

LA MISE EN ŒUVRE DES CONCEPTS DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE PAR LE GROUPE TOTAL

THIERRY DESMAREST*

En 1962, dans *Capitalism and Freedom*, Milton Friedman écrivait : « L'opinion est aujourd'hui largement répandue que les responsables des grandes entreprises (...) ont une responsabilité sociétale qui s'étend au-delà de la simple préoccupation de l'intérêt de leurs actionnaires. Cette opinion révèle une vision fondamentalement erronée du caractère et de la nature de la libre entreprise ». Autrement dit, l'entreprise n'aurait d'autre responsabilité que celle de faire du profit, la « main invisible » d'Adam Smith se chargeant « d'orienter ses actes dans le sens de la richesse commune » et d'établir ainsi un ordre social harmonieux.

Cette vision, discutée, reflète cependant une vérité fondamentale : le profit, obtenu dans le respect d'une éthique d'action professionnelle (déontologie), est fondamentalement nécessaire au développement de l'entreprise et, convenablement utilisé, ouvre la porte au progrès technique et social.

Mais, la responsabilité de l'entreprise doit-elle se borner à la recherche du profit ? L'entreprise ne doit-elle pas endosser une responsabilité plus large s'étendant à la société civile tout entière, et exigée par celle-ci ?

L'évolution de notre environnement, l'accroissement rapide de la population mondiale, la prise de conscience du fait que les ressources énergétiques de la planète sont limitées et, pour certaines, non renouvelables, le décalage croissant de niveau de développement entre les pays les plus prospères et les pays les plus pauvres, sont aujourd'hui des questions fondamentales, largement débattues dans le monde entier, et auxquelles les gouvernements peinent à apporter des réponses satisfaisantes. C'est une des raisons du succès des organisations non gouvernementales (ONG) qui endossent des responsabilités mal assumées, d'après elles, par le monde politique.

Dans ce vaste débat qui s'instaure au sein de la société civile, les entreprises

* Président-directeur général de Total.

multinationales occupent une position paradoxale : elles sont perçues comme facteurs de progrès et de stabilité, mais aussi comme responsables d'une partie des maux qui frappent la planète (pollution, effet de serre, corruption, sous-développement...). Elles apparaissent ainsi comme parties prenantes de problèmes qu'elles seraient les mieux à même de résoudre par leur expertise et leur pouvoir d'influence, et la société civile leur demande d'exercer une « responsabilité sociétale » qui les implique directement.

Les compagnies pétrolières sont en première ligne, car elles constituent un des rouages essentiels de la vie économique moderne. On attend d'elles :

- qu'elles assurent un approvisionnement sûr et régulier en hydrocarbures, ce qui nécessite le transport quotidien à travers le monde de dizaines de millions de barils de pétrole, tout en veillant à gérer au mieux cette ressource et à éviter les impacts environnementaux ;
- qu'elles garantissent que la production et la commercialisation de pétrole contribuent, de manière transparente, au développement économique et social des pays les moins avancés.

Dans ce contexte, comment apprécier le champ de la responsabilité sociétale du groupe Total ?

L'activité de Total, présent dans plus de 120 pays, consiste essentiellement à prospecter pour trouver du pétrole et du gaz, à produire et à transporter ces hydrocarbures, à les transformer et à les vendre. Le groupe a également une activité chimique importante, utilisant souvent les hydrocarbures comme matière pre-

mière. Il en résulte un certain nombre de spécificités :

- la prospection a lieu là où la géologie a créé les conditions nécessaires à la formation d'hydrocarbures. Ceci correspond parfois à des pays sensibles ou en situation difficile (conflits internes graves). Les investissements très lourds nécessaires à l'activité pétrolière impliquent une présence longue dans les pays producteurs, exposant le groupe aux aléas de la vie politique de ces pays, en particulier si l'État vient à faire un mauvais usage des fonds engendrés par ses ressources pétrolières ;
- le groupe produit, manipule et transforme des substances polluantes et dangereuses, mais cependant indispensables à la société d'aujourd'hui ;
- les activités de Total ont une interaction forte avec les communautés riveraines de ses installations industrielles (création d'emplois et de richesses, mais aussi risques de pollution ou d'accident) ou avec des communautés de cultures différentes et de niveaux de développement inégaux, parfois confrontées à des problèmes fondamentaux de ressources, de santé ou d'éducation ;
- Total est un acteur économique majeur dans beaucoup de pays, où il contribue à une part importante des revenus de l'État.

Le groupe Total a donc été, par la nature même de son activité, confronté aux enjeux de la responsabilité sociétale bien avant que le concept ne soit médiatisé. Il s'est engagé dans cinq domaines fondamentaux :

- la réduction de son impact sur l'environnement et la prévention des risques industriels ;

- une gestion optimale des ressources en pétrole et en gaz ;
- le développement des énergies nouvelles ;
- la gestion attentive de ses ressources humaines, gage de cohésion sociale ;
- son intégration dans les communautés locales.

Cette démarche est fondée sur une vision éthique formalisée dans un code de conduite qui expose les valeurs du groupe, ses principes d'action et l'engagement de ses collaborateurs. Ce code fait explicitement référence à des textes universellement reconnus : la Déclaration des droits de l'homme de 1948, les principes de l'Organisation internationale du travail, les principes de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et ceux du Pacte mondial de l'ONU. Ces références sont indispensables pour une entreprise transnationale, car les valeurs éthiques varient d'un continent à l'autre et d'un État à l'autre, en fonction de la culture et de l'histoire. Il est donc nécessaire de s'appuyer sur des principes « universalisants », pour ne pas tomber dans le piège d'une éthique à géométrie variable.

Ce code de conduite est mis en œuvre par un comité d'éthique, qui veille à sa diffusion, à sa compréhension (par des séminaires de formation) et à sa bonne application. À cet effet, une procédure de « profilage éthique », unique dans l'industrie pétrolière, a été élaborée. Elle permet d'apprécier la réalité du comportement éthique des filiales du groupe. Le comité d'éthique est à la disposition de tout collaborateur du groupe confronté à un problème d'ordre éthique pour l'aider à le résoudre. Il est, par ailleurs, demandé aux fournis-

seurs et contractants du groupe de se conformer à ce code de conduite.

Les valeurs éthiques du groupe se déclinent à travers la reconnaissance de sa responsabilité sociétale. On peut en donner plusieurs exemples qui correspondent aux domaines d'engagement mentionnés plus haut.

LES DOMAINES TECHNIQUES

La responsabilité sociétale d'une entreprise industrielle s'exerce d'abord dans les domaines techniques en relation directe ou indirecte avec les métiers qu'elle pratique. Pour Total, entreprise pétrolière et chimique, ces domaines sont :

- la protection de l'environnement, pour laquelle des systèmes de management adaptés à chaque type d'activité du groupe ont été mis en place, ainsi qu'une politique systématique de certification (norme internationale ISO 14001). La maîtrise des émissions de gaz à effet de serre est, aujourd'hui, au cœur de la stratégie de développement du groupe, dans toutes ses activités avec des objectifs volontaristes ambitieux : par exemple, une diminution de 30 % des émissions de gaz à effet de serre à la tonne de pétrole produite entre 1990 et 2005. Mais cette maîtrise affichée ne saurait être un trompe-l'œil, et le bilan de l'émission de ces gaz doit être apprécié tout au long de la chaîne d'élaboration des produits : un carburant peu générateur de gaz à effet de serre, lors de sa combustion, peut impliquer, lors de sa fabrication, une émission de gaz à effet de serre plus

importante au niveau de la raffinerie, par exemple ;

- la mise en œuvre d'une politique de sécurité rigoureuse, qui a toujours constitué une préoccupation majeure du groupe, en raison de la nature même de ses activités (100 sites classés « Seveso seuil haut » en France sur 660 recensés). Cette politique de sécurité couvre, bien entendu, la sécurité des hommes et des installations, mais aussi les relations des sites avec leur voisinage, le transport des matières dangereuses et la préparation à la gestion de crises ;

- la satisfaction des besoins futurs en énergie de la planète : elle constitue un défi de taille. Lors de la dernière décennie, la production mondiale de pétrole et de gaz a augmenté de 20 %, et, aujourd'hui, plus de la moitié des besoins mondiaux en énergie primaire est assurée par le pétrole et le gaz. Dans ce contexte d'expansion, il est impératif d'exploiter au mieux les ressources existantes connues, d'élargir et de diversifier les sources d'énergie : Total travaille activement à l'amélioration de la récupération du pétrole dans les champs matures, à l'exploitation des huiles très lourdes (projet Sincor au Venezuela) et à la mise en production de gisements *offshore* par grande profondeur d'eau (on estime que 6 % des réserves mondiales de pétrole sont situées sous des fonds marins allant de 500 à 3 000 m). Par ailleurs, le groupe s'intéresse aux énergies éoliennes (mise en production récente du site de Dunkerque qui fournit l'équivalent de la consommation annuelle de 15 000 foyers), à l'énergie photovoltaïque (Maroc, Afrique du Sud), aux biocarburants

(production en France de 200 000 tonnes par an), ainsi qu'à l'utilisation de l'hydrogène à des fins énergétiques (piles à combustible).

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines de l'entreprise est un aspect important de sa responsabilité sociétale.

Le groupe Total exerce de nombreux métiers (plus de 150 ont été recensés) sur tous les continents, et emploie 121 000 personnes, avec un fort tropisme européen (90 000 salariés).

Il doit donc gérer la diversité de ses personnels avec un souci nécessaire d'équité. La politique salariale du groupe, par exemple, repose sur le principe de rémunérer ses salariés à un niveau conforme au marché local, en tenant compte de la maîtrise du poste et de la performance individuelle et collective. L'équité interne repose sur l'évaluation du poste occupé : pour les cadres, celle-ci est conduite selon une méthode analytique utilisée à l'échelle mondiale.

Autre exemple, dans le domaine de la prévoyance et de la retraite, Total est confronté à la disparité des situations nationales (régimes nationaux satisfaisants ou insuffisants, voire même inexistantes). Quand cela est nécessaire, le groupe met en place des régimes de prévoyance et de retraite au profit de ses salariés. Compte tenu de l'importance des enjeux, le groupe a établi un observatoire des dispositifs en vigueur dans toutes ses sociétés, quels que soient le pays et le secteur d'activité.

L'UTILISATION DES RICHESSES

Un des défis posés par la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociétale est d'utiliser au mieux la création de richesses engendrée par l'entreprise pour promouvoir un développement local harmonieux.

Cette question est particulièrement sensible dans les pays en développement où l'afflux de richesses, s'il est mal utilisé, peut contribuer à développer les inégalités et l'instabilité sociale.

À cet effet, il est indispensable d'identifier et de comprendre les besoins des communautés locales : dans les pays en développement, ils concernent essentiellement les domaines de la santé et de l'éducation, alors que dans les pays développés, ils relèvent plus des domaines de l'environnement et de la qualité de la vie. La meilleure manière d'identifier ces besoins consiste à établir un dialogue avec ces communautés, soit directement, soit par l'intermédiaire d'ONG locales. La mise en œuvre des projets jugés pertinents, pour être efficace et pérenne, doit impliquer le plus possible les communautés concernées, depuis leur conception jusqu'à leur mise en œuvre sur le terrain.

C'est le cas des projets déployés, par exemple, au Vietnam (programmes d'éducation menés en collaboration avec des ONG locales ou localement reconnues : Saigon Children's Charity et Care Vietnam) ou en Norvège (démantèlement des plates-formes de Frigg en Mer du Nord en concertation avec les principales ONG parties prenantes).

LA TRANSPARENCE

La transparence est une exigence croissante de la société civile.

Ce souci apparaît légitime pour autant qu'il ne soit pas en contradiction avec des obligations contractuelles ou légales.

Dans le domaine du gouvernement d'entreprise, Total poursuit une politique active d'information et de transparence des rémunérations et des attributions de *stock options* de ses principaux dirigeants ; ces données sont publiées dans son rapport annuel.

Par ailleurs, le groupe a mis en place, dès 1995, deux comités spécialisés : un comité de nomination et des rémunérations, et un comité d'audit. Il s'est également doté, en mars 2001, d'une charte des administrateurs qui incorpore l'essentiel des recommandations sur le gouvernement de l'entreprise et regroupe l'ensemble des droits et des obligations s'attachant à la fonction d'administrateur.

Dans le domaine industriel, Total soutient une initiative baptisée EITI (Extractive Industries Transparency Initiative) officialisée à l'occasion du sommet du G8 tenu à Évian en juin 2003. Cette initiative a pour objet d'encourager une meilleure appréciation des revenus engendrés au bénéfice des pays hôtes par les industries extractives. Elle consisterait à consolider l'ensemble de ces revenus, dont les montants seraient communiqués par toutes les compagnies actives dans ces pays, sous la responsabilité d'un organisme multilatéral reconnu (tel que la Banque mondiale par exemple) et à les comparer avec les sommes affichées dans les budgets nationaux.

Cette comparaison, accompagnée d'une éventuelle réconciliation, serait un puissant facteur de transparence des flux financiers, de lutte contre la corruption, et d'établissement de relations de confiance entre les différents acteurs économiques.

Il apparaît donc à l'évidence que la perception du rôle et que l'appréciation du « bon » comportement de l'entreprise ont changé radicalement : il ne suffit plus de faire honnêtement du profit, il faut s'impliquer dans la résolution des problèmes du monde. Dans le discours qu'il a prononcé en juin 2003 à l'issue du sommet du G8 d'Évian, le président Chirac a déclaré : « Nous avons affirmé le principe d'une

économie de marché responsable (...) avec ce que cela implique pour les entreprises de responsabilité économique, mais également de responsabilité sociale et environnementale ».

Cependant, une nécessaire prudence s'impose dans la prise en compte des responsabilités que la société civile pousse les entreprises à endosser : le pouvoir économique ne peut pas se substituer au pouvoir politique, quelles que soient les circonstances, il n'en a ni la légitimité, ni les compétences. L'exercice raisonné d'une responsabilité sociétale des entreprises, nécessaire à la mise en œuvre d'un développement durable à l'échelle planétaire, passera par une collaboration ouverte et claire entre le monde économique, le monde politique et la société civile.