

**Les 3 « C » de la performance sociale
organisationnelle (PSO)**

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 11-2005

Par François Labelle

**Les 3 « C » de la performance sociale
organisationnelle (PSO)**

Les cahiers de la Chaire – collection recherche

No 11-2005

Par François Labelle*

* **François Labelle**, Ph.D. est coordonnateur à l'Observatoire sur la gestion stratégique des ressources humaines à l'école des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal.

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO)..... | 3 |
| Du paternalisme au « paRTenalisme » | 4 |
| 1 ^{er} Mouvement : le paternalisme | 4 |
| 2 ^{ème} Mouvement : la turbulence..... | 5 |
| 3 ^{ème} mouvement : la crise..... | 6 |
| 4 ^{ème} Mouvement : le « paRTenalisme » en construction..... | 7 |
| a) Le partenariat | 7 |
| b) Le développement durable (DD) | 8 |
| 5 ^{ème} Mouvement : le paRTenalisme | 9 |
| Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO) : convention, consonance, cohérence..... | 13 |
| 1. Convention | 13 |
| 2. Consonance..... | 14 |
| 3. Cohérence | 16 |
| Proposition I: l'équilibre | 17 |
| Proposition II : la turbulence et le déséquilibre | 17 |
| Proposition III : la crise..... | 17 |
| Discussion et conclusion..... | 17 |
| Bibliographie | 19 |

Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO)

Le courant de recherche à propos de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a suivi une trajectoire bornée par les dénominations successives suivantes: la responsabilité sociale, la réponse sociale, la réponse publique et, maintenant, la performance sociale organisationnelle (PSO). Donna Wood est l'une des auteurs qui s'est démarquée le plus à ce sujet. Elle suggère cette définition :

“La performance sociale est une configuration de **principes** de responsabilité sociale, de **processus** de réponse sociale, de politiques, de programmes et de **résultats** observables.»
(Wood, 1991, p. 693 ; traduction libre)

Les trois catégories - les principes, processus et résultats - sont complémentaires et construites socialement par les parties concernées :

1. Les attentes des parties concernées indiquent ce qui est désirable et indésirable en termes de performance organisationnelle (les principes et les résultats) ;
2. Les parties concernées sont affectées par les comportements organisationnels ;
3. Elles évaluent si les firmes ont répondu à leurs attentes. A travers le processus de réponse itératif qui décrit la relation entre les parties, elles fournissent alors un «*feed-back*» qui alimentera la réflexion des gestionnaires et influencera les principes de responsabilité sociale.
(Wood et Jones, 1995, p.31; traduction libre)

Une étude de cas nous a permis de valider cette proposition normative. Ce faisant, nous avons identifié trois caractéristiques de la PSO que nous nommerons les 3 « C » de la PSO, sur lesquelles les gestionnaires peuvent agir pour se créer un espace de gestion et arriver aux résultats suivants : 1. établir une relation harmonieuse et durable avec leurs vis-à-vis; 2. préserver certains avantages concurrentiels 3. développer des compétences distinctives et reproductibles en d'autres lieux.

Dans la prochaine section, nous décrivons brièvement les aspects du cas qui nous permettent d'appuyer cette thèse. En suivant les recommandations de Strauss, qui suggère d'utiliser l'analogie musicale pour considérer qu'un processus donne vie à une pièce, nous avons distingué cinq « mouvements » de la pièce interprétée par une multinationale, Alcan, et la collectivité régionale du Saguenay-Lac-Saint-Jean, conjointement dépendante d'un même territoire. Nous avons aussi identifié les conditions transitoires d'un mouvement à l'autre.

Du paternalisme au « paRTenalisme »

1^{er} Mouvement : le paternalisme

Dès le début du 20^{ème} siècle, le gouvernement du Québec garantit à Alcan le contrôle exclusif d'une ressource naturelle et d'autres prérogatives en matière d'aménagement du territoire pour une période de 50 ans. En contrepartie, Alcan a l'obligation légale de favoriser l'emploi régional. Elle est débitrice d'une obligation de "juste retour des choses" qui la lie au développement économique général de la région.

Pour remplir ses obligations et supporter les principes domestiques, les relations directes sont favorisées. Il est d'usage courant de régler les différends directement avec certains groupes ou individus. On « achète » littéralement la paix. L'octroi de contrat à de petites firmes régionales, les dons aux organismes communautaires, l'entretien des infrastructures de loisir (ex. aréna), sont autant d'exemples de ce type de « saupoudrage » qui régissent les relations entre la compagnie et la collectivité.

Il est aussi de pratique coutumière pour les directeurs de la compagnie de siéger sur tous les conseils d'administration d'organismes qui regroupent les principaux leaders de la région. C'est une façon de recueillir des informations à propos de tout un chacun et de faire connaître ses positions. La parole du « père de famille » est également transmise par le journal de la compagnie qui fait alors office de journal régional.

Dans une telle association, le «père de la région» s'occupe de tout : pourvoyeur d'emplois, constructeur de l'infrastructure municipale, de l'église, de l'hôpital, du foyer des loisirs, propriétaire des maisons des travailleurs, etc. C'est d'une véritable « ville-compagnie » dont il s'agit.

2ème Mouvement : la turbulence

Sous le joug du premier contrat décrété, la collectivité régionale n'est pas « partie prenante » à la négociation. Mais puisqu'elle subit les effets de l'action corporative, elle évalue sa performance. Or, cette évaluation s'assombrit à partir des années soixante-dix. C'est la logique de la collectivité qui change. La relation paternaliste n'est plus acceptable. Plusieurs conditions contextuelles expliquent ce mécontentement : c'est la Révolution Tranquille et la transformation de l'État - le pouvoir du capital, de l'élite anglophone et de l'église sont remis en cause – c'est la montée des groupes environnementaux, c'est aussi l'éclosion des groupes d'extrême-gauche au sein desquels on parle du « pouvoir du peuple », de « lutte de classe ». (Godbout, J., 1983, p.57-58)

La compagnie, utilisatrice de ressources naturelles, dont le visage anglophone est encore manifeste, est l'exploiteur-type duquel il faut se libérer. Les revendications se multiplient. Cela va de la réappropriation des ressources à la cogestion de celles-ci, en passant par l'augmentation du nombre d'emplois et l'abaissement des taux d'émanation de composants chimiques. La qualité des emplois fait aussi l'objet de vives discussions. Les conditions de travail considérées trop difficiles (ex. Chaleur excessive, poussières) mèneront à deux grèves importantes à la fin des années soixante-dix.

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 du nombre d'emplois. Dans une région où le taux de chômage est de 16% alors qu'il est de 9% pour l'ensemble du Québec, cette situation est considérée inadmissible. Après 50 ans de priviléges accordés à une

multinationale, les autochtones estiment qu'ils sont en droit d'obtenir un plus juste « retour des choses ».

Dans cette phase de turbulence, les deux acteurs n'ont pas de compromis à suggérer à l'autre. Et plutôt que d'adopter une attitude de concertation, ils sont enclins à favoriser la confrontation.

3ème mouvement : la crise

L'introduction d'un processus de réponse sociale de nature civique dans une relation paternaliste fait éclater la crise au grand jour. Les audiences publiques du début des années quatre-vingts au sujet du Lac-Saint-Jean, enjeu qui implique directement Alcan, sont l'occasion rêvée pour plusieurs acteurs sociaux d'exprimer publiquement leurs exigences. La grogne et la méfiance s'installent et certains leaders régionaux s'assurent que les raisons de leur mécontentement, qui sont essentiellement les mêmes qu'à la période de turbulence, soient connues et partagées en tous lieux dans la région.

Il ressort clairement de ces audiences que la collectivité n'est plus satisfaite de sa relation avec la compagnie et veut être traitée d'égale à égale. De son côté, la compagnie suggère de redéfinir les rôles et responsabilités de chacun. Elle signale publiquement qu'elle ne veut plus être la principale pourvoyeuse d'emploi et souhaite que la communauté prenne en mains son destin. Elle entend ainsi briser la relation domestique dans laquelle elle joue le rôle du “père de famille”.

Lorsque les conventions sur lesquelles s'appuie une relation sont remises en cause, il y a lieu, à l'instar des régulationnistes, de considérer la situation critique. Cette crise est celle du rejet partagé du compromis domestique-marchand qui prévalait jusque-là.

Dans ces conditions, le statut quo dans la relation n'est plus recevable. C'est à ce moment qu'Alcan suggère une relation plus partenariale. Cette proposition provoque beaucoup d'inquiétude. (Gagnon, 1991, p. 133) Les gens se sentent abandonnés. Les agents socio-

économiques prennent conscience qu'ils devront désormais assumer la création d'emplois, rôle dévolu à la compagnie et aux autres grosses entreprises de la région depuis 50 ans.

4ème Mouvement : le « paRTenalisme » en construction

Le passage de la période de crise à la phase d'élaboration d'un nouveau modèle de gouvernance s'appuie sur des concepts de rapprochement. Parmi ceux-ci, le partenariat, d'abord suggéré par la Cie, et le développement durable, ont été les objets permettant de reconfigurer les relations. Nous les présentons ci-après, mais soulignons d'abord leur polysémie qui, critiquée en d'autres circonstances, est une qualité indéniable lorsqu'il faut construire une nouvelle convention; chacun peut y mettre du sien.

a) Le partenariat

Plusieurs gestes ont été posés pour construire le partenariat souhaité par la Cie. Par exemple :

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

- Le renforcement du code d'éthique : il énonce clairement le principe directeur, à savoir qu'il faut concilier les intérêts de toutes les parties prenantes dans le respect des orientations sociales, économiques et écologiques des collectivités dans lesquelles la Cie est établie.

- Le fractionnement des contrats : l'un des gestes de rapprochement les plus significatifs est celui de l'application du programme de « fractionnement des contrats » lors de la construction d'une usine de la compagnie en 1989. En scindant les contrats pour respecter la capacité de gestion et de production des entrepreneurs locaux, la compagnie assure une rétention

importante de capitaux dans la région et le développement d'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 l'empowerment de la collectivité** : « Ne devient pas partenaire qui veut, il faut d'abord apprendre à jouer ». Dans cet esprit, les gestionnaires de la compagnie participent à plusieurs projets avec la collectivité. Par exemple, des exercices de « *brainstorming* » pour établir la mission de certains organismes régionaux sont menés, des partenariats avec les institutions d'enseignement sont signés, et des projets qui impliquent des jeunes, et même, de très jeunes enfants¹, 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.

b) Le développement durable (DD)

Selon le rapport Brundtland, le développement durable doit répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Son application implique un compromis entre les sphères de l'économie, de l'environnement et du social². Cela nécessite la mise en place de processus de participation, de gouvernance partenariale où tous les acteurs concernés 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 sien³. Certains leaders régionaux suggèrent de faire de la région un

¹ Par exemple, le projet pédagogique de l'École Saint-Pierre. (Labelle, 2005)

² Nous reconnaissons la définition proposée par l'Union mondiale pour la conservation de la nature (1980), pour laquelle *le développement durable est un développement qui tient compte de l'environnement, de l'économie et du social*.

³ Région dont le développement est axé en grande partie sur l'exploitation des ressources naturelles.

« laboratoire de développement durable » où les besoins matériels, sociaux, la pérennité des ressources, ainsi que l'équité entre les humains et la nature seraient comblés et en équilibre.

Le concept de DD est aussi rapidement intégré dans le discours de la Cie qui, dès 1988, l'utilise dans son rapport annuel. Les deux parties trouvent 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 compagnie, l'équilibre dont il est question est conforme à son principe directeur. De plus, le développement durable est un modèle qui se fonde sur la notion de partenariat, relation souhaitée par Alcan. Ainsi, le DD devient le moyen idéal de 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. Alors que les forums publics du début des années quatre-vingts ont été des éléments d'affermissement de la crise, ils sont devenus des moyens privilégiés de rapprochement pour négocier le nouveau pacte social. De menaces qu'ils étaient, de lieux d'expression de mécontentement et de requêtes pour la collectivité, ces forums sont maintenant utilisés comme mécanisme de gouvernance par les deux parties. Il s'agit d'un retournement qui témoigne du changement qui s'opère.

5ème Mouvement : le paRTenalisme⁴

Finalement, le projet de construction d'une nouvelle usine de la compagnie dans la région au milieu des années quatre-vingt-dix est l'épreuve idéale pour vérifier la solidité du compromis négocié au cours des dix années précédentes. Avant d'investir deux milliards de dollars, Alcan

⁴ 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 Cie est le grand frère de la région.

veut s'assurer que l'accord tiendra le coup, que le milieu supportera le projet et deviendra un véritable partenaire. De son côté, la collectivité exige que le discours au sujet du développement durable soit mis en application. Ce projet constitue le test ultime; jusqu'à quel point la Cie est prête à passer de la parole aux actes? L'enjeu est de taille. Chaque partie concernée 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 (45), environ 1000 préoccupations sont soulevées par les participants. La Cie classe ces préoccupations par famille d'enjeu et suggère des réponses aux demandes ainsi regroupées. Ces propositions l'accordent 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 une rétention de 46% des sommes dépensées pour la construction de l'usine. À cet égard, la politique du « fractionnement des contrats » sera maintenue et améliorée. Alcan se commet aussi à propos de l'aménagement du territoire, du suivi environnemental et du suivi des impacts totaux pendant et après la construction. Puis, des objectifs tangibles et quantifiables sont fixés et serviront à évaluer le succès ou l'échec du projet. Pour atteindre ces objectifs, divers comités multipartites devront être mis en place. Formés de représentants de divers groupes sociaux, ils sont organisés autour d'un enjeu particulier. La Cie siège à chacun d'eux. La sélection des responsables se fait de façon à assurer quelques règles essentielles : la collaboration possible avec la Cie, la légitimité des représentants aux yeux des autres parties concernées, l'équilibre territorial. Cette proposition globale est entérinée au moment des audiences publiques à propos du projet.

Au sujet de ces audiences, il convient de signaler qu'elles ne sont pas des lieux de négociation efficace, mais plutôt des lieux privilégiés pour sceller l'existence d'une nouvelle « cité », pour cristalliser un nouveau compromis.

Afin de témoigner du quasi consensus à propos de ce compromis, voici quelques extraits des évaluations livrées par des parties concernées lors des audiences publiques :

- 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 au 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.

À la sortie des audiences, Alcan n'est plus seule au centre de l'espace de gouvernance. Elle s'est volontairement excentrée. Elle partage maintenant conjointement une position dominante avec quelques représentants d'enjeux identifiés par le grand public. Ceux-ci occupent une place centrale dans leur milieu respectif. Ensemble, ils assument la gouvernance. Cela suggère une lecture des relations « entreprise et société » moins orientée vers l'entreprise. Il y a une forme de déplacement des frontières.

Ainsi, si l'entreprise répond aux demandes des autres acteurs (aspects esthétiques, retombées régionales, emplois, etc.) et qu'en échange, ces derniers se préoccupent d'efficacité, de qualité et de rentabilité, tous les partenaires impliqués participent à la performance sociale, sociétale et globale de l'arène de gouvernance.

| MVT | Relation | Principes | Processus de réponse | Résultats |
|------------------|------------------------------|--|---|---|
| 1 ^{er} | Paternaliste | Domestique, marchand | Direct, Journal de la compagnie, rapports annuels | Développement économique, emploi, développement régional, réponses aux demandes individuelles |
| 2 ^{ème} | Turbulence | Montée de logique civique contre logique domestique | Direct, les journaux régionaux, rapports annuels, les grèves | Évaluation des résultats passés : Insatisfaction des conditions actuelles (emplois régionaux et pollution) et anticipation négative |
| 3 ^{ème} | Crise | Insatisfaction réciproque : collectivité veut être traitée d'égal à égal (civique); entreprise veut se dégager de ses responsabilités historiques (domestique) | Introduction d'un processus civique qui provoque la crise : forums publics (audiences publiques, sommets socio-économiques) | Souhaités : retombées régionales pour compenser pertes d'emploi, plus de concertation et moins de priviléges, moins de pollution |
| 4 ^{ème} | PaRTenalisme en construction | Émergents : développement durable, partenariat | Rapports annuels, forums publics, sommet socio-économique | Support aux initiatives locales, concertation, code d'éthique renforcé |
| 5 ^{ème} | PaRTenalisme | Durabilité, partenariat. Toujours domestique (fraternelle) | Comités multipartites, forums publics, audiences publiques, bilan social | Multiples et négociés |

Les 3 « C » de la performance sociale organisationnelle (PSO) : convention, consonance, cohérence

À la lumière du cas décrit, nous pouvons présenter trois caractéristiques de la PSO qui nous apparaissent particulièrement importantes dans une perspective de gestion. Pour alléger le texte et illustrer le tout, nous utilisons principalement la situation qui prévaut au 5^{ème} mouvement.

1. Convention

La PSO est une convention à trois catégories (principes, processus, résultats) issue d'un exercice d'ordre négocié dans un espace de gouvernance lui-même soumis à des conventions historiques et sociales plus larges.⁵ L'entreprise et ses partenaires, représentants de la collectivité, sont liés par cette convention. Certains aspects sont informels (les principes de responsabilité sociale), d'autres sont formels (les résultats). La convention s'appuie sur des dispositifs et mécanismes bien réels (ex. comités multipartites). Elle agit comme cadre et contrainte à l'intérieur duquel les interactions se dérouleront. C'est un système d'attentes réciproques qui permet de réduire l'incertitude. C'est un outil d'orientation, de coordination et d'évaluation, bref un outil de gouvernance.

Cette convention est construite socialement par les diverses parties qui participent aux négociations. Notre cas illustre cette contribution mutuelle. C'est en vertu de cet interactionnisme que les gestionnaires peuvent constituer un espace de gouvernance et de gestion qui leur permet d'agir de façon proactive. Ils peuvent ainsi jouer un rôle déterminant dans la structuration de la convention de performance. Par exemple, ils sont les premiers à proposer une nouvelle convention à la collectivité (partenariat). Ils sont aussi à l'affût de nouveaux modèles (ex. développement durable) qui pourraient servir de « pont » entre eux et les groupes sociaux de la région. Ils s'impliquent pour que la nouvelle convention puisse se nouer. Ils suggèrent les modalités de l'entente. Ils participent à la nomination des « *leaders* »

⁵ 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.

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-agent » suggérée, entre autres, par Hill et Jones (1992). Selon eux, les gestionnaires ont pour seule et unique responsabilité de protéger les intérêts des autres parties prenantes (*stakeholders*), dont ils sont les « agents ». Nous partageons la critique suivante à l'égard de cette proposition normative :

In our view, this prescription is still anchored in the old pressure-response reactive paradigm, wherein the organization is dominated by the elements of its environment. We believe it can be misleading, since to us « stakeholder management » is a process of mutual contribution rather than one of unilateral accommodation. » (Beaulieu et Pasquero, 2002, p. 56)

Le rôle des gestionnaires dans le cas de la Cie crédite plutôt la thèse de Shepard, Betz et O'Connell (1997) selon laquelle la responsabilité sociale organisationnelle est en voie d'être élargie pour reconnaître les managers proactifs.

2. Consonance

« Tout est maintenant imbriqué [...] Cette complexité a vraiment changé la façon de gérer les choses » aux dires d'un des dirigeants 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 sociétale.

Chacun des principes, processus, résultats (PPR) est le fruit d'un compromis négocié par les parties concernées. Ce compromis n'est pas seulement « un accord obtenu par des concessions réciproques » (Larousse, 1991), mais aussi « un accommodement entre des formes de généralités différentes qui pointent vers des possibles dépassements de leurs contradictions ». (Boltanski, Thévenot, 1991, p. 32)

Voici dans l'ordre les compromis négociés sur chacune des catégories au 5^{ème} mouvement.

- a) Les **principes** présentés dans le tableau suivant sont imbriqués dans le compromis qui distingue le 5^{ème} mouvement.

| Principes | La responsabilité sociale de l'entreprise c'est... |
|--------------------|---|
| Domestique | De prendre soin des autres membres de la « famille régionale » |
| Partenarial | 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 |

Cette grille est un peu restrictive, puisque d'autres principes (ex. esthétique, industriel) pourraient y être inclus, générant à leur tour une multiplication des compromis possibles.

Dans la même veine, il serait possible d'indiquer la responsabilité sociale de chaque partenaire selon les principes négociés dans la convention. Il est maintenant mieux établi que ces partenaires n'ont pas que des attentes, mais aussi des responsabilités.

- b) Les **processus** de réponse suivants et leur logique correspondante sont utilisés simultanément au 5^{ème} mouvement :

| Principes sous-jacents | Processus |
|------------------------|--|
| Civique | Les forums publics |
| Partenarial | Les consultations; Les comités multipartites |

Certains processus de réponse chevauchent deux « logiques ». Ce sont alors des mécanismes composites. Par exemple, les audiences publiques et leurs consultations préalables sont à la fois des mécanismes civiques et partenariaux. La particularité de ces mécanismes composites est qu'ils mettent en présence des groupes avec des perspectives différentes. Ils sont nécessaires dans un contexte où ces groupes doivent coordonner leurs actions pour réaliser un objectif commun, comme le développement durable.

- c) Les **résultats suivants**, qu'ils soient établis en termes quantifiés ou en programmes, sont juxtaposés au 5^{ème} mouvement.

| Principes sous-jacents | Résultats |
|------------------------|---|
| Domestique | 46% des retombées économiques dans la région |
| Partenariale | Fondation de la société de création d'entreprise; |

Tout comme dans le cas des principes et des processus, 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 domestique : L'objectif est de favoriser le développement régional tout en assurant de meilleurs profits à l'entreprise. Aux dires 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.

3. Cohérence

Les principes, processus et résultats (PPR) sont inextricablement liés, servant tantôt de support à la coordination, de signaux et de preuves du respect de la convention. Seul un alignement cohérent (*fit*) entre les PPR permet d'assurer la stabilité dans les relations. Il faut non seulement une « entente de principes »⁶ au sujet d'un partenariat, mais aussi des comités de maximisation des retombées économiques. De plus, pour que le partenariat existe vraiment dans l'action, certains résultats concrets doivent orienter ces comités. Par exemple, on s'attend à ce qu'il y ait 46% de retombées économiques régionales si le partenariat et les mécanismes de gouvernance fonctionnent bien. Sans cette nécessaire fusion, la relation peut s'envenimer (la turbulence), voire se briser (la crise). Ces enseignements peuvent être traduits en proposition théorique :

⁶ L'expression « entente de principes » illustre le compromis discuté.

Proposition I: l'équilibre

La relation entre une entreprise et une collectivité est stable lorsqu'il y a un compromis entre les parties au niveau des principes et que les supports au compromis, en l'occurrence, les processus de réponse et les résultats, sont en équilibre avec celui-ci.

Proposition II : la turbulence et le déséquilibre

Une variation significative affectant l'une des dimensions de la PSO, qui ne cadre pas avec la convention du moment, provoque une perturbation et de la turbulence. Par exemple, une diminution du nombre d'emploi perturbe les relations fondées sur un compromis domestique.

Proposition III : la crise

Il y a crise, lorsqu'il n'y a pas de compromis au niveau des principes de responsabilité sociale. Cette crise est plus ou moins aiguë. Son intensité est déterminée par le rapprochement entre les parties au niveau des supports à la coordination (mécanismes et résultats). Le troisième mouvement du cas nous fournit un bon exemple d'une crise importante.

Discussion et conclusion

Certains prétendront qu'Alcan ne pouvait agir autrement, qu'elle était contrainte et 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 posé des gestes judicieux. Elle a réussi là où plusieurs auraient échoué. Elle a fait preuve de doigté et de proactivité. 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 sont adressées, puisqu'elle en est, en partie, l'architecte. Cela lui a permis de conserver un avantage concurrentiel indéniable, l'accès à la ressource (l'eau et l'électricité) à un coût avantageux, et d'en obtenir de nouveaux, par exemple un partenariat profitable. Elle 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.

À travers cette histoire, nous avons appris qu'il est possible de « gérer » les relations « entreprise et collectivité » en agissant, entre autres, en fonction des 3 « C » : convention, consonance, cohérence.

En effet, le retour à l'harmonie n'aurait été possible sans l'adoption d'une perspective constructiviste et interactionniste de la part des gestionnaires de l'entreprise. La performance sociale organisationnelle est une convention qui se négocie, se construit socialement. À ce moment, les gestionnaires peuvent être proactifs et coopérer, anticiper, participer (Shepard, Betz et O'Connell, 1997) au processus de PSO. Pour utiliser le lexique propre à cette littérature, nous dirons qu'ils peuvent alors participer activement à la structuration de la carte de leurs *stakeholders*. Ce faisant, ils préservent leur capacité d'action tout en considérant les attentes des parties prenantes. Ils cherchent ainsi à négocier une convention qui assure une relation harmonieuse entre les parties.

Cette convention est conclue lorsqu'un compromis sur chacune des catégories (principes, processus, résultats) de la PSO est atteint entre les parties et, surtout, lorsqu'il y a un alignement cohérent entre ces mêmes catégories. Une autre analogie musicale nous permet de conclure : l'accord est tributaire d'un ajustement sur chacune des notes (principes, processus, résultats) - la consonance - mais aussi de l'harmonie entre elles - la cohérence.

Bibliographie

Alcan. 1976 à 2002. *Rapports annuels de la compagnie*.

Beaulieu, Suzanne et Jean Pasquero. 2002. "Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking : A negotiated-order perspective". *The Journal of Corporate Citizenship*, Issue no 6, summer 2002, pp.53-69

Belley, Jean-Guy. 2000. *Le contrat entre droit, économie et société : Étude sociojuridique des achats d'Alcan au Saguenay-Lac-Saint-Jean*. Les Éditions Yvon Blais/ Le Droit aussi.

Boltanski, Luc et Ève Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Éditions Gallimard, 843 p.

Boltanski, Luc et Laurent Thévenot, 1991. *De la justification: Les économies de la grandeur*. Collection: NFR Essais, Gallimard, 485 p.

Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. 1985. Rapport d'enquête et d'audience publique. *Programme de stabilisation des berges du Lac Saint-Jean*. Rapport d'enquête et d'audience publique avec les annexes.

Bureau d'audiences publiques sur l'environnement. 1997.

- *Projet de construction d'une usine d'électrolyse à Alma*, par Alcan Aluminium ltée. 181 pages.

- Transcriptions des audiences. Publications officielles, Québec.

Gagnon, Christiane. 1991. *Dynamique sociospatiale, enjeux territoriaux et redéploiement de l'industrie de l'aluminium au Saguenay-Lac-Saint-Jean à l'aube du XXIe siècle*. Thèse de doctorat. Université de Montréal. 343 p. et annexes.

Gagnon, Christiane (éd). 1995. *L'évaluation des impacts sociaux : vers un développement viable*. Chicoutimi, Québec, Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche et d'intervention régionales. 182 p.

Gagnon, Christiane. 2002. *Modèle de suivi des incidences sociales, évaluation environnementale et développement régional viable*. Document électronique. Université du Québec à Chicoutimi.

Godbout, Jacques. 1983. *La participation contre la démocratie*. Montréal : Éditions coopératives A. Saint-Martin, Collections : Pratiques sociales, 190 p.

Hill, Charles W. L. Et Thomas Jones. 1992, Stakeholder agency theory". *Journal of Management studies*, mars, 29 (2), pp. 131-154

Labelle, François, 2005. *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, UQÀM, 400 pages.

Lamoureux, Josée, 1996. " Naissance et transformation des institutions: apports de la théorie de la régulation, de la théorie des conventions et J.R. Commons ", *Cahiers du CRISES*,

Montréal: Collectif de recherche sur les innovations sociales dans les entreprises et les syndicats, no.9608, 46 p.

Lavoie, François. 2002. *Mégaprojet industriel et développement régional viable : Capacité de rétention des retombées économiques et d'apprentissage des entreprises régionales, le cas de la construction de l'aluminerie d'Alcan à Alma*. Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi, juin. 281 p.

Shepard, Jon M., Michael Betz, Lenahan O'Connell, 1997. "The proactive corporation: Its nature and causes". *Journal of Business Ethics*. Dordrecht: Jul., vol. 16, Iss. 10, pp. 1001-1010.

Strauss, Anselm, et Isabelle Baszanger. 1992. *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme* / Anselm L. Strauss; textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger. Paris: L'Harmattant, 319 p.

Wood, Donna, 1991. "Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

Wood, Donna et Raymond E. Jones, 1995. "Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance". *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 3, no.3, pp. 229-267.

**CHAIRE de responsabilité
sociale et de
développement durable**
ESG UQÀM

École des sciences de la gestion | Université du Québec à Montréal
Case postale 6192 | Succursale Centre-Ville | Montréal (Québec) | H3C 4R2
Téléphone : 514.987.3000 #6972 | Télécopieur : 514.987.3372

Adresse civique : Pavillon des sciences de la gestion | local R-2885
315, rue Sainte-Catherine Est | Montréal (Québec) | H2X 3X2

Courriel : crsdd@uqam.ca | Site web : www.crsdd.uqam.ca

ISBN 2-923324-25-0
Dépôt Légal – Bibliothèque nationale du Québec, 2005