

# RETOUR D'EXPÉRIENCE

sur la stratégie sociétale de Total : de l'acceptabilité locale à la création de valeur partagée

**Jean-Marc Fontaine**

Directeur Social Business & Sociétal, Total SA



Présent dans plus de 130 pays, Total est l'une des premières compagnies pétrolières et gazières internationales. Producteur de pétrole, raffineur, distributeur et pétrochimiste, le Groupe est aussi un acteur majeur du gaz naturel et le numéro 2 mondial de l'énergie solaire avec SunPower. Le Groupe travaille en étroite relation avec ses parties prenantes pour que ses activités contribuent aux progrès économiques, sociaux et environnementaux.

## MOTS CLÉS

- DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES
- GESTION DES IMPACTS
- CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE
- ACCÈS À L'ÉNERGIE

Depuis les années 2000 Total met en place une démarche d'acceptabilité locale dans ses filiales et sur ses sites qui s'articule autour de quatre axes principaux : dialoguer avec les parties prenantes, maîtriser la gestion des impacts, optimiser la contribution au développement économique et social et être reconnu comme un acteur de référence dans l'accès à l'énergie. Aujourd'hui très structurée (ressources humaines, outils et méthodologies dédiés), la stratégie sociétale de Total fait face à de nombreux défis qu'il s'agit de relever pour en assurer l'excellence et la pérennité.

## INTRODUCTION

Si l'acceptabilité sociale et environnementale des grands projets n'est pas un enjeu nouveau, la démarche s'est davantage structurée sur les quinze dernières années.

L'adoption de nouveaux principes directeurs sur l'identification, l'évaluation et la gestion des risques sociaux et environnementaux dans les années 2000 par le secteur financier et bancaire (principes de l'Équateur, standards mis en place par l'International Finance Corporation, filiale de la Banque Mondiale) est ainsi allée dans le sens du renforcement de la démarche d'acceptabilité locale.

Les attentes, à la fois légitimes et toujours plus fortes, de la société civile vis-à-vis du secteur privé, n'ont depuis fait que renforcer l'importance de l'approche sociétale pour les grandes entreprises.

Total œuvre, depuis le début des années 2000, au développement d'une démarche d'acceptabilité locale en propre dans ses filiales et sur ses sites et rejoint en parallèle des initiatives internationales telles que le Pacte Mondial de l'ONU. Conformément aux orientations définies en 2011, l'approche de Total a pour objectif de :

- Mieux appréhender la complexité des contextes et des situations dans lesquels Total opère et des risques attendant mais aussi mieux saisir les opportunités correspondantes ;
- Conforter le permis d'opérer en tenant compte des attentes des parties prenantes ;
- Créer de la valeur partagée par tous.

La politique mise en œuvre par Total présente trois caractéristiques principales :

- **Une vision stratégique** : la politique sociétale de Total vise aujourd'hui principalement à renforcer le dialogue avec les parties prenantes, gérer les impacts de ses activités et créer de la valeur locale sur les territoires.

- **Une méthodologie et des outils dédiés** : depuis quelques années, le Groupe s'est attaché à structurer sa méthodologie et à développer des outils dédiés à son engagement sociétal, à la fois simples d'utilisation et exhaustifs, à l'image de SRM+ (Stakeholder Relationship Management).
- **Un métier sociétal professionnel et reconnu** : créé en 2008, le métier sociétal tend vers une plus grande professionnalisation au sein du Groupe. Ce sont aujourd'hui environ 400 personnes qui sont amenées à travailler sur des questions sociétales dans les projets du Groupe, en particulier au sein de la branche Exploration/ Production. La sensibilisation des équipes et des collaborateurs est un enjeu essentiel pour favoriser le développement de la démarche en interne.

## 1. UNE VISION STRATÉGIQUE ARTICULÉE AUTOUR DE QUATRE AXES

Total a développé une politique sociétale en plusieurs axes qui s'impose aussi bien au niveau corporate qu'à l'échelle des sites :

- **Dialoguer** avec les parties prenantes du territoire ;
- **Maîtriser** la gestion des impacts liés aux activités industrielles ;
- **Optimiser** la contribution au développement économique et sociale durable des communautés et territoires où le Groupe est implanté ;
- **Être reconnu** comme un acteur de référence dans l'accès à l'énergie.

### 1.1. DIALOGUER AVEC LES PARTIES PRENANTES

Afin de connaître au mieux le contexte local et instaurer à la fois une relation de confiance et un dialogue constructif avec les acteurs du territoire, Total a développé une approche structurée en plusieurs étapes, dont certaines « clés » telles que l'identification et la cartographie des parties prenantes d'une part et / ou l'organisation de consultations publiques d'autre part.

### 1.2. MAÎTRISER LES IMPACTS DES ACTIVITÉS

De plus en plus, les impacts sociétaux des activités industrielles sont observés avec la même vigilance que les impacts environnementaux. On assiste à une structuration progressive de la gestion de l'impact sociétal avec (1) des études d'impacts composées à la fois d'un volet environnemental et social (*Environmental and Social Impact Assessment – ESIA*) et (2) la mise en place de plans d'action sociétale visant à les

Rokia Gue, cliente, désirant acheter une lampe S250 à Gilberte Nanema, boutiquière. Kossodo, dans les faubourgs de Ouagadougou. Programme « Total accès à l'énergie » ( TATE ) et marque « Awango by Total ».



diminuer, voire dans certains cas à les compenser (plans de compensations, procédures de traitement des plaintes, etc.).

### 1.3. OPTIMISER LA CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT SOCIO-ÉCONOMIQUE LOCAL

L'approche de Total repose enfin sur la mise en place d'actions sociétales visant à contribuer davantage au développement local. Plus concrètement, l'optimisation de la contribution passe à la fois par le renforcement de ce qu'il est convenu d'appeler le « contenu local » (de l'emploi à l'achat de biens et de services à l'échelle locale, en passant par le soutien aux PME présentes sur le territoire) et par des projets de développement dont l'ambition à terme est la durabilité.

À ce titre, 450 millions de dollars sont consacrés au développement de projets locaux dont 150 millions de dollars environ sont payés directement à certains États au titre de la contribution au développement local. Le Groupe s'est fixé plusieurs domaines de priorité : l'éducation qui représente le principal domaine d'intervention (un tiers des investissements), la sécurité (y compris la sécurité routière), le soutien aux PME et à l'entrepreneuriat et l'accès à l'énergie.

### 1.4 ÊTRE RECONNU COMME UN ACTEUR DE RÉFÉRENCE DANS L'ACCÈS À L'ÉNERGIE

La démarche du Groupe dans ce domaine, au plus près de son *core business*, repose sur des projets *gas-to-power* pour les populations riveraines, des solutions solaires décentralisées et notamment un projet de social-business de ventes de lampes solaires (lampes, chargeurs de téléphone, ventilateurs, etc.). Les lampes solaires de haute qualité sont vendues grâce à deux canaux : (1) le réseau des stations-services Total et (2) par le biais de petits entrepreneurs locaux ou encore d'ONGs afin d'atteindre ce qu'il est convenu d'appeler le *last mile*, c'est-à-dire les populations les plus éloignées géographiquement et / ou les plus démunies. Les bénéfices réalisés sont réinvestis dans le projet qui peut ainsi croître, grandir, s'étendre, se diversifier, dégager de nouvelles solutions, etc. Il est aujourd'hui possible de trouver des lampes *Awango by Total* dans trente pays, contre trois en 2011. En 2015, le cap des 5 millions de personnes impactées a été atteint (vente de 1 million de lampes). L'objectif est désormais de toucher 25 millions de personnes en Afrique à l'horizon 2020.

**450 MILLIONS DE DOLLARS**

consacrés au développement de projets locaux

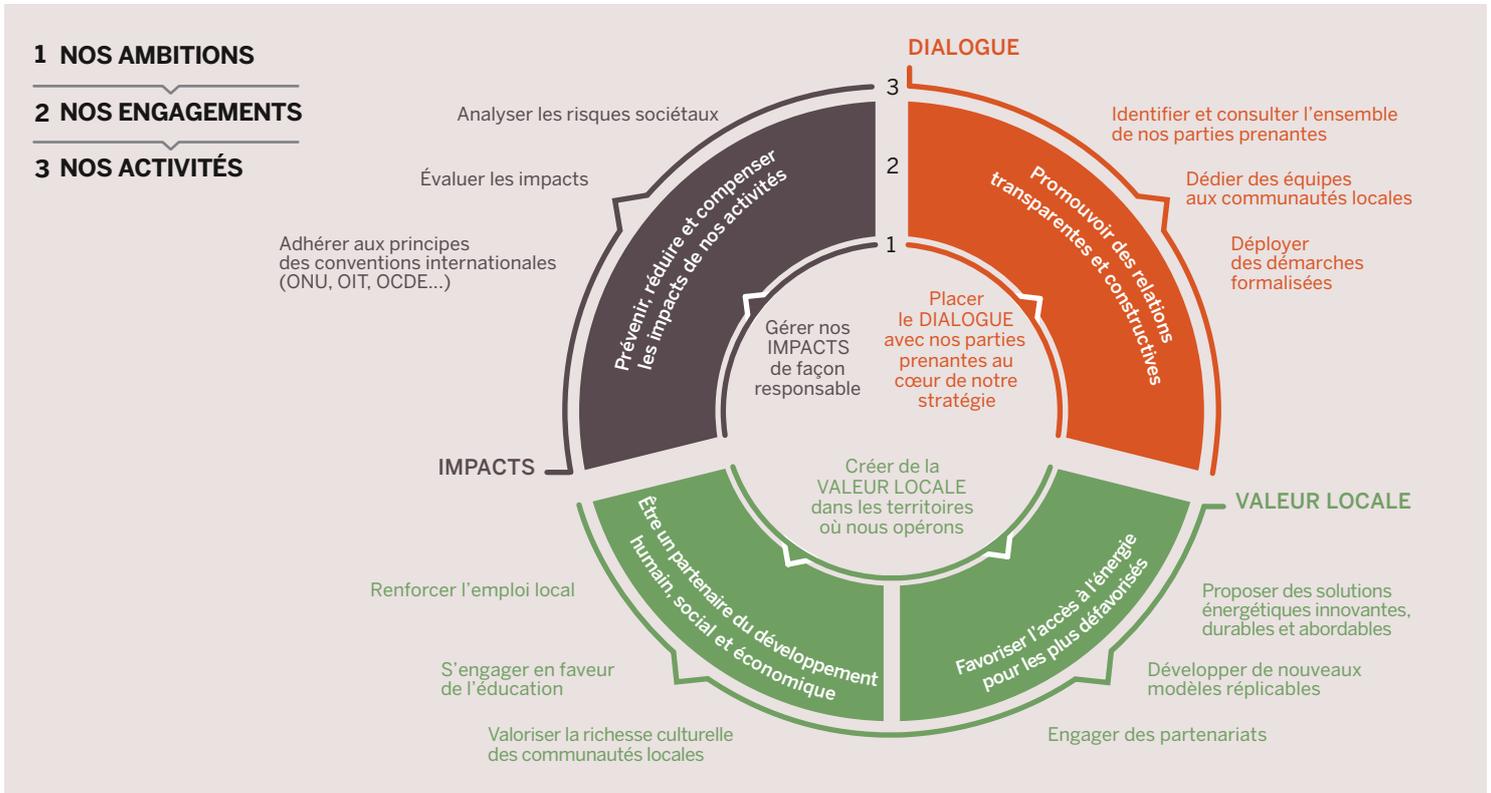
**1 MILLION DE LAMPES SOLAIRES**

Awango vendues depuis 2011

**5 MILLIONS DE PERSONNES**

impactées par le projet Awango

## LA DÉMARCHE SOCIÉTALE DE TOTAL



## 2. UNE MÉTHODOLOGIE ET DES OUTILS DÉDIÉS

Afin de mettre en place les axes de sa démarche, Total a développé ces dernières années une méthodologie reposant sur des outils allant de l'identification des parties prenantes, aux consultations publiques en passant par des procédures de traitement des plaintes ou encore le soutien à des initiatives économiques locales. Tandis que l'outil SRM+ permet d'organiser la consultation des parties prenantes, l'outil Small Business Initiative vise à soutenir des projets économiques portés par des PME locales.

### 2.1. L'EXEMPLE DE SRM+ : UN OUTIL AU SERVICE DE LA CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

Développé en partenariat avec le cabinet de conseil Altermondo, l'outil SRM+ (*Stakeholder Relationship Management*) est un outil permettant de délivrer une photographie de l'état des relations avec les parties prenantes, de mieux comprendre leurs attentes et d'analyser l'exposition du Groupe ainsi que les risques et opportunités. Cet outil présente trois avantages principaux :

- **Opérationnalité dans la mise en œuvre** : un diagnostic SRM+ est conduit sur une semaine et aboutit à la définition d'un plan d'action d'intérêts communs entre les parties prenantes ;

- **Confrontation des visions internes et externes** : en croisant la vision en interne sur les enjeux sociétaux et l'historique des relations avec les parties prenantes avec le résultat des consultations des parties prenantes externes ;
- **Facilité à dupliquer le modèle** : aujourd'hui plus de 160 diagnostics SRM+ ont été réalisés couvrant environ 60 % des sites jugés les plus à risque pour Total.

L'exemple du diagnostic SRM+ réalisé sur le projet Ichthys LNG, fruit d'une joint-venture entre INPEX (opérateur) et Total et deuxième plus grand projet dans l'histoire de l'Australie, permet de tirer plusieurs leçons du déploiement de l'outil. A la demande d'INPEX, Total a accepté de mettre à disposition son outil SRM+. Trente-cinq groupes composés de parties prenantes externes, issues d'Australie occidentale, du Territoire du Nord et du Territoire de la capitale australienne, ont ainsi été consultés lors d'une mission de deux semaines menée en 2011 avec des équipes composées d'INPEX, de Total et du cabinet Altermondo. Le contexte sociétal du projet était complexe car si les gouvernements du Territoire du Nord, rassemblant des populations aborigènes, ont été favorables au projet dès le départ, l'État d'Australie occidentale était plus hésitant sur la nature des opérations industrielles autorisées dans la région de Kimberley. La consultation SRM+ a permis de confirmer le bon enracinement du projet dans les Territoires concernés, d'établir les attentes des parties prenantes et surtout d'engager un dialogue sur la durée des opérations et non pas uniquement sur la réalisation du diagnostic SRM+.



Ko Khin Mang Myint faisant ses devoirs à la maison, village de Pike Pe Lay, Myanmar. Marque « Awango by Total ».

Parmi les leçons qui peuvent être tirées de l'application de cette méthode après quelques années de pratique sur tous les continents et dans tous les contextes socio-économiques :

- **L'importance d'obtenir l'aval de la direction** : si en amont, les dirigeants peuvent se montrer réticents à l'organisation d'un diagnostic SRM+ craignant l'« ouverture de la boîte de Pandore », cette appréhension se révèle souvent infondée dans la mesure où la méthodologie permet avant tout d'améliorer les relations avec les parties prenantes.
- **Des consultations fréquentes pour établir un lien de confiance** : en cas de manque d'informations et de communication, les mythes prolifèrent, aussi bien chez les parties prenantes qu'au sein de l'entreprise. Les parties prenantes peuvent en effet avoir tendance à surreprésenter les risques tandis que l'entreprise peut être amenée à penser que l'ensemble de la société civile lui est hostile.
- **Des consultations ouvertes à un large éventail de questions** : la consultation des parties prenantes ne doit pas se faire uniquement lorsque l'entreprise a besoin d'elles ou sur des points relevant uniquement de son projet.
- **Des informations simples et précises pour dissiper les craintes** : la présentation des informations liées au projet doit être adaptée aux parties prenantes et privilégier la simplicité et la clarté afin d'éviter les malentendus et d'entretenir d'éventuelles inquiétudes.
- **L'émergence de tendances et de modèles communs aux groupes de parties prenantes pour ajuster la stratégie** : certaines corrélations entre les groupes de parties prenantes peuvent faire émerger des sujets et des thématiques communes que l'entreprise doit traiter.
- **L'intégration des idées constructives des parties prenantes aux plans d'action** : des suggestions intéressantes peuvent émerger des consultations avec les parties prenantes pour contribuer à l'amélioration du projet, voire à la relation avec l'entreprise.

## 2.2. SMALL BUSINESS INITIATIVE : UN OUTIL POUR MIEUX CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

La démarche Small Business Initiative (SBI) est le résultat d'un travail de formalisation de l'ensemble des initiatives de soutien aux PME existantes au sein de Total. Né de la volonté d'affirmer la place du développement économique dans les plans d'actions sociétaux, SBI apporte également une réponse à l'une des principales préoccupations des parties prenantes en concentrant son action sur le chaînon manquant ou « *missing middle* », c'est-à-dire l'ensemble des entreprises des pays en voie de développement ayant besoin de capital mais étant à la fois trop développées pour la plupart des offres de micro-crédit et trop petites pour avoir recours aux systèmes classiques de financement.

La démarche SBI fonctionne sur un modèle gagnant-gagnant permettant d'une part aux PME d'accéder, grâce au soutien de Total, plus aisément aux ressources nécessaires à leur développement (financement, innovation) et à Total d'autre part, soit d'augmenter le recours à la main d'œuvre locale dans le secteur industriel, soit de renforcer son empreinte économique au-delà de son activité principale. Pour prendre quelques exemples, le programme Jeunes Gérants promeut en Afrique des employés de stations-services au rang de gérants de stations Total tandis qu'au Qatar, Total a facilité la création de joint-ventures industrielles entre PME européennes et PME qatari.

Pour ce faire, SBI repose sur une démarche en quatre temps :

- **Le diagnostic** : identification des risques et des opportunités d'un programme d'appui aux PME pour la filiale ;
- **La définition de la stratégie d'appui** : ciblage des secteurs d'activités les plus pertinents et proposition de dispositifs cohérents ;
- **L'élaboration du dispositif** : construction d'un plan d'action sous la forme d'un business plan en intégrant l'opérateur et les partenaires sélectionnés ;
- **La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation** : participation au comité de pilotage et suivi de l'avancée des projets avec la mise en œuvre d'un plan de désengagement progressif.

**“SMALL BUSINESS INITIATIVE APPORTE ÉGALEMENT UNE RÉPONSE À L'UNE DES PRINCIPALES PRÉOCCUPATIONS DES PARTIES PRENANTES EN CONCENTRANT SON ACTION SUR LE CHAÎNON MANQUANT.”**

### 3. L'ENJEU CENTRAL DES RESSOURCES HUMAINES

#### 3.1. UN MÉTIER SOCIÉTAL QUI SE PROFESSIONNALISE

Depuis plusieurs années, le métier sociétal – reconnu chez Total comme métier à part entière – se professionnalise à travers la sensibilisation du management et des collaborateurs, la formation des équipes amenées à travailler sur le terrain, la diversification du recrutement (sociologues, anthropologues, etc.) et la mise en œuvre d'indicateurs de performance pour mesurer les résultats des actions.

Le rattachement du métier au domaine HSEQ, désormais dénommé H3SEQ (Hygiène, Sécurité, Sûreté, Sociétal, Environnement et Qualité) permet de mieux saisir les interactions entre les différents champs d'action : les impacts des activités de Total sur le terrain ayant finalement presque systématiquement un lien avec le sociétal, qu'il s'agisse par exemple de la sécurité routière sur les sites ou encore des conséquences socio-économiques des impacts environnementaux.

#### 3.2. LES PROCHAINS DÉFIS RH À RELEVER

L'affirmation du métier sociétal voit également l'émergence de nouveaux défis auxquels il s'agit désormais d'apporter des réponses adaptées en tirant les leçons de l'expérience terrain. Ces défis sont aujourd'hui :

- **Assurer la mixité des équipes en combinant des profils externes** (capables d'apporter un regard de spécialiste : sociologues, ethnologues, agronomes, etc.) **et des profils internes** (des « anciens » de l'entreprise pouvant mettre à contribution leurs nombreuses années d'expérience).
- **Trouver un équilibre entre le recrutement d'équipes issues des communautés locales et d'étrangers** : le maintien du dialogue avec les communautés locales passe souvent sur le terrain par les *Community Liaison Officers* (CLO) qui ont pour mission d'établir le contact avec les populations et d'expliquer les activités du Groupe. Issus des communautés locales, les CLO – une cinquantaine environ aujourd'hui – sont des personnes de confiance jouant le rôle de première garantie de l'intégration de Total au contexte local. Cependant, la

position des CLO, à la fois membres des communautés et représentants de Total, n'est pas aisée. Ces derniers doivent effectivement rester à l'écoute des communautés locales et entretenir avec elles des relations quotidiennes tout en gardant comme priorité les impératifs opérationnels pouvant les amener à dire non aux riverains. Ces situations font parfois émerger des problématiques de menaces et/ ou de suspicion.

Conduit par Total avec six autres partenaires, le projet *Yemen LNG*, achevé en 2009, consistait en la construction d'un gazoduc de 320 kilomètres à travers le désert et les plateaux sud du pays et d'une usine GNL sur la côte. Le site présentait des caractéristiques complexes - prédominance du système tribal, ressources économiques limitées et absence de réel développement - faisant du dialogue avec les parties prenantes une étape cruciale.

Les interactions avec les populations, particulièrement sur des problématiques foncières et d'emploi, ont été nombreuses allant jusqu'à trente consultations par jour. Afin d'assurer le bon déroulé du dialogue, des équipes d'agents de liaison, issus des communautés tribales, ont été nommées. Si leur connaissance parfaite du terrain a rapidement été observée, leur trop grande proximité et leur appartenance tribale ont très vite suscité de la suspicion auprès de la population et donc finalement eu un effet inverse à celui escompté. Pour faire face à cette problématique, des équipes composées d'étrangers arabophones ont finalement été mises en place pour renforcer les agents existants. Les équipes étrangères ont été perçues comme des tiers plus neutres par les populations tribales et ont permis de renforcer la qualité du dialogue.

- **Garantir la parité au sein des équipes sociétales** : il s'agit de travailler « à fronts renversés » dans la mesure où aujourd'hui les femmes demeurent plus nombreuses dans ce métier, notamment dans les postes de coordination. Inversement le rôle positif des femmes CLO a été remarqué mais il y a encore peu de femmes dans ces métiers !

### 4. DES DÉFIS À RELEVER ET DES AXES D'AMÉLIORATION

Sur le terrain, la mise en œuvre effective de la stratégie sociétale rencontre des difficultés. Il s'agit désormais de travailler à des pistes d'amélioration afin d'assurer l'excellence opérationnelle du Groupe et son acceptabilité.

#### 4.1. À L'ÉCHELLE DES PROJETS

- **Optimiser le contrôle des activités des contracteurs et sub-contracteurs** : la principale difficulté rencontrée aujourd'hui dans la mise en œuvre de l'approche sociétale est le manque de contrôle et d'emprise que Total peut exercer sur ces contracteurs et plus encore sur les sub-contracteurs, voire les fournisseurs. Malgré les relations contractuelles qui les unissent, il est fondamental de s'assurer que toutes les parties respectent effectivement les clauses et les objectifs fixés par Total (respect des droits de l'homme, des droits au travail, etc.). Les phases de pré-sélection des contracteurs sur leur performance HSE ainsi que la mise en place de mesures d'accompagnement restent encore à approfondir.
- **Assurer la durabilité des projets et la création de valeur partagée** : pour aller plus loin dans la création de valeur à l'échelle des territoires, le Groupe doit désormais réussir à investir dans des projets pérennes, capables de devenir auto-suffisants et indépendant des subventions. Quelques projets peuvent être cités en exemple : les banques communautaires au Venezuela développées en partenariat avec Fundefor, le développement d'organismes de micro-crédit en Birmanie ou encore l'amélioration des pratiques agricoles au Yémen.

**“LE MAINTIEN DU DIALOGUE AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES PASSE SOUVENT SUR LE TERRAIN PAR LES COMMUNITY LIAISON OFFICERS QUI ONT POUR MISSION D'ÉTABLIR LE CONTACT AVEC LES POPULATIONS ET D'EXPLIQUER LES ACTIVITÉS DU GROUPE.”**



Peuvent également être cités parmi les exemples de projets durables, les initiatives de types *social-business* développées depuis quelques années et qu'il convient de favoriser (exemple le projet *Awango by Total* - reposant sur la commercialisation de solutions solaires, dont il est question ci-dessus).

- **Optimiser le suivi des projets** : pour que l'impact de la contribution au développement socio-économique local soit réel, il est nécessaire aujourd'hui de mettre en place de meilleurs outils de suivi et de contrôle des projets financés par le Groupe. L'objectif est d'éviter de financer des projets sans réels bénéfices pour les communautés locales et de flécher les financements là où les besoins sont les plus pressants. La démarche sociétale doit être dotée d'une meilleure capacité à anticiper les *outcomes* d'un projet.

- **Évaluer davantage les résultats des actions menées** : progressivement, l'évaluation des résultats des actions menées localement par Total émerge en tant qu'axe à part entière de la réflexion sur l'acceptabilité locale. Pour ce faire, des évaluations menées par des parties prenantes externes, notamment des organisations non gouvernementales, ont été mises en œuvre.

Pour prendre un exemple, Total E&P Myanmar a récemment organisé l'évaluation de la performance sociétale sur le champ gazier Yadana.

Le consortium de Yadana, dont Total E&P Myanmar (TEPM) est opérateur et qui exploite le champ gazier de Yadana dans le golfe de Mottama, a mis en place depuis 1996 un programme socio-économique destiné aux habitants des villages avoisinants. Afin d'évaluer la performance sociétale du projet, un partenariat entre l'organisation *non-profit* CDA et TEPM est né en 2002. Six études d'impact indépendantes ont ainsi été réalisées entre 2002 et 2011 par CDA afin d'aider TEPM à ajuster sa stratégie. Jusqu'ici, les évaluations ont conclu que le projet socio-économique de Yadana contribuait à la qualité de vie des communautés de la région du gazoduc mais devait adopter une approche plus durable afin de ne pas créer des inégalités au sein des communautés. Les études, sur lesquelles Total n'a aucun droit de regard, sont publiées et disponibles sur internet.

#### 4.2. À L'ÉCHELLE INTERNE

- **Consolider la diffusion des pratiques et des messages en interne** : les personnels en charge des opérations n'ont pas nécessairement le temps nécessaire ni le recul suffisant pour pouvoir se consacrer entièrement à cette démarche. Un plus fort accompagnement des équipes sociétales sur le terrain est donc nécessaire. Cela passe notamment par le renforcement des modules de formation spécifiques sur des thèmes tels que le dialogue avec les parties prenantes, le suivi des projets de développement local, etc.
- **Monétiser le coût du risque sociétal** : calculer le coût de l'inertie en matière sociétale permettrait d'améliorer à la fois la gestion et l'impact de la stratégie d'acceptabilité locale ainsi que la diffusion des messages clés en interne. Si les outils jusqu'ici développés sont encore lacunaires, il semble nécessaire de poursuivre les travaux existants sur le coût du risque sociétal.

L'ensemble de ces pistes d'amélioration constituent non seulement les priorités de demain en matière d'acceptabilité mais surtout favoriseront une démarche de création de valeur partagée par l'ensemble des parties prenantes. Elles permettront à la fois de confirmer la démarche d'acceptabilité locale dans la stratégie globale de Total, de créer davantage de valeur durable et mesurable pour les parties prenantes et de continuer à construire la réflexion dans le respect, le dialogue continu et la transparence vis-à-vis des parties prenantes.