

Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence

François Labelle

Depuis les années 1950, des observateurs, praticiens et chercheurs de la scène économique ont entamé une réflexion concernant l'existence d'une responsabilité et d'une performance sociétale organisationnelle qui incomberaient à l'entreprise (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). L'intérêt grandissant pour ce sujet a donné naissance à un champ de recherche articulé autour de deux pôles : la responsabilité et la performance sociétale de l'organisation ainsi que le modèle de gouvernance d'entreprise corollaire, c'est-à-dire le modèle des parties prenantes (*stakeholders*). Nous présenterons ces deux modèles plus loin. Nous y discuterons le rôle dévolu aux gestionnaires, à savoir qu'ils sont les mandataires (*agents*) des autres parties dont ils doivent défendre les intérêts tout en s'assurant de préserver l'équilibre entre leurs multiples demandes¹. La logique du modèle de la délégation (*agency*) (Jensen et Meckling, 1976) sous-tend cette proposition : le gestionnaire est le mandataire qui doit veiller aux intérêts des mandants. Si tel est le cas, son rôle, afin d'éviter de servir les intérêts d'une partie en particulier, se limite à celui d'arbitre d'une joute de pouvoir et de légitimité (Jones et Wicks, 1999).

À l'égard de cette prescription normative, la position suivante est empreinte de scepticisme et suggère une voie alternative :

À notre avis, cette prescription est toujours enracinée dans un vieux paradigme de réaction à une réponse sous pression, dans lequel l'organisation est

L'auteur

François Labelle est coordonnateur de l'Observatoire sur la gestion stratégique des ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal.

dominée par les éléments de l'environnement. Nous croyons que cela peut être trompeur, puisque, pour nous, la «gestion de la partie prenante» est un processus de contribution mutuelle plutôt qu'un processus de compromis unilatéral (Beaulieu et Pasquier, 2002 : 56, traduction libre).

C'est avec pour objectif de vérifier laquelle des deux positions est adoptée par les entreprises réputées pour la gestion efficace de leur responsabilité sociale que nous avons mené une recherche empirique au moyen de l'étude d'un cas en profondeur². Elle a permis de soutenir la prescription qui reconnaît le rôle proactif des gestionnaires dans l'espace de gouvernance délimité par les frontières suggérées par le modèle des parties prenantes. Dans cette arène de gouvernance, la performance sociétale organisationnelle est une convention construite et négociée socialement. Les gestionnaires jouent un rôle actif dans la structuration de cette convention. La performance sociétale organisationnelle fonde sa légitimité sur les compromis obtenus entre les parties prenantes en ce qui concerne les principes de responsabilité sociale, les mécanismes de gouvernance qui les supportent, puis les résultats qui en forment les preuves. Sans une cohérence entre ces trois

catégories, la convention est menacée et les relations entre l'entreprise et la collectivité risquent de s'envenimer.

Les gestionnaires peuvent agir sur cette convention, ses compromis et sa cohérence, soit les trois C de la performance sociétale organisationnelle, pour créer un véritable espace de gestion et offrir un support empirique à la thèse selon laquelle la responsabilité sociale organisationnelle peu à peu s'élargit, et ce, afin de reconnaître les «entreprises proactives» (Shepard *et al.*, 1997). C'est ce que nous discuterons dans la suite de cet article.

De la responsabilité sociale à la performance sociétale organisationnelle

La littérature au sujet de la responsabilité sociale de l'entreprise a suivi une trajectoire bornée par les dénominations successives suivantes : la responsabilité sociale, la réponse sociale, la réponse publique et, maintenant, la performance sociétale organisationnelle³. Cette dernière appellation intègre les générations précédentes. Donna Wood est l'auteure qui a le mieux réussi cet exercice d'unification. Elle indique ceci : «La performance sociétale orga-

nisationnelle est une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, de politiques, de programmes et de résultats observables» (Wood, 1991 : 693, traduction libre).

Pour déterminer les principes de responsabilité sociale véhiculés par les attentes des parties prenantes, Freeman (1995) conseille de leur faire compléter la phrase suivante : «Les entreprises devraient être gérées selon le principe de ...» En ce qui concerne les processus de réponse sociale, il s'agit de mécanismes qui permettent aux gestionnaires d'avoir accès et de réagir à ces demandes multiples. Quant aux politiques, aux programmes et aux résultats, ils constituent les actions menées par l'entreprise pour exercer ses responsabilités sociales (par exemple, la philanthropie). Ces trois dimensions s'inscrivent dans un système où sont présents les parties prenantes et les gestionnaires, représentants de l'organisation. Leur rôle est le suivant :

1. Les attentes des parties prenantes indiquent ce qui est désirable et indésirable en ce qui a trait à la performance organisationnelle (les principes et les résultats).

2. Les parties prenantes sont influencées par les comportements organisationnels.

3. Elles évaluent si les firmes ont répondu à leurs attentes. À travers le processus de réponse itératif qui décrit la relation entre les parties, et au moyen des processus de réponse mis en place par l'entreprise, elles fournissent alors un feed-back qui alimentera la réflexion des gestionnaires et agira sur les principes de responsabilité sociale (Wood et Jones, 1995 : 31, traduction libre).

Le modèle des parties prenantes

Selon Freeman (1984), les organisations sont organiquement liées aux parties prenantes; ces dernières sont des groupes ou des individus dont les intérêts peuvent influencer l'accomplissement de la mission organisationnelle ou être influencés par celui-ci. Cette approche de gestion insiste sur la nécessité pour une organisation de gérer avec attention l'ensemble de ses relations. Après avoir parcouru la littérature liée au concept de «partie prenante», Jones et Wicks (1999) relèvent les prémisses qui caractérisent ce modèle :

– L'entreprise entretient des relations avec plusieurs parties prenantes qui influencent ses décisions ou sont influencées par elles.

– La théorie concerne la nature de ces relations.

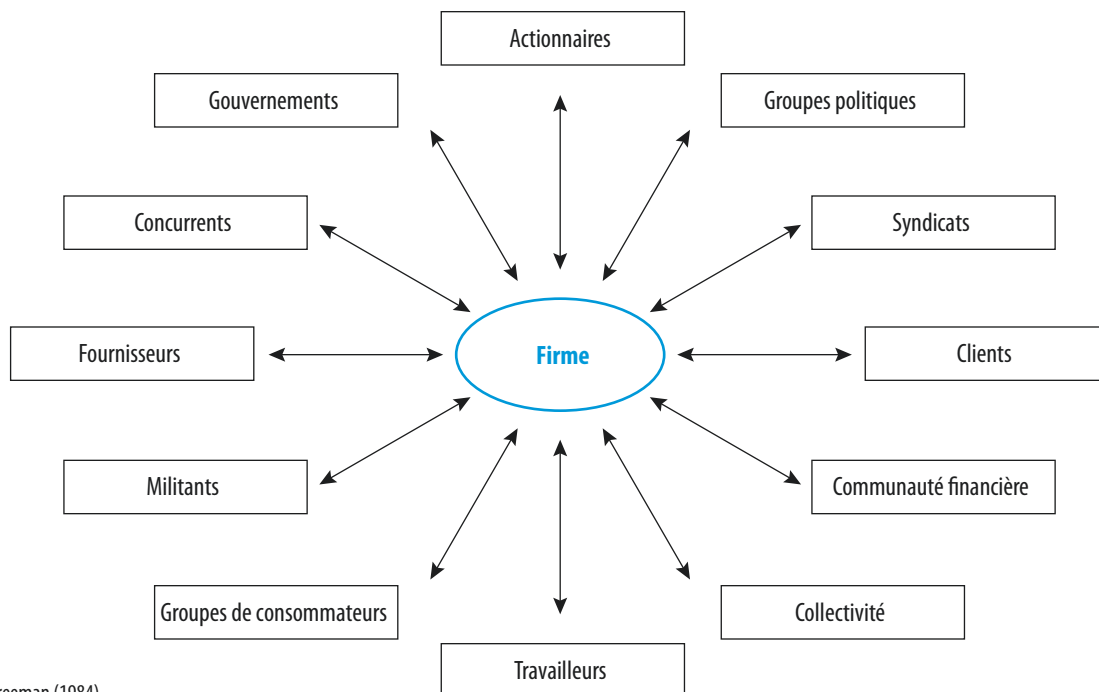
– Les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque, aucune priorité n'étant accordée aux intérêts de l'une d'elles.

– La théorie est relative à la gestion.

La représentation la plus concrète de cette perspective est sans doute la carte classique des parties prenantes (schéma 1).

Ainsi décrits, les deux modèles placent l'entreprise et ses gestionnaires au centre d'une constellation d'intérêts compétitifs. Cette description soulève plusieurs questions, dont la suivante : «Qui et quoi comptent réellement?» (Mitchell *et al.*, 1997). Pour répondre à cette question, Mitchell *et al.* (1997) ont suggéré une méthode qui consiste à classer les parties prenantes en fonction de trois attributs, soit l'influence qu'une partie prenante peut exercer sur la firme (pouvoir), la légitimité de la relation entre la partie prenante et la firme, et l'urgence de la situation de la partie prenante pour la firme.

SCHÉMA 1 – Modèle classique des parties prenantes



Source : Freeman (1984).

Une partie prenante prioritaire possède une influence légitime sur la firme et ses attentes sont urgentes. Cette prescription de gestion illustre tout autant l'approche «firme-centrée» (Dotenwill, 2005) du modèle des parties prenantes que le font les dernières générations de performance sociétale organisationnelle qui stipulent que celle-ci «peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise» (Clarkson, 1995, cité dans Gond et Mullenbach-Servayre, 2004). Dans un cas comme dans l'autre, la perspective est déterministe : l'entreprise s'adapte aux demandes des parties prenantes.

Dans la prochaine partie, nous présenterons les théories qui nous ont permis de vérifier si cette prescription a été retenue par une entreprise réputée pour sa responsabilité sociale. Pour ne pas orienter les résultats, nous nous sommes doté de théories qui ne présumant ni la nature ni la direction des relations observées.

La théorie des arènes sociales et des mondes sociaux

La théorie des arènes sociales et des mondes sociaux (Strauss, 1992) concerne les relations qui existent entre mondes sociaux. Le déterminisme social et le volontarisme total sont rejetés comme explications présumées des comportements. Caractériser les relations entre les mondes sociaux selon le sexe, le nombre, le sens, etc., est un objectif de recherche. Pour bien saisir l'utilité de cette théorie, nous devons définir ses deux concepts centraux, à savoir l'arène sociale et le monde social.

Une arène sociale est un terrain d'actions et d'interactions entre plusieurs mondes sociaux. Ces derniers se rencontrent autour d'enjeux, dont un principal, et leur considération dans l'arène est conditionnelle à leur volonté d'action (Clarke, 1991). Quant au monde social, il s'agit d'un groupe dont les membres partagent des ressources et un engagement (*commitment*) envers certaines activités. Ils adoptent et adaptent une idéologie, une logique et des principes qui orientent leurs actions. Le monde social est le principal mécanisme d'affiliation par lequel les individus organisent leur vie sociale.

filiation par lequel les individus organisent leur vie sociale.

Dans le contexte qui nous intéresse, les parties prenantes sont ces mondes sociaux. C'est dans l'arène où ils se rencontrent qu'est définie la performance sociétale organisationnelle. Cela dit, cette théorie n'offre pas de typologie de logiques permettant de reconnaître et de mieux comprendre les perspectives des partenaires en présence. Pour cette raison, nous en avons délimité un certain nombre à partir du modèle des «économies de la grandeur» élaboré par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999).

Le modèle des économies de la grandeur

C'est pour comprendre les situations, sociales et économiques, qui mettent en présence des logiques d'actions différentes devant être coordonnées que le modèle des économies de la grandeur a été créé (Boltanski et Thévenot, 1991). Les auteurs ont mis au jour les justifications les plus souvent invoquées dans diverses situations. Ces justifications indiquent ce qui est juste et légitime et donnent un sens aux actions (Boltanski et Thévenot, 1991 : 27). Dans cet univers théorique, la coordination entre personnes, groupes et mondes sociaux passe par la justification des actions selon des principes généraux¹ (Eymard-Duverny et Marchal, 1994 : 8). Sept mondes sociaux ayant une logique particulière et des principes uniques ont été répertoriés par la littérature (tableau 1).

Cette typologie est une heuristique qui permet de qualifier les demandes des parties prenantes et la logique qui les anime. L'existence d'une pluralité de logiques est porteuse de conflits possibles (Boltanski et Thévenot, 1991). L'affrontement entre les différentes logiques occasionne des tensions. La détermination de ces désaccords et des compromis qui aident à les résoudre est un objet d'étude.

Dans la prochaine partie est décrit brièvement un cas qui présente des mondes sociaux, leurs relations, leur logique, les conflits et les compromis qui ont marqué leur histoire. Il s'agit de la multinationale Alcan et de sa relation avec la collectivité régionale du Saguenay – Lac-Saint-Jean, du début des années 1980 jusqu'au tournant du dernier siècle. Nous avons choisi ce cas pour les raisons suivantes :

- Alcan est un leader mondial de la responsabilité sociale des entreprises selon Innovest Strategic Value Advisors, le magazine *Corporate Knights* et le magazine *Fortune* (*La Presse*, 21 juin 2003). Cette particularité a ceci d'attrayant que, pour mieux comprendre le concept de «performance sociétale organisationnelle», il est opportun de choisir l'entreprise considérée comme l'une des meilleures de son industrie.

- La région du Saguenay – Lac-Saint-Jean est géographiquement isolée. L'arène est bien délimitée et les mondes sociaux y sont facilement reconnaissables.

- Les deux parties sont dépendantes du même territoire et de ses ressources; l'entreprise puise dans la collectivité

TABLEAU 1— Les mondes sociaux et leurs principes supérieurs

| Monde | Principes supérieurs | Ce qui est valorisé |
|----------------|-------------------------|-------------------------|
| Marchand | Concurrence | Richesse |
| Domestique | Tradition | Bonnes manières |
| Civique | Volonté collective | Intérêt général |
| Industriel | Efficacité | Mesure, prévision |
| Inspiré | Inspiration, esthétisme | Idée, éclair de génie |
| De renom | Opinion publique | Célébrité |
| Connexionniste | Projet, réseau, liens | Engagement, flexibilité |

Source : Inspiré de Boltanski et Thévenot (1991), Chiapello (1991), Boltanski et Chiapello (1999), Jetté (2001).

vité qui y vit une ressource essentielle à son fonctionnement.

Le passage du paternalisme au «partenalisme»

Les audiences publiques du début des années 1980 au sujet du Lac-Saint-Jean sont une occasion inespérée pour des acteurs sociaux d'exprimer publiquement leur insatisfaction à propos de la compagnie Alcan qui gère le niveau du lac. Il ressort de ces audiences que la collectivité n'est plus satisfaite de sa relation avec la compagnie. Elle veut être traitée d'égale à égale par la compagnie. Elle souhaite se réapproprier la ressource (eau) ou la cogérer. De plus, elle exige l'abaissement des taux d'émission de composants chimiques dans l'atmosphère et, surtout, revendique une augmentation du nombre d'emplois⁵.

Ces demandes vont à l'encontre des plans de la compagnie dont la modernisation des usines procure une meilleure productivité à moindre coût, améliore son efficacité environnementale, mais s'accompagne d'un effet pervers : la diminution des emplois.

C'est le rejet partagé du compromis domestique/marchand qui prévalait jusque-là entre la compagnie et la collectivité. Face à ces positions irréconciliables, la compagnie suggère de redéfinir les rôles et les responsabilités de chacun. Elle signale qu'elle ne veut plus être la principale pourvoyeuse d'emplois et souhaite que la communauté prenne en mains son destin. Elle propose alors d'entretenir une relation de partenariat avec la collectivité. Elle entend ainsi briser la relation dans laquelle elle jouait le rôle du «père de famille».

Le passage de la période de paternalisme à la phase d'élaboration d'un nouveau compromis s'appuie sur une volonté de rapprochement. Le partenariat, d'abord suggéré par Alcan, et le développement durable ont été les objets permettant de reconfigurer les relations.

Le partenariat

On a fait plusieurs gestes pour construire le partenariat souhaité, comme les suivants :

- Le développement d'une société de création d'entreprises.

Alcan fonde, en concertation avec le milieu, une société de création d'entreprises (Soccrent). En plus des quelques millions de dollars investis, le vice-président de l'entreprise et son équipe ont consacré un an à ce projet. C'est le premier d'une série de gestes effectués qui viseront le rapprochement entre les parties sur de nouvelles bases, dont celles du respect, de la transparence, de la concertation et, globalement, du partenariat.

- **Le renforcement du code d'éthique.** Le code d'éthique énonce clairement le principe directeur de l'entreprise, à savoir qu'il faut concilier les intérêts de toutes les parties prenantes dans le respect des orientations sociales, économiques et écologiques des collectivités⁶.

- **Le fractionnement des contrats.** En scindant les contrats pour respecter la capacité de gestion et de production des entrepreneurs locaux, la compagnie s'assure de retenir une partie importante des capitaux dans la région et de développer un savoir-faire régional. C'est une façon de favoriser l'autonomie des partenaires. Alcan sort aussi gagnante de cet échange : les coûts liés à la distance des installations en région (transport, suivi, contrôle, etc.) sont diminués pendant et après la construction.

- **L'investissement dans le pouvoir d'agir (empowerment) de la collectivité.** «Ne devient pas partenaire qui veut, il faut d'abord apprendre à jouer.» C'est dans cet esprit que les gestionnaires de l'entreprise participent à plusieurs projets avec la collectivité. Par exemple, des exercices de remue-méninges (*brainstorming*) pour établir la mission de certains organismes régionaux sont menés, des partenariats avec les institutions d'enseignement sont signés, des projets qui appellent la participation de jeunes, et même de très jeunes enfants⁷, sont encouragés pour favoriser le développement de l'esprit entrepreneurial, qualité primordiale du partenaire souhaité.

Valables en eux-mêmes, ces gestes ont pris tout leur sens lorsqu'ils ont été inscrits dans la perspective du modèle du développement durable.

Le développement durable

Le développement durable doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Son application implique un compromis entre les sphères de l'économie, de l'environnement et du social. Elle nécessite la mise en place de processus de participation, de gouvernance de partenariat où tous les acteurs en cause sont mis à contribution (Gagnon, 1995).

La collectivité adhère rapidement (dès 1988) au concept et y voit une marche à suivre dans le contexte qui est le sien⁸. Certains acteurs suggèrent de faire de la région un «laboratoire de développement durable» où les besoins matériels et sociaux, la pérennité des ressources ainsi que l'équilibre entre les humains et la nature seraient assurés. Le concept de développement durable est aussi intégré tôt dans le discours de la compagnie qui, dès 1988, l'utilise dans son rapport annuel. Les deux parties trouvent un écho à leurs interrogations avec ce concept. La collectivité se dote d'un modèle global qui lui permet de situer le rôle de chacun dans le respect des principes souhaités : un équilibre dans l'utilisation des ressources et dans la redistribution des bénéfices, le tout se faisant dans la concertation. Du côté de la firme, le développement durable se fonde sur la notion de partenariat, relation souhaitée par Alcan. Ainsi, le développement durable devient le moyen idéal pour traduire l'offre de partenariat en des termes acceptables pour la collectivité.

Les multiples forums publics au sujet de l'avenir de la région qui se tiendront ensuite permettront aux deux parties de se concerter sur une base régulière et de se rapprocher autour des concepts de partenariat et de développement durable. De lieux d'expression du mécontentement et de requêtes pour la collectivité au début des années 1980, ces forums sont devenus des moyens privilégiés de rapprochement pour négocier le nouveau pacte social; ils sont maintenant utilisés comme mécanisme de gouvernance par les deux parties. Il s'agit d'un retournement qui témoigne du changement effectué.

Le «partenalisme»⁹

Finalement, le projet de construction d'une nouvelle usine de la compagnie dans la région au milieu des années 1990 est l'épreuve idéale pour vérifier la solidité du nouveau pacte social négocié au cours des 10 années précédentes. Avant d'investir deux milliards de dollars, Alcan veut s'assurer que l'accord tiendra le coup, que le milieu appuiera le projet et deviendra un véritable partenaire. De son côté, la collectivité exige que le discours concernant le développement durable soit mis en application. Ce projet constitue le test ultime et l'enjeu est de taille. Chaque partie pourrait se retrancher dans sa logique initiale, se rétracter et faire achopper le compromis négocié.

Consciente de cela, Alcan procède à une consultation auprès du milieu. Elle voit dans ce mécanisme la meilleure façon d'atteindre son objectif, celui de concevoir un projet qui soit acceptable sur les plans social, économique et environnemental. Lors de ces rencontres (au nombre de 45), environ 1 000 préoccupations sont soulevées par les participants. Alcan les classe par familles d'enjeux et suggère des réponses aux demandes ainsi regroupées. Ces propositions l'accommodent elle-même. Il s'agit d'une façon de s'assurer que le cadre de négociation lui convient.

C'est ainsi qu'Alcan s'engage à participer à un plan concerté de maximisation des retombées économiques visant à retenir 46 % des sommes dépensées pour la construction de l'usine. À cet égard, la politique du fractionnement des contrats sera maintenue et améliorée. Alcan s'engage aussi en ce qui a trait à l'aménagement du territoire, au suivi environnemental et au suivi des impacts totaux pendant et après la construction. Puis, des objectifs tangibles sont fixés, lesquels serviront à évaluer le succès du projet. Pour que ces objectifs puissent être atteints, plusieurs comités multipartites sont mis en place. Formés de représentants de divers groupes sociaux, ils sont organisés autour d'un enjeu particulier. La compagnie siège à chacun d'eux. La sélection des responsables se fait de façon à assurer quelques règles essentielles : la légitimité des représentants aux yeux des autres parties en cause

et l'équilibre territorial. Cette proposition globale est entérinée au moment des audiences publiques à propos du projet.

Afin de témoigner du quasi-consensus au sujet de ce compromis domestique/connexionniste, voici quelques extraits des évaluations livrées par les parties lors des audiences publiques de 1997 (BAPE, 1997) :

- «Alcan représente pour la communauté la lumière au bout du tunnel.»

- «Nous considérons que la compagnie, tout au long de ce dossier, a fait preuve de transparence avec tous les intervenants.»

- «Cette attitude constitue une solide assurance quant à l'application rigoureuse des mesures d'atténuation et du programme de suivi environnemental, ainsi que pour le maintien des excellents liens de collaboration tissés à ce jour entre le promoteur et la collectivité.»

- «Un dossier-pilote de cette envergure ne peut que constituer un modèle pratique qui est appelé à faire école en matière de partenariat pour une gestion intégrée des ressources.»

- «Cette façon de faire ne s'était jamais vue chez un entrepreneur privé, et c'est tout à l'honneur des dirigeants de la compagnie.»

- «Ce projet a un potentiel structurant pour le devenir économique de la collectivité tout en offrant de solides garanties sur le plan environnemental.»

- «Le promoteur a démontré son respect pour les orientations prises par le milieu et l'ensemble de la région à l'égard du concept de développement durable.»

Ces commentaires contrastent avec ceux qu'ont émis les parties prenantes aux audiences publiques de 1985. À la sortie des audiences de 1997, Alcan n'est plus seule au centre de l'espace de gouvernance. Elle s'est volontairement excentrée. Elle partage maintenant une position dominante dans l'arène avec quelques partenaires. Ceux-ci occupent une place centrale dans leur milieu respectif. Ensemble, ils assument la gouvernance de l'arène.

Les trois C de la performance sociétale organisationnelle : convention, compromis, cohérence

À la lumière du cas décrit, nous pouvons présenter trois caractéristiques de la performance sociétale organisationnelle qui nous apparaissent particulièrement importantes dans une perspective de gestion.

La convention

La performance sociétale organisationnelle est une convention sociale. Elle agit comme cadre à l'intérieur duquel les interactions se dérouleront. C'est un outil d'orientation, de coordination et d'évaluation, bref un outil de gouvernance. Elle constitue le principal support de gouvernance dans l'arène peuplée de parties prenantes, devenues parties partenaires. Cette convention est construite socialement dans l'arène. Trois dimensions la constituent : des principes de responsabilité sociale, des mécanismes de gouvernance et des résultats. Elle est négociée dans un espace de gouvernance, lui-même soumis à des conventions sociales plus larges¹⁰. L'entreprise et ses partenaires sont liés par cette convention. Certains aspects sont informels (les principes de responsabilité sociale), d'autres sont formels (les mécanismes et les résultats).

Notre cas illustre la collaboration entre l'entreprise et son milieu. Le déterminisme qui caractérisait les modèles précédents n'arrive pas à la hauteur de l'empirisme. C'est en vertu d'un «constructivisme social» que les gestionnaires peuvent créer un espace de gestion qui leur permet d'agir de façon proactive.

Les gestionnaires jouent un rôle déterminant dans la structuration de la convention de performance sociétale organisationnelle. Par exemple, ils sont les premiers à proposer de nouveaux principes à la collectivité (partenariat). Ils sont aussi à l'affût de nouveaux modèles (comme le développement durable) qui pourraient servir de «ponts» entre eux et les groupes sociaux de la région. Ils veillent à ce que la nouvelle convention puisse se nouer. Ils suggèrent les modalités de l'entente. Ils participent à

la nomination des leaders d'enjeux. Du même coup, ils s'assurent d'un équilibre territorial. Ils traduisent les attentes des autres parties en des termes qui peuvent leur convenir aussi.

L'action des gestionnaires nous permet de rejeter la théorie du «gestionnaire/mandataire» suggérée, entre autres, par Hill et Jones (1992). Le rôle des gestionnaires chez Alcan appuie plutôt la thèse de Shepard *et al.* (1997), selon laquelle la responsabilité sociale organisationnelle est en voie d'être élargie pour reconnaître les gestionnaires proactifs. Comme le prétend Gomez (1997 : 237), «la gestion suppose [...] une action volontaire et calculée ayant pour objectif de conforter ou de modifier le système de gouvernement, en jouant sur les règles [...] : c'est une pratique visant à agir sur le système». Gérer de façon proactive, c'est participer à la construction et au maintien d'une convention de performance sociétale organisationnelle raisonnable pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Le compromis

«Tout est maintenant imbriqué [...] Cette complexité a vraiment changé la façon de gérer les choses.» Ainsi parlait un dirigeant qui a vécu les cinq périodes de la relation décrites dans le cas. Aujourd'hui, tout est lié : il n'y a plus de séparation entre les sphères d'affaires, morale, sociale et environnementale.

Chacune des dimensions de la convention de performance sociétale organisationnelle (principes, mécanismes, résultats) est le fruit d'un compromis négocié. Ce compromis n'est pas «un accord obtenu par des concessions réciproques», selon la définition du *Petit Larousse*, mais «un accommodement entre des formes de généralités différentes qui pointent vers de possibles dépassements de leurs contradictions» (Boltanski et Thévenot, 1991 : 32).

Voici des exemples de compromis négociés sur chacune des dimensions de la convention de performance sociétale organisationnelle à la période du «partenalisme». Pour les décrire, nous avons utilisé la typologie offerte par les travaux de Boltanski, Thévenot et Chiapello. Les principes de responsabilité sociale présentés dans le tableau 2 sont imbriqués dans le compromis qui caractérise le «partenalisme».

D'autres principes (comme le principe esthétique) pourraient être admis dans la convention. Ils génèreraient à leur tour une multiplication des compromis possibles.

Les mécanismes de gouvernance suivants, et leur logique correspondante, sont utilisés simultanément pour supporter le «partenalisme» (tableau 3).

Certains mécanismes chevauchent deux logiques. Par exemple, les audiences publiques et leurs consultations préalables sont à la fois des mécanismes civiques et connexionnistes (de partanariat). Ces mécanismes composites sont nécessaires dans un contexte où ces groupes doivent coordonner leurs actions pour réaliser un objectif commun, comme le développement durable.

Les résultats suivants sont juxtaposés dans le compromis «partenaliste» (tableau 4).

Tout comme dans le cas des principes et des mécanismes, certains résultats sont le fruit d'arrangements entre les multiples logiques. Par exemple, le programme de fractionnement des contrats est un compromis entre le principe marchand et le principe

domestique : l'objectif est de favoriser le développement régional tout en assurant de meilleurs profits à l'entreprise. Au dire des gestionnaires, le local (domestique) est source d'économies (marchand). La juxtaposition des deux principes permet le dépassement souhaité. C'est la fameuse situation «gagnant-gagnant» recherchée.

La cohérence

Les principes, les mécanismes et les résultats sont liés inextricablement, servant tantôt de support à la coordination, tantôt de preuves du respect de la convention de performance sociétale organisationnelle. Seul un alignement cohérent (*fit*) entre eux permet d'assurer la stabilité des relations. Une «entente de principes¹¹» au sujet d'un partanariat est nécessaire; des comités de maximisation des retombées économiques le sont également. De plus, pour que le partanariat soit effectif, certains résultats doivent orienter ces comités. Par exemple, on s'attend à ce qu'il y ait 46 % de retombées économiques dans la région si le partanariat et les mécanismes de gouvernance fonctionnent bien.

TABLEAU 2 – Principes de responsabilité sociale

| Principes | La responsabilité sociale de l'entreprise, c'est... |
|----------------|---|
| Domestique | De prendre soin des autres membres de la «famille régionale» |
| De partanariat | D'être le partenaire dans divers projets |
| Civique | De partager le pouvoir et les ressources |
| Marchand | De maximiser la richesse des actionnaires et des fournisseurs régionaux |

TABLEAU 3 – Mécanismes de gouvernance

| Principes sous-jacents | Mécanismes |
|------------------------|--------------------------------------|
| Civique | Multiples forums publics |
| De partanariat | Consultations, comités multipartites |

TABLEAU 4 – Résultats

| Principes sous-jacents | Résultats |
|------------------------|--|
| Domestique | 46 % des retombées économiques dans la région lors de la construction de l'usine |
| De partanariat | Fondation de la société de création d'entreprises |

«La plus ou moins grande cohérence d'une convention joue sur sa capacité à être convaincante en tant qu'information sur les comportements supposés d'autrui. Elle sera alors d'autant plus facilement adoptée» (Gomez, 1997 : 227).

Sans cette fusion de catégories, la relation peut s'envenimer. C'est ce qui s'est produit au début des années 1980. Par exemple, la diminution du nombre d'emplois due à la modernisation des entreprises a perturbé les relations fondées sur un compromis domestique. Puis, l'introduction d'un mécanisme civique – les audiences publiques – dans une relation domestique a exacerbé la crise passagère à laquelle faisaient face les deux parties. Bref, la relation entre une entreprise et une collectivité est harmonieuse lorsqu'il y a un compromis sur le plan des principes et que les mécanismes de gouvernance et les résultats sont en équilibre avec celui-ci.

Conclusion

Le cas étudié nous a permis d'apporter un éclairage différent sur la gestion de la performance sociétale organisationnelle dans une arène de gouvernance délimitée par les parties prenantes. À travers cette histoire, nous avons appris qu'il est possible de gérer les relations entre l'entreprise et la collectivité en agissant, entre autres, en fonction des trois C (convention, compromis, cohérence) de la performance sociétale organisationnelle. Celle-ci est une convention qui se négocie, se construit socialement. À ce moment, les gestionnaires peuvent être proactifs, c'est-à-dire participer activement à la structuration de la carte de leurs parties prenantes. Ce faisant, ils préservent leur capacité d'action tout en considérant les attentes des parties prenantes. Ils cherchent ainsi à négocier une convention de performance sociétale organisationnelle qui assure une relation harmonieuse entre les parties.

Cette convention est conclue lorsqu'un compromis sur chacune des catégories (principes, mécanismes, résultats) de la performance sociétale organisationnelle est atteint et, surtout, lorsqu'il y a un alignement cohérent

entre elles. Une analogie musicale nous permet d'illustrer ce propos : l'accord – la convention – est tributaire d'un ajustement sur chacune des notes (principes, mécanismes, résultats), mais aussi de l'harmonie entre elles.

Évidemment, un cas ne permet pas de généraliser. D'ailleurs, certains prétendront que d'autres explications sont aussi plausibles et qu'Alcan ne pouvait agir autrement, qu'elle devait se soumettre à la pression des forces institutionnelles. Sans doute. Malgré tout, et dans les limites imposées, elle a dégagé une marge quant au choix de ses actions et de ses réactions. Elle a fait des gestes judicieux. Elle a réussi là où plusieurs auraient échoué. Elle a participé à la création d'un espace de gouvernance et de gestion. De cette façon, elle s'est assurée de répondre adéquatement aux demandes qui lui étaient adressées, puisqu'elle en était, en partie, l'architecte. Cela lui a permis de conserver un avantage concurrentiel indéniable et d'en obtenir de nouveaux : pensons, par exemple, à l'accès à l'eau et à l'électricité à un coût avantageux, ou à l'émergence de fournisseurs locaux aptes à garantir la continuité dans la relation (par exemple, l'entretien) et à prendre le relais pour le développement de l'emploi. Alcan a de plus développé un savoir-faire, maintenant reconnu, qui constitue une valeur inestimable pour une entreprise du secteur primaire, où le contact avec les collectivités est fréquent et intense.

Est-ce encore le cas en 2006? Pour répondre à cette question, nous pourrions utiliser la grille d'analyse élaborée dans cet article et vérifier si la relation s'appuie toujours sur une convention de performance sociétale organisationnelle. C'est en ce sens que le modèle présenté ici est généralisable. Il ne permet certes pas de faire des prédictions, mais il aide à mieux comprendre comment il est possible d'agir sur les règles de gouvernance, comment ces dernières se modifient, bref comment on peut gérer ses relations avec ses vis-à-vis en assumant sa responsabilité sociale.

Notes

1. Voir Mitchell *et al.* (1997), Hummels (1998), Clarkson Center for Business Ethics (1999).
2. Pour réaliser cette étude, nous avons respecté les règles méthodologiques habituelles, entre autres une

triangulation de données et de sources : des entrevues, l'analyse des transcriptions et des mémoires déposés au Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE), une revue de presse, une revue des ouvrages sur le sujet, une analyse des rapports de la compagnie, des observations, etc.

3. Voir Carroll (1999), Wartick et Cochran (1985), Wood (1991), Wood et Jones (1995).
4. Dans ce corpus, les concepts suivants sont synonymes : principes, grandeurs, logiques d'actions, formes de coordination (Boltanski et Thévenot, 1989 : V), systèmes de valeurs (Chiapello, 1991 : 336) et rationalité (Derouet, cité dans Boltanski et Thévenot, 1989 : 19).
5. Le taux de chômage est à ce moment de 16 % alors qu'il est de 9 % pour l'ensemble du Québec. Cette situation est considérée comme inadmissible.
6. Ces principes correspondent à ceux que véhicule le modèle des parties prenantes.
7. Par exemple, le projet pédagogique de l'école Saint-Pierre (Labelle, 2005).
8. Dans cette région, le développement est axé en grande partie sur l'exploitation des ressources naturelles.
9. Nous avons choisi ce vocable plutôt que celui de «partenariat», car il permet de garder à l'esprit le lien domestique qui caractérise encore la relation entre les parties. Pour reprendre l'analogie familiale, avec ce nouveau compromis, la compagnie est le grand frère de la région.
10. Il ne s'agit pas de considérer la relation entre une entreprise et ses parties prenantes comme le résultat d'un contrat social décontextualisé qui émerge d'une seule négociation. Certains *a priori* sont acceptés par les parties.
11. L'expression «entente de principes» illustre le compromis discuté.

Références

- Alcan, *Rapports annuels de la compagnie*, 1976 à 2002.
- BAPE (Bureau d'audiences publiques sur l'environnement), *Programme de stabilisation des berges du lac Saint-Jean*, rapport d'enquête et d'audience publique avec les annexes, 1985.
- BAPE (Bureau d'audiences publiques sur l'environnement), *Projet de construction d'une usine d'électrolyse à Alma, par Alcan Aluminium Itée*, transcriptions des audiences, publications officielles, Québec, 1997, 181 pages.
- Beaulieu, S., Pasquier, J., «Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking: A negotiated-order perspective», *The Journal of Corporate Citizenship*, n° 6, été 2002, p. 53-69.
- Boltanski, L., Chiapello, È., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999, 843 pages.
- Boltanski, L., Thévenot, L. (dir.), «Introduction», dans *Justesse et justice dans le travail*, Presses Universitaires de France, cahier du Centre d'études et de l'emploi, n° 33, 1989, 321 pages.
- Boltanski, L., Thévenot, L., *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, coll. «NFR Essais», Gallimard, 1991, 485 pages.
- Carroll, A.B., «Corporate social responsibility», *Business and Society*, vol. 38, n° 3, 1999, p. 268-295.
- Chiapello, È., «Conflits de rationalité entre le monde de la gestion et le monde des arts», dans Colbert, F., Mitchell, C. (dir.), *Actes de la 1^{re} conférence interna-*

- tionale sur la gestion des arts, 22-24 août 1991, p. 335-350.
- Clarke, A.E., «Social worlds/arenas as organizational theory», dans Maines, D.R. (dir.), *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss*, Aldine De Gruyter, 1991, p. 119-158.
- Clarkson Center for Business Ethics, *Principles of Stakeholder Management*, University of Toronto, 1999.
- Dotenwill, E., «Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises?», *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 40, n° 211/212, 2005, p. 85-96.
- Eymard-Duvernay, F., Marchal, E., «Les règles en action : entre une organisation et ses usagers», *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, 1994, p. 5-36.
- Freeman, R.E., «Stakeholder management: Framework and philosophy», *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, 1984, p. 52-82.
- Freeman, R.E., «Stakeholder thinking: The state of the art», dans Nasi, J. (dir.), *Understanding Stakeholder Thinking*, LRS Publications, 1995, p. 35-46.
- Gagnon, C. (dir.), *L'évaluation des impacts sociaux : vers un développement viable*, Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales, 1995, 182 pages.
- Gomez, P.-Y., «Informations et conventions : le cadre du modèle général», *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 160, 1997, p. 217-240.
- Gond, J.-P., Mullenbach-Servayre, A., «Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise», *La Revue des Sciences de Gestion*, janvier/février 2004, p. 93-116.
- Hill, C.W.L., Jones, T., «Stakeholder agency theory», *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, mars 1992, p. 131-154.
- Hummels, H., «Organizing ethics: A stakeholder debate», *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 13, 1998, p. 1403-1419.
- Jensen, M.C., Meckling, W.H., «Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, n° 3, 1976, p. 305-360.
- Jetté, C., «Une interprétation de l'économie des grandeurs», co-publication du Crises et du Lareppps, coll. «Working Paper», n° 0107, mai 2001, 41 pages.
- Jones, T.M., Wicks, A.C., «Convergent stakeholder theory», *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, 1999, p. 206-221.
- Labelle, F., *La performance sociétale organisationnelle comme convention sociale entre l'entreprise et son milieu : le cas d'Alcan au Saguenay – Lac-Saint-Jean*, thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 2005, 400 pages.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J., «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, vol. 22, 1997, p. 853-886.
- Shepard, J.M., Betz, M., O'Connell, L., «The proactive corporation: Its nature and causes», *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n° 10, juillet 1997, p. 1001-1010.
- Strauss, A.L. (dir.), *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionnisme*, textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger, L'Harmattan, 1992, 319 pages.
- Wartick, S.L., Cochran, P.L., «The evolution of the corporate social performance model», *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, 1985, p. 758-769.
- Wood, D., «Corporate social performance revisited», *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, 1991, p. 691-718.
- Wood, D., Jones, R.E., «Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance», *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, n° 3, 1995, p. 229-267.