la sécurité sur le site et au-delà ;
- le logement ;
- le développement économique et social local.

Le cas Hillside est intermédiaire : l'environnement y tient une place importante (ISO 14001, déchets, recyclage), l'emploi, et surtout la formation, aussi. Mais, les « *core values* » reflètent des préoccupations proches de celles du projet Alma : « *excellence, empowerment, integrity, health & safety, environment* ».

Il semble qu'il y ait un apprentissage entre Hillside et Mozal, à quelques années d'intervalle. Les préoccupations de Billiton, entreprise au siège londonien, évoluent vers une conception plus « humanitaire » de la responsabilité sociale, mieux adaptée au contexte africain. Au contraire, Alcan, en investissant au Québec, répond aux attentes sociétales de la communauté québécoise.

L'analyse des trois cas « aluminium » tend donc à montrer que la pratique de la responsabilité sociale par l'entreprise est éminemment contextuelle. Le cas Lafarge au Bangladesh tend à confirmer cette première conclusion.

ENCADRE N°3 – LAFARGE AU BANGLADESH

« Parmi les différents projets dans des pays en développement, Lafarge a entrepris en 2000 de construire au Bangladesh la première grande cimenterie du pays. Ce site de production de ciment sera le plus important du Bangladesh et, grâce à lui, le pays sera moins dépendant de ses importations. En outre, plusieurs banques de développement, dont la Banque Mondiale, ont soutenu le projet en raison de sa contribution potentielle au développement local. Ce cas illustre bien la multiplicité des problèmes que doit résoudre Lafarge lors d'une implantation dans un pays en développement et servira de référence, à la fois pour notre politique de suivi et pour la révision de nos politiques sociales.

Le projet

Le projet Lafarge comprend l'implantation de trois sites : une cimenterie à Chhatak, ville proche de la frontière indienne, une carrière dans l'Etat indien de Meghalaya et un terminal à Dacca, la capitale du Bangladesh. De plus, l'installation d'une bande transporteuse longue de 17 km facilitera le transport des matières premières entre la carrière et l'usine. Ce projet est co-financé par la Société Financière Internationale (SFI), la Banque Asiatique pour le Développement, la Banque Européenne : il doit de ce fait répondre à un certain nombre de critères relatifs au développement local et à la protection de l'environnement.

Le plan d'action pour le logement des habitants de Chhatak

Le Bangladesh a une densité de population extrêmement forte et il n'est donc pas étonnant qu'un village se soit trouvé à l'emplacement acquis par Lafarge pour y construire son usine. Environ cent familles ont dû être relogées à proximité. Cette opération s'est déroulée conformément aux lignes directrices de la SFI, mais le « plan d'action pour le relogement » mis au point par Lafarge va bien au-delà des exigences imposées par la SFI.

– Les propriétaires du site et les villageois ont été expropriés conformément aux procédures officielles, mais dans des conditions financières bien plus favorables qu'à l'accoutumée. Il a fallu deux ans au personnel local de Lafarge pour identifier les propriétaires, déterminer les dimensions exactes de leur propriété, négocier le prix du terrain et en prendre possession.

– Lafarge s'est engagé à reloger les familles dans un nouveau village, avec des constructions nouvelles dotées de l'électricité, du gaz et de l'eau courante alors que ces familles vivaient auparavant dans des logements de fortune. Auparavant locataires de leur logements, ces villageois sont désormais propriétaires de leur nouvelle maison et du terrain.

Un 'centre de développement communautaire' sera ensuite construit. Il permettra aux villageois d'avoir accès à des soins médicaux, à des programmes de formation sur des activités économiques telles que l'élevage du bétail, le tissage, mais aussi à un enseignement primaire destiné aux villageois, et en particulier aux femmes et aux enfants. Ce centre initialement réservé aux familles relogées, est d'ores et déjà prévu pour fonctionner pendant quatre ans mais Lafarge souhaite prolonger cette période et ouvrir le centre à une population plus large. Pour tous les aspects de ce projet, Lafarge consulte largement la communauté locale et collabore avec plusieurs ONG du pays.

La carrière

Les carrières de calcaire et de schiste sont situées sur des terres appartenant à plusieurs tribus indiennes. Lafarge s'est donc entendu avec elles et leur verse une redevance pour la location sur une longue période et l'exploitation minière d'une superficie de quelque 200 hectares. Au moment de l'ouverture de la carrière et au cours de son exploitation, un programme de développement local sera mis en œuvre pour offrir aux tribus locales des soins médicaux et différents programmes d'éducation et de formation. Les membres des familles concernées seront prioritaires pour l'attribution d'un emploi chez Lafarge ou chez l'un de ces sous-traitants et ils pourront également participer à des programmes de formation pour travailleurs peu qualifiés.

Les impacts socio-économiques

Le projet fournira environ 400 emplois directs au Bangladesh et 70 en Inde, plus 2500 postes supplémentaires dans des activités confiées à des sous-traitants. Le transport du ciment sur 35 à 40 barges entre Chhatak et Dacca occupera à lui seul 1000 personnes. Les employés de Lafarge obtiendront un salaire et des avantages sociaux supérieurs à la moyenne : par exemple, un ouvrier non qualifié percevra 100 à 150 dollars US par mois plus les avantages sociaux alors contre 30 à 50 dollars US offerts dans la plupart des industries locales ».

Source : « Construire un monde durable. Premier rapport sur notre performance économique, sociale et environnementale », Groupe Lafarge, 2001, p. 27-8.

Dans ce cas, le financement par la Banque Mondiale (SFI) constitue explicitement une contrainte quant au respect de standards non négociables mais il est aussi une incitation à dépasser ces standards, rappelant que la responsabilité sociale est à la fois réactive et proactive. La logique de responsabilité de cet investissement est « humanitaire » (logement, éducation, niveau de vie) en réponse aux besoins d'une société dans laquelle la pauvreté peut être immense. D'où une question : ces préoccupations, reconnues et acceptées dès le stade de l'investissement, trouvent-elles une explication plausible dans le cadre des théories de l'entreprise ?

4. Résultats

A partir de l'analyse de ces trois cas, trois pistes peuvent être explorées : la première est de comprendre pourquoi ces entreprises agissent de la sorte (pourquoi ne pas se « contenter » de justifier l'investissement d'un point de vue purement économique ?) ; la deuxième est d'étudier les liens qui peuvent exister entre la pratique d'une responsabilité sociale et la théorie financière de l'investissement (qu'en est-il de la création de valeur ?) et, enfin, la troisième est de penser le cadre d'un pilotage socialement responsable de l'investissement d'un point de vue instrumental (quels outils utiliser pour quelles informations ?).

4.1. Les causes d'un comportement socialement responsable en matière d'investissement

La compréhension des causes d'un comportement a priori économiquement non pertinent, trouve des réponses au sein des démarches de type socio-économique. En effet, si les effets de la responsabilité sociale de l'investissement ne sont plus seulement économiques, d'autres motivations sont à chercher, motivations sociales ou politiques par exemple. Fligstein (1990) retient une définition de l'efficacité qui permet de comprendre les comportements identifiés chez Alcan et Billiton :

« Efficiency can be defined as the conception of control that produces the relatively higher likelihood of growth and profits for firms given the existing sets of social, political, and economic circumstances » (Fligstein, 1990, pp.295).

Fligstein met au jour trois facteurs de succès pour une entreprise : une conception du contrôle interne et externe supportée par les *top managers*⁴ ; l'existence d'un champ organisationnel stable et un système politique qui admet la légalité des actions menées par l'entreprise. Le rôle de l'Etat est donc central dans la définition des marges de manœuvre laissées aux entreprises pour agir. Elles le font au travers de « *courses of action* » légitimes dans le cadre politico-légal mais aussi par rapport à leur champ organisationnel constitué d'acteurs interdépendants qui se reconnaissent mutuellement. Dans ce cadre théorique, la question de l'investissement socialement responsable trouve des éléments d'explication pertinents.

En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise constitue depuis une quinzaine d'années une « constellation idéale » dans laquelle baignent les entreprises et, particulièrement celles dont le champ organisationnel est historiquement ancré orienté vers des préoccupations de type social ou environnemental. Cette constellation va au-delà de la seule interaction entreprises – Etats que décrit Fligstein, elle englobe non seulement les pressions étatiques mais surtout un réseau d'influences diverses, plus ou moins directes. Comme l'a analysé Miller (1991) pour la diffusion des instruments actualisés du choix d'investissement au Royaume-Uni (valeur actuelle nette en particulier), le pilotage socialement responsable de l'investissement apparaît comme la résultante d'un jeu d'influences croisées. Igalens et Joras (2002) ont tracé les contours de cette constellation :

- un environnement géopolitique marqué par Tchernobyl en 1986, le rapport Bruntland en 1987, support des travaux du Sommet de la Terre organisé par l'ONU à Rio de Janeiro en 1992, le Sommet européen de Göteborg en 2001 au cours duquel des priorités environnementales sont définies ;

⁴ . Fligstein retrace, au travers d'une étude historique quantitative, la succession des différentes conceptions du contrôle dans l'économie américaine sur un siècle : contrôle direct de la concurrence, contrôle de la production, contrôle des ventes et du marketing et contrôle financier.

- des recherches théoriques autour des *Business Ethics* qui se développent dès les années 1960, jusqu'à la problématiques des *stakeholders* ou parties prenantes avec les travaux de Freeman, Clarkson ou, pour la France, Charreaux et Desbrières ;
- des courants de pensée éthico-religieux, écologiques (démocratique à radical), institutionnalistes (dispositif légal en France) ou libertaristes ;
- des pressions fortes des Etats, des grandes organisations mondiales (ONU, OMC, Banque Mondiale, etc.), de la société civile (manifestations à Gênes en 2001 puis à Porto Alegre en 2002, des ONG actives (ATTAC, Oxfam ou WWF), des investisseurs dits éthiques, des consommateurs, des syndicats, etc.

Au total, la constellation qui se crée autour de la responsabilité sociale de l'entreprise est multiforme et globale. Elle pèse donc sur les choix des managers de manière diffuse si ce n'est de manière contraignante. C'est pourquoi le pilotage socialement responsable de l'investissement répond à la fois aux réglementations mais aussi anticipe des demandes qui ne font l'objet d'aucune obligation légale. Il relève d'une forme d'encastrement réticulaire au sens de Granovetter (Steiner dans Huault, 2002), c'est à dire à la fois relationnel (relations dyadiques des acteurs) et structural (influence de la structure du réseau des acteurs).

4.2. Responsabilité sociale et théorie financière

L'exploration d'une deuxième piste devient alors indispensable : quels liens peut-on tisser entre cette approche institutionnelle de l'investissement et la théorie financière ? En finance, un certain nombre d'analyses ont élargi la perspective de la valeur au delà de la seule valeur actionnariale. Ainsi, la problématique de la valeur partenariale propose de considérer les parties prenantes autres que l'actionnaire (Charreaux & Desbrières, 1998). La valeur actionnariale repose sur l'hypothèse que les apporteurs de ressources autres que les actionnaires, c'est-à-dire les salariés, les fournisseurs, les créanciers, sont rémunérés à leur coût d'opportunité soit au prix du marché ; selon cette hypothèse, seuls les actionnaires peuvent prétendre à la rente car ils sont les créanciers résiduels exclusifs. La valeur partenariale s'appuie sur une hypothèse radicalement différente : la valeur créée est la différence entre les ventes évaluées au coût d'opportunité et la somme des coûts d'opportunité, elle peut être distribuée à l'ensemble des apporteurs de ressources. Le management se ménage une possible latitude en conservant un résidu de la valeur créée qu'il peut négocier avec ses différents partenaires, ré-investir ou garder sous forme de liquidité. Cette approche laisse donc une place à un management de la valeur qui, au-delà de la seule répartition du résultat créé, s'interroge sur le processus de création lui-même.

C'est la démarche entreprise par certains auteurs en finance, à la recherche de nouvelles fondations. Selon Charreaux (2002), la création de valeur n'est pas seulement l'appropriation de la rente créée mais se trouve aussi dans le management même de l'investissement. La création de valeur résulte en particulier de la manière dont sont conçues et réalisées les opportunités d'investir. La prise en compte des théories cognitives des organisations place la connaissance au cœur de l'analyse et, ce faisant, permet de penser les pratiques observées en matière d'investissement socialement responsable. En effet, en prenant en compte les effets d'apprentissage, par exemple, on peut ainsi associer recherche de gains financiers et souci de l'environnement. Les cas analysés plus haut constituent une illustration de cette complémentarité entre création de valeur financière et apprentissage en matière de responsabilité sociale.

4.3. Une instrumentation de pilotage pour l'investissement socialement responsable

Enfin, une troisième piste permet d'explorer le potentiel instrumental du pilotage socialement responsable de l'investissement, au delà de la communication. Hoarau et Teller (2001) complètent ainsi la conception financière de la valeur par une approche substantielle. La valeur substantielle repose sur une valeur concurrentielle, déterminée par l'avantage compétitif, et sur une valeur organisationnelle, dans la construction de laquelle la coordination, l'apprentissage, la culture, la légitimité jouent un rôle central. Elle repose plus sur la valeur du portefeuille d'actifs ou de projets que sur la valeur de marché des capitaux propres et des dettes. On peut ainsi adosser la valeur financière aux composantes de la valeur substantielle à l'aide d'un modèle de comptabilité financière fondé sur la juste valeur et d'un modèle de comptabilité de gestion fondé sur les ressources et compétences de l'entreprise. Ainsi le modèle de la valeur s'étaye-t-il sur différents niveaux complémentaires :

- une valeur comptable figurant dans les états comptables et financiers ;
- une valeur financière destinée aux actionnaires et aux investisseurs et formalisée au travers des techniques de l'information financière ;
- une valeur substantielle tenant compte des projets de croissance de l'entreprise (*business plan*) et modélisée par la comptabilité de gestion ;
- une valeur sociétale ou partenariale tenant compte de l'environnement de l'entreprise et formalisée au travers des outils de communication à destination des parties prenantes (rapports annuels, rapports spécifiques).

(Hoarau & Teller, 2001, p.168)

L'évaluation des investissements relève de ces différents niveaux de conception de la valeur. La valeur comptable apparaît dans les immobilisations du bilan mais à leur coût historique et après amortissements. Elle perd donc très rapidement sa signification managériale : valeur économique ou de marché, valeur de remplacement, ... La valeur financière adossée à la valeur substantielle peut permettre de prendre en compte des éléments de nature stratégique ou organisationnelle. Le développement d'instrumentations spécifiques permet enfin de répondre aux enjeux de la création de valeur partenariale. Parmi ces instrumentations, les méthodes multicritères, depuis longtemps préconisées par les chercheurs dans le cas du choix d'investissement (Roy, 2001), sont de nature à apporter une réponse globale aux questions soulevées précédemment en permettant de ne pas réduire la complexité jusqu'à s'abstraire de l'essentiel. Les méthodes multicritères peuvent aussi constituer une méta-méthodologie s'appuyant sur différentes méthodes, intégrant divers instruments et offrant des perspectives de choix plus larges. Originellement, les méthodes multicritères sont issues de la recherche opérationnelle. En s'affirmant comme des instruments d'aide à la décision, elles ont cependant évoluées avec le refus d'une vision trop descriptive et d'un « arithmomorphisme » trop réducteur (Roy, 2001) :

« C'est dire que l'aide à la décision n'est pas là pour découvrir des vérités cachées mais bien plutôt pour contribuer à construire des convictions individuelles, des décisions collectives, des compromis entre les rationalités, des enjeux, des valeurs multiples et souvent conflictuelle (...) Grâce à une architecture conceptuelle rigoureuse, l'aide à la décision peut contribuer à structurer et à organiser le processus de décision. Il peut s'ensuivre une aide tant pour répondre à des questions que pour choisir ou construire une solution » (Roy, 2001, p.145).

Ces méthodes permettent en particulier de prendre en compte, de manière spécifique, les risques associés au projet et liés à la problématique du développement durable : risque de pollution, risque technologique, risque d'accident du travail, par exemple ; et ainsi d'établir un lien formel entre le pilotage du projet et la création de valeur. En effet, la prise en compte des facteurs de risque, dès l'amont de la décision d'investir, autorise la mise en place d'un pilotage et d'un contrôle et, ainsi, la possibilité de valider la valeur créée par le projet. A partir des critères définis au moment de la décision, on peut mettre en place un système de pilotage et de contrôle sur lequel une évaluation *a posteriori* est possible.

En assurant un pilotage dynamique de l'investissement, sous toutes ses (nouvelles) dimensions, ce type d'instrument est de nature à dépasser la « comptabilité » quelque peu statique de la responsabilité sociale (rapport annuel) préconisée par les « agences » diverses ; avec mesure rétrospective des résultats.

5. Conclusion et limites

Cette étude est d'abord exploratoire, elle n'a pas de visée généralisante immédiate. En observant des pratiques d'investissement industriel socialement responsable dans un secteur donné, il s'agissait avant tout de questionner une réalité complexe. Les objectifs de cette communication étaient de décrire et de comprendre cette réalité. Plusieurs pistes théoriques ont été explorées pour expliquer ces comportements de responsabilité sociale en matière d'investissement industriel : une piste institutionnelle, une piste financière et, enfin, une piste instrumentale.

Les limites de ce travail sont de deux ordres :

- quid des effets réels sur le terrain ? En effet, cette intense communication autour d'investissements industriels socialement responsables ne nous dit rien des effets réellement perçus sur le terrain, par les populations locales en particulier. Le rapport Lafarge contient des avis extérieurs, quelquefois mitigés, mais pas les sites internet étudiés. D'autres analyses seraient donc nécessaires *in situ* ;
- cette première limite est intimement liée à la seconde : la qualité des sources retenues. Si les informations issues du Web ont bien qualité de sources (Esrock & Leichty, 1998; Oxibar, 2000), elles sont partielles et, probablement, partiales. De même que les sources constituées par des rapports annuels, couramment utilisées en sciences de gestion, elles ne reflètent qu'une partie de la réalité. Là aussi, d'autres analyses sur documents internes seraient nécessaires.

Les études de cas ainsi menées et compte tenu de ces limites, permettent cependant d'identifier des pratiques qui, au regard de la théorie sur l'investissement, apparaissent bien comme novatrices. Plutôt que de subir les pressions sociétales liées à un investissement industriel et pour prévenir les conflits potentiels, certaines entreprises ont fait le choix de mettre en place un pilotage socialement responsable de leur investissement. Ce pilotage reste à améliorer mais, déjà, les cas étudiés permettent d'en tracer les contours.

Références bibliographiques

Charreaux G. (2002), « Variation sur le thème: à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 5/3, pp. 5-68.

Charreaux G. & Desbrières P. (1998), « Gouvernance d'entreprise : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 1/2, pp. 57-88.

Déjean F. & Gond J.P. (2002), « La responsabilité sociétale des entreprises: enjeux stratégiques et stratégies de recherche », dans *Sciences de gestion et pratiques managériales*, Actes des XVIèmes Journées des IAE, Economica, pp. 389-400.

Esrock & Leichty (1998), "Social Responsibility and Corporate Web Pages : Self-Presentation or Agenda-Setting", *Public Relations Review*, 24/3, pp. 305-319.

Fligstein N. (1990), *The Transformation of Corporate Control*, Harvard University Press.

Grinberg I., Griset P. & Le Roux M., *Cent ans d'innovation dans l'industrie de l'aluminium*, L'Harmattan, 1997.

Grinberg I. & Mioche P., *Aluminium de Grèce. L'usine aux trois rivages*, Presses universitaires de Grenoble, 1996.

Hoarau C. & Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert.

Huault I. (2002), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, Editions EMS.

Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions d'Organisation.

Koenig G. (2001), « De l'investissement stratégique » dans Charreaux G. (éd.), *Images de l'investissement*, Paris, Vuibert, p.231-257.

Miller P. (1991), « Accounting innovation beyond the entreprise : problematizing investment decisions and programming economic growth in the UK in the 1960's », *Accounting, Organisation and Society*, 16/8, pp. 733-92.

Morel P. (dir.), *Histoire technique de la production d'aluminium*, Presses universitaires de Grenoble, 1992.

Oxibar B. (2000), « Note sur la diffusion d'information sur Internet par les entreprises. Revue de littérature et méthodologie d'analyse de sites », Université Paris-Dauphine, Crefige, non publié.

Pezet A. (2000), *La décision d'investissement industriel. Le cas de l'aluminium*, Economica.

Roy B. (2001), *Aide multicritère à la décision*, Economica.