

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 67 (2009)

**Heft:** 3: Entrepreneuriat : innovation et croissance ; Ethique et brevets d'invention : quelles responsabilités?

**Artikel:** Développement social et commerce des matières premières : une approche entrepreneuriale

**Autor:** Martin, Maximilian

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142305>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.05.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET COMMERCE DES MATIÈRES PREMIÈRES: UNE APPROCHE ENTREPRENEURIALE

MAXIMILIAN MARTIN

*Philanthropy Services Group, UBS AG*

> Les entreprises de matières premières et plus particulièrement celles présentes dans le domaine de l'extraction minières situent souvent leurs sites d'exploitation dans des régions économiquement et socialement très désavantagées. Elles constituent donc un environnement très propice pour le développement d'initiatives de co-développement entre ces entreprises et les communautés qui les entourent. L'auteur présente dans cet article les différentes options à disposition des entreprises souhaitant s'engager dans ce choix de responsabilité sociable et durable. Il étudie particulièrement la volonté d'entrepreneuriat sociale.

## 1. VERS UN AGENDA SOCIAL

En ce qu'elle fournit des matières premières basiques et de grande valeur, l'industrie extractive remplit un besoin économique fondamental. Elle opère au sein d'un large spectre de conditions climatiques, géographiques et d'environnements sociaux. Les compagnies d'extraction sont souvent le moteur premier de croissance économique au sein de leurs communautés. De plus, dans les régions caractérisées par un sous-approvisionnement en biens et services publics tels que l'éducation, la santé et l'enseignement supérieur, les entreprises opèrent souvent au sein d'un modèle de "ville entreprise", assurant ses services à une grande échelle. Elles font souvent face à un degré important d'incertitude dans l'environnement politique dans lequel elles opèrent. Si l'on ajoute à cela l'incertitude relative aux contextes réglementaires auxquels sont confrontés ces industries, ainsi que leur impact potentiellement élevé sur l'environnement, l'ingérence de la part des acteurs de la Responsabilité sociale de l'entreprise (CSR) n'est pas une surprise.

Comment l'industrie extractive du 21<sup>e</sup> siècle doit-elle donc se positionner vis-à-vis de ces défis alors qu'elle intègre des stratégies de production multi-sites et opère dans des pays régis par des législations différentes, dans un contexte où les attentes en matière de responsabilité sociale de l'entreprise sont de plus en plus élevées? Quand est-il préférable de faire cavalier seul, et dans quelles circonstances est-il préférable d'établir une communauté favorisant le changement, afin de mettre en avant des normes pour l'industrie ou de recueillir d'adhésion du secteur public? Quel est le rapport entre l'entrepreneuriat social – la nouvelle star du changement social depuis le milieu des années 1990 – et les sociétés intervenant dans le secteur des industries extractives? Le présent article fournit un cadre conceptuel visant un agenda social pour le commerce des matières premières, identifiant les différentes possibilités d'action.

## 2. UNE INDUSTRIE FRAGMENTÉE ET DOMINANTE

Datamonitor segmente l'industrie minière et des métaux en cinq secteurs principaux: aluminium; fer et acier; or; métaux précieux et minéraux; et divers métaux tels que le cuivre, le plomb, le nickel, l'étain et le zinc. Le fer et l'acier en sont les principales composantes, soit la moitié de la production industrielle en volumes. L'industrie minière et des métaux représentent un pan important de l'économie mondiale dont la valeur a été estimée à 1 billion USD en 2004. Elle est particulièrement présente dans 56 pays dits «miniers» où elle représente plus de 6% des revenus à l'exportation. Cinquante-et-un de ces pays sont des nations en développement ou en transition, dont 1,5 milliard des habitants vivent avec moins de 2 USD par jour<sup>1</sup>. Alors que l'industrie est extrêmement fragmentée à l'échelle mondiale, les entreprises exercent souvent une domination sur l'économie des communautés dans lesquelles elles opèrent. Ainsi, les cinq principaux producteurs d'acier contrôlent quasiment 21% de la production mondiale, alors que les «villes de l'acier» depuis l'Ukraine jusqu'au Libéria et aux Etats-Unis démontrent de façon très visible à quel point les centres manufacturiers pris individuellement peuvent influencer la vie économique locale<sup>2</sup>.

Du point de vue de l'offre et de la demande, les perspectives de croissance de l'industrie reposent majoritairement sur le monde en développement. La demande en métaux de base ainsi qu'en nombreuses autres matières premières est tirée par la région Asie-Pacifique. Les importations de fer de la Chine, par exemple, sont passées de 5% du total mondial en 1990 à 46% en 2006, et doivent selon les estimations atteindre 54% d'ici 2010. Selon les estimations de l'International Energy Outlook 2006, la Chine et l'Inde se verront imputées 43% de la croissance de la consommation de pétrole mondiale d'ici 2030<sup>3</sup>.

En termes d'offre, les gisements nouveaux se situent principalement en Afrique et en Amérique latine. En 2001, le Metals Economics Group a estimé que 29% des budgets d'exploration étaient destinés à l'Amérique latine, 14% à l'Afrique et 7% à la région Pacifique et Asie du Sud-est<sup>4</sup>. La dernière tendance, la plus apparente, concerne l'augmentation des coûts industriels du secteur pétrolier et gazier, du fait de l'acquisition et du développement de sites. Ce phénomène s'inscrit en contradiction par rapport à la réduction historique des coûts industriels réels pondérés. Cela provient en partie du fait que les centres d'extraction sont de plus en plus situés dans des régions isolées et que les investisseurs exigent de plus en plus de normes d'exploitation de qualité. L'importance des pays développés pour l'avenir de ce secteur, en face de la pauvreté relative des régions d'exploitation, constitue une toile de fonds unique qui exige des mesures.

## 3. PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Les opportunités pour le développement social peuvent être classées en trois grandes catégories interdépendantes (cf. schéma 1): l'optimisation de la valeur sociétale des ressources, la limitation de la détérioration de l'environnement, et l'exploitation de la production de matières premières pour le développement.

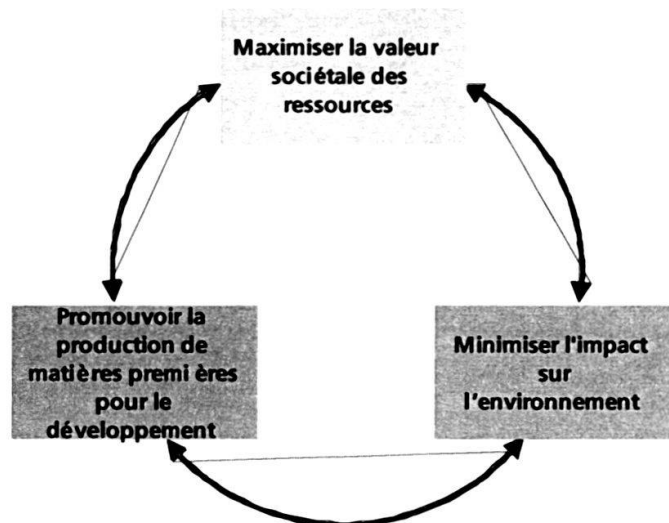
<sup>1</sup> "Treasure or Trouble? Mining in Developing Countries", World Bank / IFC, 2002.

<sup>2</sup> Global Metals & Mining Industry Profile, Datamonitor, Mai 2000; "Forging Ahead: M&A Activity in the Global Metals Industry" PricewaterhouseCoopers, 2005.

<sup>3</sup> International Energy Outlook 2006, Energy Information Administration, June 2006.

<sup>4</sup> Mining Journal, November 2001, p. 353.

Le présent article analyse les interventions spécifiques fondamentalement liées aux activités relatives à la chaîne de valeur du secteur et à son contexte opérationnel.



*Schéma n° 1: Possibilités de développement social dans les industries extractives*

### 3.1. OPTIMISATION DE LA VALEUR SOCIÉTALE DES RESSOURCES

Métaux et minéraux possèdent une valeur intrinsèque élevée pour la société et satisfont toute une gamme de besoins. Il est peut-être aisé de perdre de vue le fait que, sans eux, la vie moderne telle que nous la connaissons – y compris de nombreuses technologies “durables” et vitales – ne seraient pas envisageables. De plus, la demande croissante en matières premières telles que le charbon, l’acier et les métaux de base des pays émergents, notamment la Chine et l’Inde, souligne leur caractère essentiel pour soutenir la croissance économique continue de ces pays.

Dans cette optique, le secteur génère des produits “désirables” qui rendent possible l’innovation ainsi que des impacts positifs sur la chaîne de valeur associée à l’industrialisation. L’innovation peut permettre de mettre en œuvre des effets en cascade puissants en termes environnementaux et économiques. A titre d’exemple, le recyclage des minéraux peut à la fois améliorer l’économie des ressources et limiter la détérioration de l’environnement. De la même façon, une efficacité énergétique accrue au sein d’une usine de production d’acier, via le refroidissement du coke à sec, permettra de réduire l’utilisation de l’énergie et les émissions de carbone, aidant une entreprise à se qualifier pour obtenir des crédits au titre du Mécanisme pour un développement propre (CDM –Clean development mechanism) dans le cadre du Protocole de Kyoto et de réduire ses coûts.

Dans cette perspective, certaines initiatives sont susceptibles d’optimiser la valeur d’une ressource du point de vue de la société en assurant qu’elle est utilisée de façon efficace et le plus longtemps possible. Cette optimisation peut être obtenue grâce à:

- > Un renforcement de l'efficacité de la production, ou en minimisant les pertes dues au traitement, à la production, à l'entreposage et au transport, en augmentant ainsi les volumes de cette matière première disponibles pour diverses utilisations. La plupart des entreprises mènent à bien cette optimisation de façon constante pour abaisser leurs coûts. Cependant, peu d'entre elles se fixent des objectifs rigoureux ou mettent en place des mesures incitatives pour y parvenir.
- > Le recyclage ou la réutilisation d'une matière première ou de ses produits dérivés est viable lorsque ce recyclage est soit plus économique que la matière première, soit est encouragé ou exigé en raison de mesures s'inscrivant dans une politique. En ce qui concerne l'industrie sidérurgique américaine, par exemple, l'utilisation de scories de l'acier s'est révélée moins onéreuse que l'exploitation du minerai vierge. Ainsi, les taux de recyclage de l'acier ont atteint 75,7% en 2005, faisant de l'acier le matériau le plus recyclé au monde. Dans le cadre de l'initiative Green Lead (le plomb vert), les risques de contamination par le plomb a encouragé les entreprises telles qu'Anglo-American et BHP Billiton à collaborer avec les Nations-Unies et les gouvernements internationaux pour recycler les accumulateurs au plomb.
- > L'élaboration de substituts ou d'alternatives à cette matière première constitue une approche encore plus évidente de l'extension de l'utilisation des ressources résiduelles. Les diamants industriels, par exemple, ont été mis au point dans les années 1960 et appliqués aux outils abrasifs et tranchants. Ce qui a ainsi créé un débouché commercial entièrement nouveau pour l'industrie du diamant.

### 3.2. EXPLOITATION DE LA PRODUCTION DE MATIÈRES PREMIÈRES POUR LE DÉVELOPPEMENT

Une autre façon d'envisager les ressources issues de l'industrie extractive est de les considérer comme un atout national ou de la communauté. Ainsi, les industries d'exploitation des matières premières exploitent un « bien public » qui peut se révéler un important moteur du développement, de la création de richesse, et de réduction de la pauvreté. Cette philosophie a acquis un certain poids, et le secteur se trouve par conséquent soumis à des pressions accrues dans le sens d'un partage des bénéfices, ainsi qu'illustré par la récente nationalisation des compagnies pétrolières du Venezuela.

Cela peut être considéré comme un phénomène imposé, ou de façon plus positive, en tant qu'une opportunité judicieuse de développement. Récemment, les prix des matières premières se sont redressés au cours des années 1980 et 1990 et doivent, selon les estimations, rester élevés. De plus, le secteur des matières premières se développe considérablement vers les pays en développement – à la fois pour la production et la consommation. Le secteur des matières premières se trouve ainsi en présence d'une opportunité unique de relancer les économies et de renforcer les communautés locales de ces pays.

Le secteur a à son actif une longue histoire d'engagement communautaire, offrant des services émanant typiquement du secteur public. Ces efforts peuvent être encore optimisés au travers d'interventions soigneusement élaborées, ce dans trois domaines:

#### a. Promotion du développement économique local:

- > Développer des groupements industriels: la présence d'importantes industries peut générer des gains positifs considérables et des mesures incitatives pour la croissance économique et la rétention de la richesse au sein des communautés. Une telle croissance économique via la mise en place de groupements industriels s'organise naturellement là où l'industrie extractive fait partie d'une chaîne d'approvisionnement nationale, comme c'est le cas des secteurs sidérurgique et automobile nord-américains. Cependant, dans la majorité des pays développés, les industries minières et métallurgiques sont majoritairement orientées vers l'export. Ainsi, certaines des approches énumérées ci-dessous doivent être adoptées dans le cadre d'une philosophie consciente du développement:

- > Approvisionnement auprès de fournisseurs locaux, en créant d'autres unités et compétences professionnelles dans le cadre du processus.
- > Encouragement des fournisseurs, de l'étape manufacturière et du traitement pour générer plus de revenus grâce à des produits à valeur plus élevée.
- > Intégration d'étapes en "aval" au sein de la chaîne de valeur et bénéficier d'un accès amélioré aux marchés (connaissance des exigences des clients clés, focalisation sur une meilleure qualité, dépassement des barrières commerciales).
- > Gérer les cycles économiques: l'autre face de la dépendance économique vis-à-vis d'une seule et même entreprise, ce qui est souvent le cas dans les communautés riches en matières premières, est l'extrême vulnérabilité de ces communautés face aux fluctuations des prix des matières premières. Une telle vulnérabilité est accentuée par le fait que le secteur des matières premières est très cyclique, et subit des baisses de prix considérables ainsi que des corrections structurelles au fil du temps. Les entreprises peuvent réduire la dépendance d'une communauté vis-à-vis d'une matière première et l'isoler des variations des marchés par les moyens suivants:
  - > En absorbant les effets de la volatilité des prix au travers de mécanismes financiers (couverture, assurance sur les salaires, micro-assurance).
  - > En soutenant l'entreprise et la croissance d'autres industries parfois associées, pour diversifier les opportunités génératrices de revenus.
  - > En facilitant les transitions entre les cycles au travers de programmes de reclassement et de renforcement des compétences.

b. Renforcement des communautés locales, au delà du développement économique, afin de cibler les conditions essentielles du développement économique, par exemple au travers de:

- > La prévention ou la limitation des perturbations vis-à-vis des coutumes et croyances traditionnelles grâce à la participation et la consultation de la communauté. Cela peut inclure la limitation de l'impact d'un influx important de travailleurs immigrés sur le tissu social local.
- > L'assurance de pratiques sûres et responsables, écartant le travail des enfants/travail forcé, et offrant des programmes de santé aux employés et à leurs ayants-droits. A

- titre d'exemple, BHP Billiton et Caterpillar collaborent pour développer des systèmes mécaniques sécurisés pour leur utilisation dans les mines. L'adoption des technologies les plus sûres peut devenir un objectif clair de responsabilité sociale pour une entreprise et établir des références pour les entreprises concurrentes. Dans ce domaine De Beers et Debswana (entreprise publique du Botswana) offrent une consultation et un dépistage gratuits du VIH à tous les employés et financent le traitement par antirétroviraux des employés atteints par le virus du SIDA et de leur famille.
- > La prévention des conflits relatifs aux ressources, par exemple grâce au processus Kimberley qui soutient la certification de tous les diamants "non issus des conflits guerriers".

c. Soutien d'une gouvernance satisfaisante, également une facette importante du développement, elle peut être abordée particulièrement bien dans le cadre de coalitions, en faisant la promotion de la transparence, en renforçant la responsabilité et en réduisant la corruption. L'initiative pour la transparence des industries extractives (EITI), par exemple, soutient une gouvernance de qualité en rendant les paiements de l'entreprise et les revenus publics issus des ressources et de l'exploitation minière transparente et sujette à vérification. Ces mesures sont particulièrement importantes dans les pays riches en ressources naturelles dans le but d'améliorer la redistribution des richesses générées par l'exploitation d'une ressource naturelle, d'éviter la «malédiction des ressources» et d'améliorer l'environnement commercial des entreprises de matières premières et autres. L'EITI est une initiative multilatérale établie par plusieurs agences de développement – Banque mondiale, FMI, et le Département britannique pour le développement international (DfID). Un fonds de fiducie multi-donateurs finance les activités d'environ 20 pays qui les mettent en œuvre.

### 3.3. LIMITATION DE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

Finalement, l'industrie est également associée à une «empreinte» environnementale considérable là où elle est présente. Ce phénomène a pour conséquence le fait qu'elle combatte les détériorations de l'environnement, les dysfonctionnements de l'écosystème, ou la raréfaction des ressources essentielles nécessaires à la production telles que l'eau. Parmi les exemples poignants figurent les dommages à long terme causés par les matières premières, dont l'assèchement de la mer d'Aral du fait de l'irrigation intense de la production de coton, ou les marées noires, comme le désastre causé par l'Exxon Valdez en 1989.

L'évolution du secteur vers le monde développé a étendu cette empreinte. Elle a également augmenté l'exposition de l'industrie aux critiques, forçant cette dernière à réagir, par exemple en améliorant l'information sur la durabilité ou en fixant des normes de transparence, de gouvernance, et de gestion environnementale.

La relation directe entretenue entre la production de matières premières et l'environnement implique des impacts négatifs inévitables. Néanmoins, les opportunités sont nombreuses de minimiser les divers points d'impact sur l'environnement et de trouver un équilibre vis-à-vis des atouts économiques que l'industrie peut apporter. Une telle ingénierie environnementale inclut notamment:

a. Minimiser les dommages écologiques: ceci peut être réalisé de différentes façons.

- > En adoptant des pratiques industrielles à faibles retombées. En guise d'exemple, on peut citer le Carbone Capture Project qui rassemble un certain nombre d'entreprises de matières premières visant à déterminer comment capter et stocker le CO<sub>2</sub> à grande échelle.
- > En remédiant aux dommages causés (comme par exemple les opérations de nettoyage dans les cas de déversements accidentels de pétrole) et en contribuant à restaurer les écosystèmes une fois les opérations achevées, comme dans le cas du partenariat Lafarge-WWF.
- > En compensant l'impact des activités par le soutien à d'autres actions de conservation, par exemple en achetant des compensations de CO<sub>2</sub> ou en soutenant la préservation de la biodiversité à la proximité des usines.

Afin d'assurer l'avancement de ce processus, le Conseil international des mines et des métaux (International Council on Mining and Metals) et l'Union internationale pour la Conservation de la nature (IUCN) ont élaboré une source de référence pratique pour les compagnies minières sur les implications de leur exploitation minière en matière de biodiversité.

b. Optimiser l'efficacité des ressources:

- > Du côté des éléments entrants, un certain nombre de ressources sont typiquement employées dans le secteur des matières premières, telles l'eau et l'énergie. Une meilleure utilisation de ces ressources entrantes est possible via une amélioration de la gestion des ressources, l'application de technologies plus efficaces, une amélioration de la gouvernance et de la réglementation et la mise en oeuvre d'alternatives.
- > Du côté des éléments sortants, les processus manufacturiers produisent des déchets en matériaux qui peuvent se révéler polluants ou dangereux. De tels déchets de production peuvent être recyclés ou encore des applications alternatives mises en place pour leur utilisation. Par exemple, le laitier de haut fourneau, produit dérivé de la production d'acier, trouve des applications dans la construction et l'agriculture. Les sidérurgistes américains ont encouragé cette utilisation via le programme de stratégies sectorielles de l'EPA, qui a permis la consommation de 19 millions de tonnes de mâchefer domestique pour la seule année 2003.

#### 4. ABOUTIR À UN CADRE POUR L'ACTION

Les sections ci-avant ont présenté la grande diversité de questions qu'une entreprise de l'industrie métallurgique et minière peut aborder (cf. schéma 2). Ainsi que le montrent les exemples, les initiatives sociales peuvent aider à accélérer le progrès relativement à toutes ces questions.

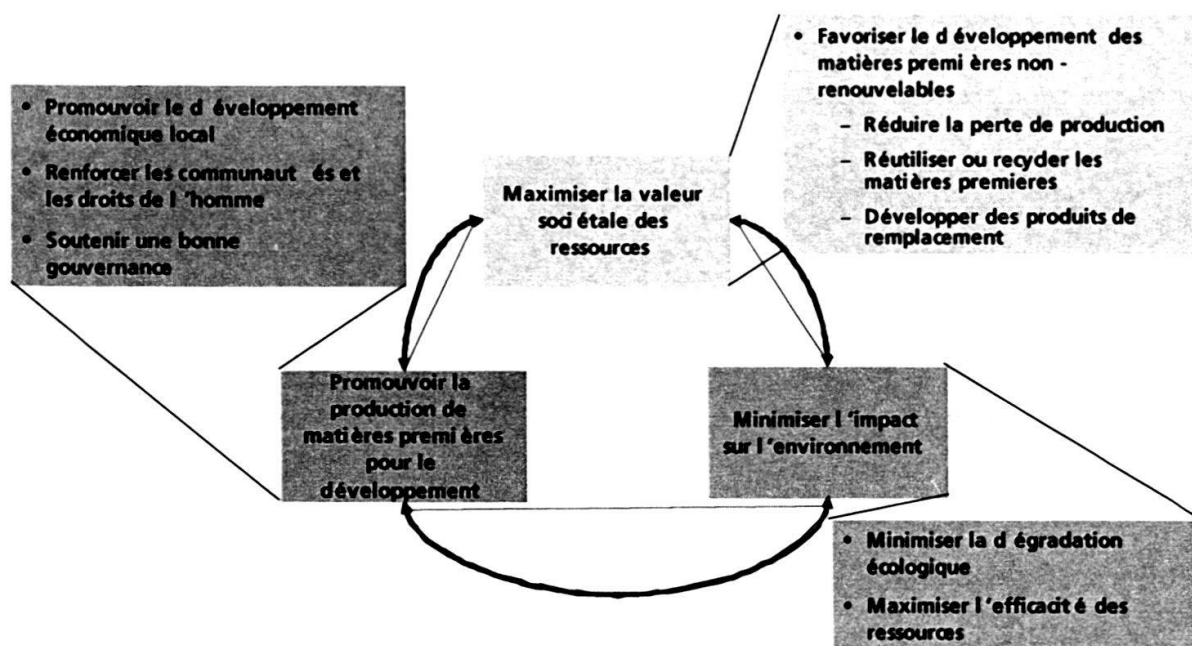


Schéma n° 2: Vue d'ensemble des choix d'actions

Afin de capitaliser sur ces opportunités et d'établir un agenda pour le développement social, une entreprise ou un philanthrope fait face à une série de choix qui définissent sa stratégie visant un impact. En rassemblant ces opportunités et options d'impact, un cadre d'action basique peut être mis en place.

Ce cadre est représenté ci-dessous (Cf. schéma 3). Les sous-sections suivantes expliquent les divers choix relatifs à une stratégie d'implémentation. Dans son ensemble, ce cadre peut aider à analyser l'état de fait actuel des interventions sociales liées à une entreprise, une zone géographique ou un secteur industriel. Il peut enfin servir à structurer des discussions sur l'orientation d'une entreprise individuelle ou d'une communauté en changement.



Schéma n° 3: Cadre d'action

#### 4.1. MODE D'INTERVENTION

Lors du développement d'une initiative sociale, comment un décideur peut-il le mieux agir? Ce choix est un volet fondamental de l'élaboration d'un agenda pour le développement social qui dépend du cycle de vie de cette question et de l'état des connaissances sur cette question, ainsi que du degré de maturité des solutions existantes.

Ce choix est également par nature un compromis entre recherche, conseil et action. A un stade précoce, l'état du problème peut justifier des recherches afin d'analyser l'opportunité de réaliser un impact et de définir des possibilités d'interventions. A un stade ultérieur, il peut se révéler nécessaire de mobiliser l'attention sur le problème via des programmes de conseil et programmes pilotes permettant de modifier les processus, d'intégrer de nouvelles philosophies et de créer de nouveaux services. Lors du stade final du cycle d'une question, l'action peut adapter des initiatives à l'échelle et une action collective peut permettre de lancer des technologies, développer et diffuser des instructions, fixer des normes et exercer des pressions pour aboutir à une législation dans ce domaine.

#### 4.2. ACTION INDIVIDUELLE OU COLLECTIVE

Le décideur fait face à un autre choix, celui d'agir individuellement au travers d'une entreprise, ou de soutenir l'industrie d'un point de vue collectif ou les initiatives sectorielles qui participent à la construction des communautés pour le changement. Ce choix dépend lui aussi des caractéristiques de la question qui doit être abordée.

L'action à titre individuel est particulièrement appropriée lorsque l'initiative représente également une opportunité de renforcer les opérations d'une entreprise ou le contexte spécifique qui influence sa productivité et son potentiel de croissance. De telles initiatives peuvent tout à fait cibler les processus de production, l'élaboration de modèles économiques alternatifs (par ex. de substitution), et utiliser les ressources entrantes et le développement communautaire local lorsque l'entreprise est la principale implantée localement. En l'occurrence, les initiatives offrent à l'entreprise un avantage concurrentiel ou assurent sa performance à moyen ou à long terme en garantissant l'accès aux matières premières et au capital humain.

L'action collective est recommandée lorsque le solutionnement d'un problème peut bénéficier au secteur entier, et à l'inverse, lorsque qu'une action à titre individuel n'est pas susceptible d'avoir un impact sur le problème ou risque même de réduire l'avantage concurrentiel de l'entreprise – par exemple, en augmentant les coûts des facteurs entrants. Des initiatives de ce type incluent ICMM et EITI dans des domaines critiques tels que la réutilisation ou le recyclage des matières premières, le soutien d'une gouvernance de qualité, et l'élaboration de normes nouvelles pour limiter les impacts sur l'environnement. Dans les cas extrêmes, ainsi l'initiative Plomb vert (Green Lead Initiative), l'action peut également couvrir de multiple secteurs et industries, afin de contrôler intégralement la chaîne de valeur.

#### 4.3. CHOIX DES PARTENAIRES

L'action à titre individuel ne s'oppose pas à un partenariat soit avec l'Etat soit avec des ONG, ainsi que l'ont démontré la participation de BP à "My Future's in Falkirk" et le partenariat entre Lafarge et WWF. Dans chaque cas, le partenaire apporte des compétences et une crédibilité sociale afin de poursuivre des objectifs communs. Bien que les compétences et la crédibilité soient importantes dans le cadre des partenariats individuels, le choix des partenaires pour une action collective se centrera davantage autour de l'obtention de ressources et d'un levier suffisants pour influencer le progrès dans le domaine visé.

#### 5. CONCLUSION: VERS UNE APPROCHE ENTREPRENEURIALE

Depuis la Révolution Industrielle, plusieurs compagnies du secteur des matières premières ont exercé un engagement social actif sur leurs sites d'exploitation, offrant non seulement des emplois mais également des logements, des soins médicaux, des soins pédiatriques, l'accès à l'école primaire et secondaire, etc. à la population locale. Un exemple de ce type de responsabilité sociale d'entreprise est le modèle «ville créée par une entreprise privée», où celle-ci prend en charge pratiquement toutes les tâches de l'Etat au niveau local. Maintenant, les actions de responsabilité sociale de l'entreprise deviennent plus entrepreneuriales.

Ainsi que l'ont illustré les sections précédentes, les industries métallurgique et minière satisfont un besoin fondamental en ce qu'elles fournissent des matériaux de base et des matières premières de haute qualité, et enrichissent les communautés où elles sont implantées. L'élaboration d'un programme d'action pour le secteur sera par conséquent le fruit d'un repérage du cadre d'action et de la définition d'une stratégie saine.

Mais cela n'est pas simple. L'industrie constitue en effet un exemple extrême des défis auxquels font face les entreprises vis-à-vis de la question de leur responsabilité sociale. Au vu de l'aspect typiquement asymétrique des communautés dans lesquelles les industries d'ex-

traction opèrent, la qualité et l'impact social de l'engagement communautaire se révèlent souvent une épreuve de vérité pour l'engagement véritable d'une entreprise de ce secteur en matière de responsabilité sociale.

La plupart des entreprises ont répondu à ces pressions en étendant leur soutien aux communautés locales, en concluant des accords multi-intervenants, en développant des normes volontaires et en défendant l'obtention d'une réglementation afin de réduire les incertitudes commerciales. Cependant, de telles solutions sont rendues complexes par la multiplicité des intervenants, des attentes et des incitations diverses, et un environnement politique dynamique. De plus, il n'est pas aisé de former des partenariats à but non lucratif avec les entreprises, et l'échec peut souvent être le résultat d'attentes diverses et de conflits d'intérêt<sup>5</sup>.

Dans des régions isolées caractérisées par un sous-appvisionnement en services et biens publics, les attentes sont souvent élevées. En réaction à cela, de nombreuses initiatives d'engagement communautaire sont allées au-delà des pratiques sûres et responsables en matière d'emploi et du développement économique de base, abordant des questions telles que les chocs vis-à-vis des coutumes traditionnelles, l'impact de l'influx de travailleurs migrants ou la prévention des conflits relatifs aux ressources naturelles. Comment poser des limites et comment les entreprises de matières premières peuvent-elles le mieux s'engager au sein des communautés locales? Dans le cas des multiples entre une prise de décision décentralisée par les gérants locaux, et l'adhésion à des normes et à des protocoles d'entreprise pour gérer la qualité des initiatives sociales, et encore un alignement sur la stratégie d'ensemble de l'entreprise? Les stratégies d'investissement social dans le pays de départ diffèrent-elles de l'engagement communautaire à l'étranger?

Ces considérations nécessitent des réponses spécifiques à chaque entreprise qui dépasse l'ambition du présent article. Cet article a souhaité présenter les principales options offertes et les choix possibles. Pour élaborer et mettre en oeuvre un agenda social pour les entreprises de matières premières, une approche intelligente et entrepreneuriale est avant tout essentielle.

## 6. SÉLECTION D'ÉTUDES DE CAS

### 1. Gestion de la chaîne de production:

site Internet du projet Green Lead - [www.greenlead.com](http://www.greenlead.com)

### 2. Développement communautaire:

a. La Diamond Development Initiative: Smilie, I. A Different Kind of Diamond Mining. Partnership Africa.

[www.madisondialogue.org/SmilieDDI\\_DifferentKindofDiamondMining.pdf](http://www.madisondialogue.org/SmilieDDI_DifferentKindofDiamondMining.pdf)

b. Régénération de la communauté: site Internet de My Future's in Falkirk (MFiF) -

[www.myfuturesinfalkirk.co.uk](http://www.myfuturesinfalkirk.co.uk); site Internet de l'entreprise BP -

[www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9002569&contentId=7005196](http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9002569&contentId=7005196); site Internet Falkirk Enterprise Action Trust (FEAT) - [www.feat.org.uk/network/ent\\_falk.html](http://www.feat.org.uk/network/ent_falk.html)

### 3. Lutte contre le VIH sur le lieu de travail: site Internet de la société De Beers -

[www.debeersgroup.com/debeersweb/Investing+in+the+Future/Employees/Disease+manag](http://www.debeersgroup.com/debeersweb/Investing+in+the+Future/Employees/Disease+manag)

<sup>5</sup> Dennis Rondinelli et Ted London. "How Corporations and Environmental Groups Cooperate: Assessing Cross-sector Alliances and Collaborations", *Academy of Management Executive*, 1 (1), 2003.

ement+programmes.htm et [www.debeersgroup.com/debeersweb/Investing+in+the+Future/Employees/Case+study+-+Debswana+provides+antiretroviral+treatment+to+employees+and+families.htm](http://www.debeersgroup.com/debeersweb/Investing+in+the+Future/Employees/Case+study+-+Debswana+provides+antiretroviral+treatment+to+employees+and+families.htm)

4. Optimisation de l'expertise environnementale: site Internet du WWF -

[www.panda.org/about\\_wwf/how\\_we\\_work/businesses/businesses\\_we\\_work\\_with/conservation\\_partner/cp\\_lafarge/index.cfm](http://www.panda.org/about_wwf/how_we_work/businesses/businesses_we_work_with/conservation_partner/cp_lafarge/index.cfm) ; Lafarge and Biodiversity. Lafarge, 2005.

[www.lafarge.com/lafarge/PUBLICATION/20051213/13122005-Publication\\_sustainable-Lafarge\\_Biodiversity-uk.pdf](http://www.lafarge.com/lafarge/PUBLICATION/20051213/13122005-Publication_sustainable-Lafarge_Biodiversity-uk.pdf)

5. Réduction de l'utilisation de l'eau par Alcoa: site Internet d'Alcoa -

[www.alcoa.com/global/en/about\\_alcoa/sustainability/env\\_water\\_progs\\_actions.asp](http://www.alcoa.com/global/en/about_alcoa/sustainability/env_water_progs_actions.asp)