

# Les compétences essentielles pour un management durable

**Jacques R. Gagnon**

Vice-président retraité - Relations publiques, ALCAN

**François Labelle**

Ph.D., Observatoire en gestion stratégique des  
ressources humaines, ESG, UQÀM

# L'institutionnalisation d'un concept: la durabilité

- Entreprise durable, finance et stratégie (Martinet, Reynaud, 2004)
- Le guide de la performance globale (CJD, 2004)
- La loi sur le développement durable (Gouvernement du Québec)
- Le Québec à l'ère du développement durable (Gendron, 2005)
- Corporations, stakeholders and sustainable development (Steurer et al., 2005)
- Comment la théorie des parties prenante peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? (Dotenwill, 2005)
- Globally responsible leadership (EFMD, 2005)
- Le management responsable (David, Dupuis et Le Bas, 2005)
- Le management de la performance durable (Supizet, 2002)
- Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (Pérez, 2005)
- La performance durable (Pinto, 2003)
- Management responsable et PME (Quairel et Auberge, 2005)
- Alcan et la durabilité : Rapport annuel (site de la compagnie)
- Responsible leadership and corporate social responsibility: metrics for sustainable performance (Székely et Knirsch, 2005)

# Un nouveau paradigme

- Une nouvelle façon d'appréhender la réalité des organisations
- Une nouvelle façon de considérer les liens entre les composantes
- *The adoption of sustainability within a company is much more than a mere public relations exercise (Székely et Knirsch, 2005)*
- Une nouvelle façon de penser, de savoir, de savoir-faire, de savoir-être, bref de nouvelles compétences

# Plan du séminaire

- Genèse théorique
  - Les trois modèles constitutifs
- Problématique managériale
  - Comment gérer cela ? **Quelles compétences développer?**
- Empirisme et apprentissages : Le cas Alcan
  - Les compétences essentielles
- Intégration

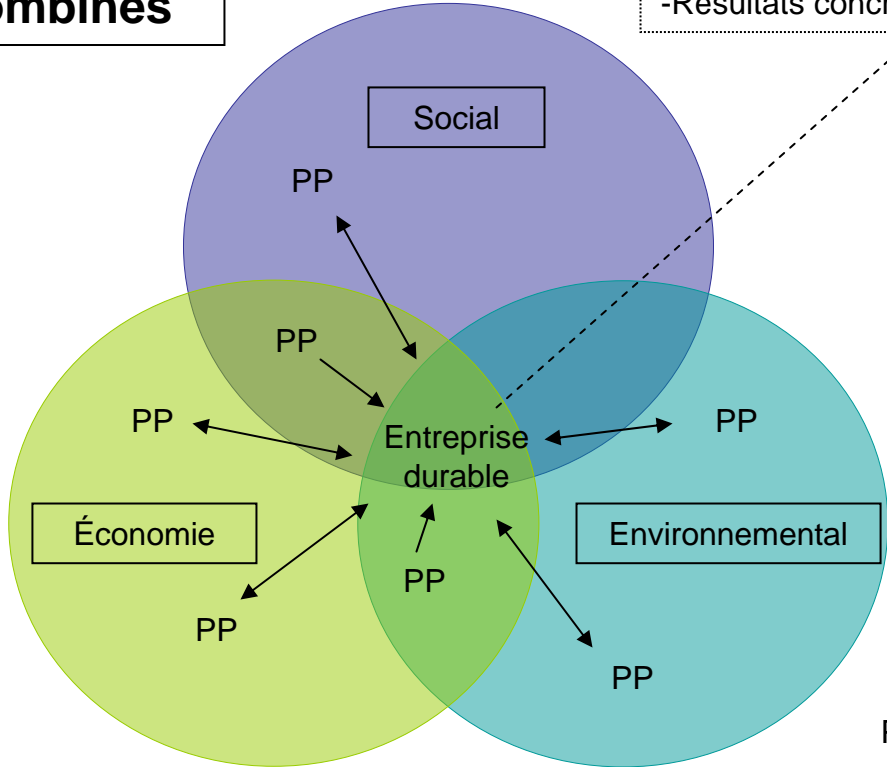
# Management durable :

## 3 modèles combinés

- Le modèle des *stakeholders* de Freeman (1984)
  - Dans sa stratégie, l'entreprise doit considérer ceux qui affectent ou sont affectés par l'accomplissement de la mission organisationnelle
- Le modèle de la responsabilité-performance sociale organisationnelle (Wood 1991)
  - Principes de responsabilité sociale
  - Processus de réponse sociale
  - Résultats, politiques, programmes
- Le modèle du développement durable
  - Concilier économie/environnement/social (agenda 21, Rio, 1992)
  - Répondre aux besoins du présent sans compromettre le futur (CMED, 1987)

**Entreprise durable:  
3 modèles combinés**

- Performance sociale organisationnelle**
- Principes de responsabilité sociale
  - Processus de communication sociale
  - Résultats concrets



Inspiré de  
Dotenwill, 2005

PP: Parties prenantes

# Des questions managériales

- Quel est le rôle des gestionnaires?
- Est-il un simple arbitre ?
- Comment répondre aux multiples attentes en assurant la survie de l'entreprise pertinente socialement
- Comment garder une forme de contrôle ?
- **Quelles compétences faut-il développer?**
  - **Savoir**
  - **Savoir-faire**
  - **Savoir-être**

# Besoin d'empirisme: Le cas Alcan

- Un modèle de gestion d'une entreprise durable (stakeholders, performance sociale organisationnelle, développement durable)
- Une des premières entreprises montréalaises à produire un bilan de durabilité
- Alcan est un leader mondial de la responsabilité sociale des entreprises, (Innovest Strategic Value Advisors; Corporate Knights )

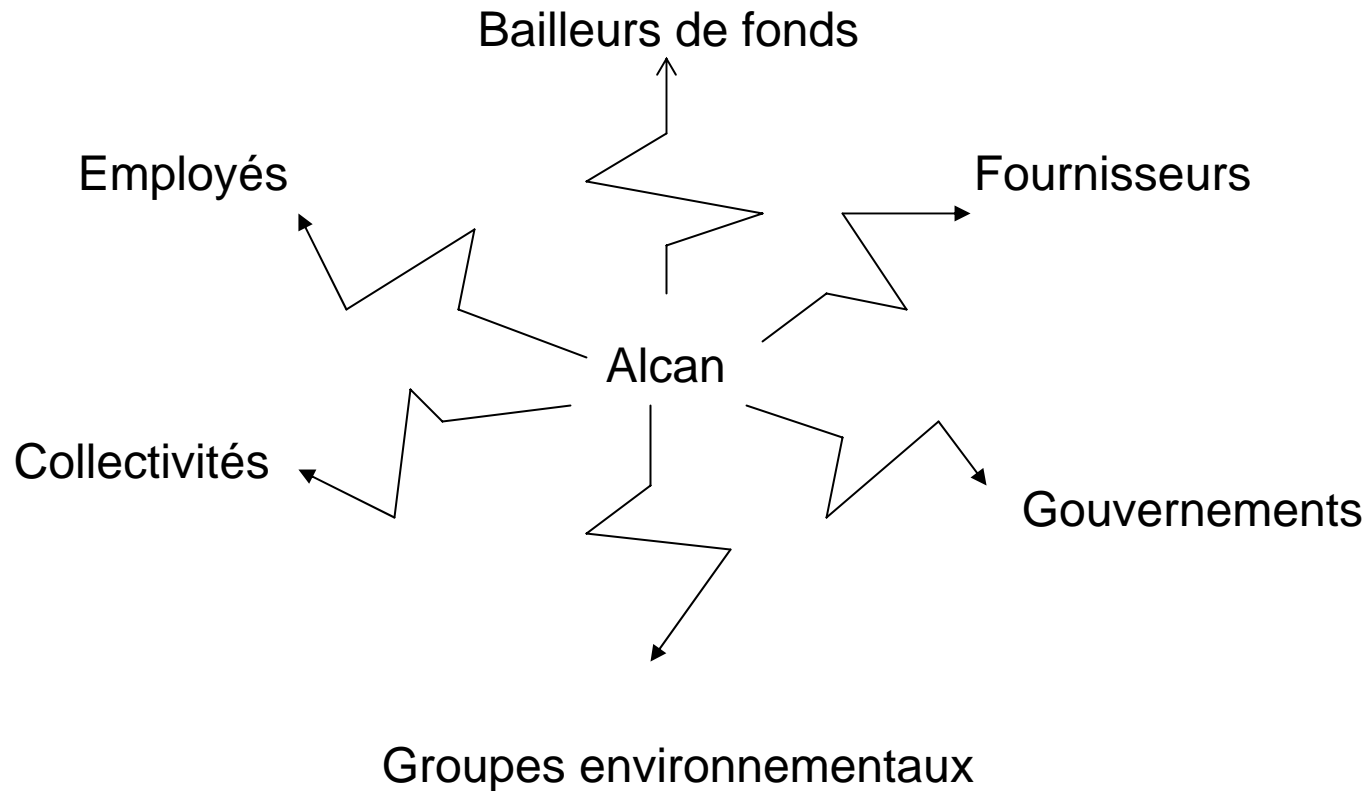
# Apprentissage d'Alcan

- Sur une période de 25 ans: 1980-aujourd'hui
- Sur le tas: Pas de modèle théorique formel
- Avec contraintes : Une situation de dépendance territoriale
- Ce qui nous intéresse aujourd'hui, ce sont les compétences développées pour mettre en place un tel modèle
- Voyons les 15 premières années

# La crise relationnelle de 1980 pour Alcan

- Employés et syndicats → 2 grèves
- Collectivité → Les emplois, les berges, le BAPE
- Groupes environnementaux → Greenpeace; Les bélugas
- Fournisseurs → Contrats inaccessibles

# Début années 80



# Constat par Alcan

- La relation paternaliste n'est plus viable
- Dans une situation de dépendance territoriale, la nécessité de considérer les attentes des parties prenantes se fait pressante
- Il faut développer de nouvelles façons de gérer les relations avec les multiples parties prenantes

# Gestion 1

- Écouter et entendre les requêtes des parties
  - Face à face et sondage
- Signaler ses intentions en paroles et gestes
  - **Intervention de M. Rich auprès de toutes les parties prenantes**
  - Alcan annonce qu'elle ne peut plus être la pourvoyeuse d'emplois qu'elle a toujours été et souhaite que la communauté prenne son destin en main
  - Des gestes concrets:
    - SOCCRENT
    - Fractionnement des lots
    - Respect du décret gouvernemental à propos des berges

# Compétences 1-2

- **Écoute et reconnaissance de la multiplicité des logiques et rationalités**
  - Boltanski et Thévenot, 1991 (les multiples grandeurs)
- **Signalisateur**
  - Identifier une trajectoire possible
  - Théorie de la signalisation utilisée en finance, en rémunération. (Akerlof, 1970)

# Gestion 2

- Présenter une vision d'avenir respectueuse des attentes et utilisation du concept de partenariat pour se rapprocher des autres parties
  - Mobilisation des employés
    - Renforcement du code d'éthique
  - Bureau à Québec
  - Discussion avec les leaders régionaux et environnementaux
  - Participation à tous les forums publics

# Compétences 3-4

- **Traducteur**

- Callon et Law, 1989

- L'opération de traduction ne se contente pas de lier, de façon imprévisible et arbitraire, des univers jusque là séparés. Pour y parvenir, elle définit [..] ce que sont et veulent les différents acteurs dont elle peuple ces univers. p. 7

- **Mobilisateur**

- Constituer un espace de gouvernance (Callon et Law, 1989; Bryson 2002)

# Gestion 3

- Implication avec l'UQAC et les collèges
- *Future Search*
  - *Chambre de commerce régionale et hôpital Hôtel-Dieu de Chicoutimi*
- Appui et aide technique aux fournisseurs locaux
- Projet École Saint-Pierre

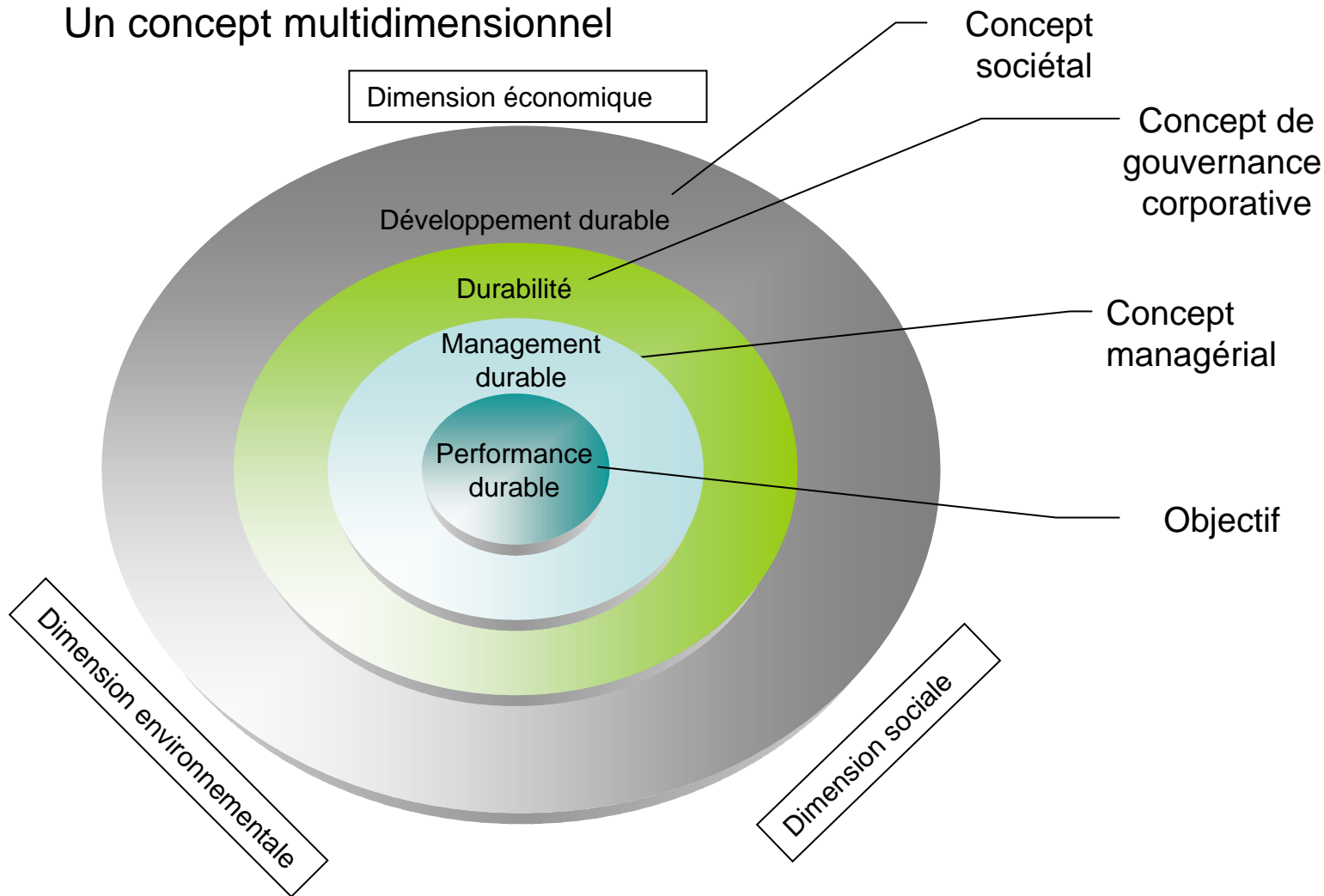
# Compétence 5

- **Facilitateur-habilitateur (*empowerment*)**
  - Ne devient pas partenaire qui veut, il faut d'abord apprendre à jouer!
  - “ *empowerment [...] is give someone a fish and you feed him for a day; teach him to fish, and he will feed himself for the rest of his life* ” (Fetterman, 1996, p.11).

# Le management durable

- **Management durable:**
  - Des principes
  - Des pratiques (des compétences)
  - Des moyens
  - Des résultats
  - Qui s'inscrivent dans une logique de durabilité
  - Qui visent une performance durable

# Un concept multidimensionnel



Inspiré de Steurer et al. 2005

# Management durable: Principes

- Développement durable
- *Stakeholders*
- Responsabilité sociale

# Management durable: Pratiques et moyens

- **Pratiques**

- Écouter et reconnaître la multiplicité
- Signaliser
- Traduire
- Mobiliser
- Faciliter et habiliter

- **Moyens**

- Forums publics
- Rencontres directes
- Audiences publiques
- Comités multipartites
- Implication avec groupes

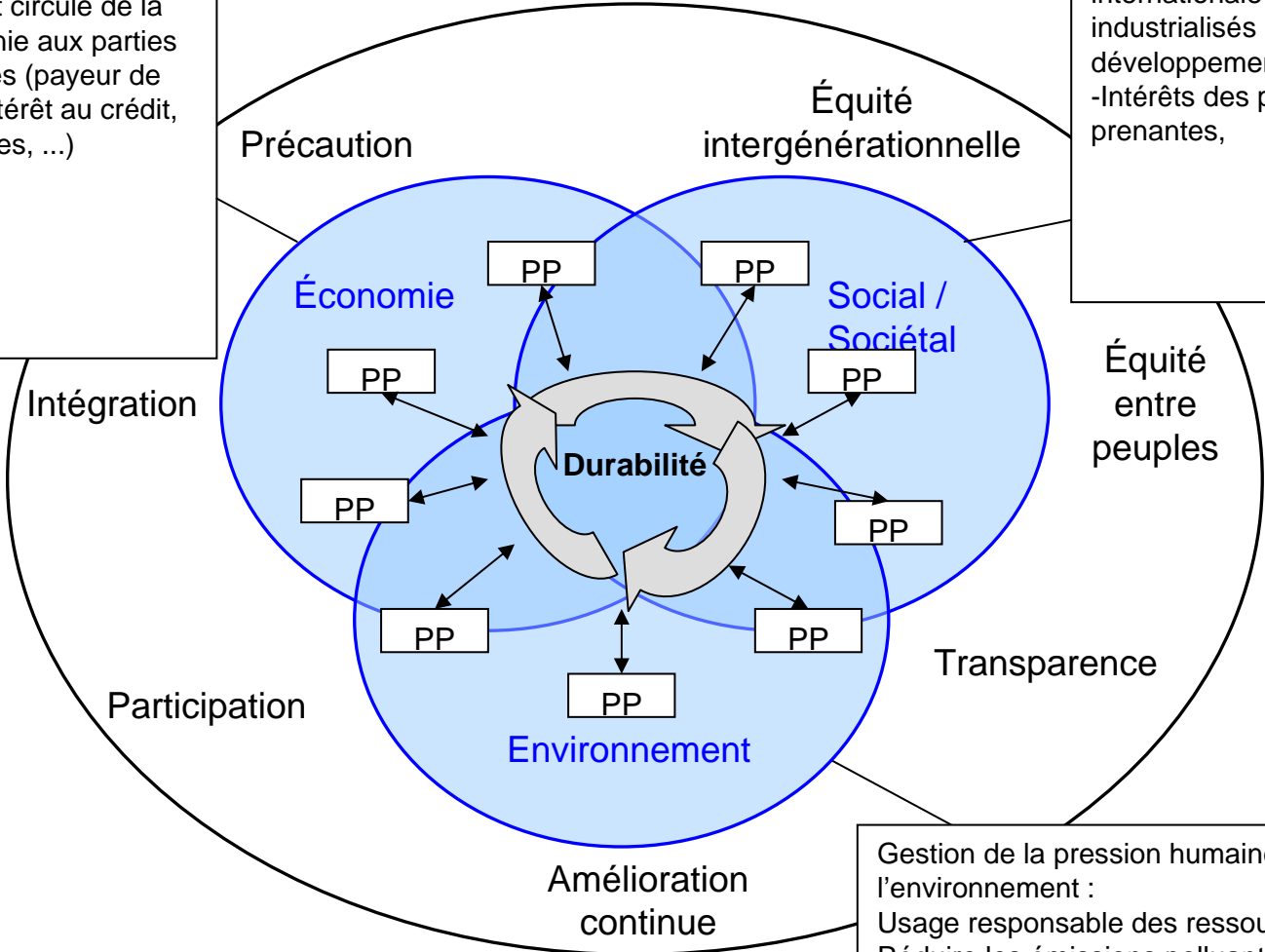
# Management durable: **Résultats**

- Lorsque les principes sont acceptés et intégrés, lorsque les processus et les mécanismes se mettent en place, les résultats concrets permettent d'orienter et d'évaluer la démarche
- **Ces résultats sont négociés**
- Steurer, Langer, Konrad et Martinuzzi (2005) nous offrent quelques exemples

<b>Durabilité économique</b>	<b>La pérennité de l'entreprise</b>	<b>Sources</b>
1. Performance financière	Flux monétaires suffisants et retour sur investissement constant	Dow Jones Sustainable index (DJSI)
2. Compétitivité à long terme	Maintenir ou améliorer la compétitivité	DJSI (planification stratégique)
3. Impacts économiques	Négocier les impacts de la corporation avec les groupes particuliers	Global Reporting Initiative
<b>Durabilité sociale</b>	<b>Contribuer au mieux-être des individus et de la société</b>	
4. Équité interne	Une distribution des revenus plus juste dans l'entreprise	Agenda 21; Rapport Brundtland
5. Équité internationale	Une distribution plus juste des revenus entre les pays	Agenda 21; Rapport Brundtland
6. Amélioration interne	Améliorer les conditions sociales des employés	Agenda 21; DJSI; GRI
7. Amélioration externe	Améliorer les conditions sociales à l'extérieur de l'entreprise	Agenda 21; DJSI (philanthropie); GRI
<b>Durabilité environnementale</b>	<b>Maintenir le capital naturel à un certain niveau</b>	
8. Les ressources	Utiliser des énergies renouvelables	Agenda 21; Brundtland, DJSI, GRI
9. Émissions	Éviter les effluents dans l'eau, l'air, le sol	Agenda 21; Brundtland; DJSI; GRI
10. Risques et dommages environnementaux	Éviter les risques et les dommages	Agenda 21; Brundtland; DJSI; GRI
<b>Processus conséquents</b>	<b>Étant donné les objectifs de la durabilité, certains processus devront être adoptés</b>	
11. Transparence	Ouverture corporative aux parties prenantes	Agenda 21; DJSI; GRI
12. Réflexivité	Apprentissage continu par l'évaluation et le monitoring	Agenda 21; Bellagio Principles
13. Intégration	Les progrès dans un aspect du DD ne sont pas faits au détriment des autres aspects	Agenda 21; DJSI
14. Intergénérationnel	Satisfaire les besoins des SH aujourd'hui sans sacrifier les besoins des SH du futur	Agenda 21; Brundtland

- Performance financière pérenne
- Maintenir ou améliorer la compétitivité
- L'argent circule de la compagnie aux parties prenantes (payeur de taxes, intérêt au crédit, dividendes, ...)

- Équité :
  - Générationnelle
  - Domestique (à l'intérieur de la Cie)
  - internationale (pays industrialisés et ceux en développement)
  - Intérêts des parties prenantes,



Gestion de la pression humaine sur l'environnement :  
 Usage responsable des ressources  
 Réduire les émissions polluantes à un niveau acceptable  
 Éviter la destruction irréversible de l'environnement

# Une suite...

- Pour obtenir la présentation en format PDF, consultez :
  - le site web de la **Chaire de gestion des compétences / activités réalisées** ([www.chaire-competences.uqam.ca](http://www.chaire-competences.uqam.ca))
  - et sous peu, le site web de l'**Observatoire sur la gestion stratégique des ressources humaines**. Vous trouverez sur ce site, d'autres textes sur la performance durable.
- Également, en juin 2006, un dossier spécial dans la revue «*gestion, la revue INTERNATIONALE de GESTION*»