

**GÉRER LA CONTRADICTION DANS LE DISCOURS STRATÉGIQUE: TROIS
ENTREPRISES D'ÉLECTRICITÉ CANADIENNES ET
LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

Christiane Demers
professeur agrégé

et

Hélène Barral
assistante de recherche

École des Hautes Études Commerciales
5255, avenue Decelles
Montréal, Québec
Canada, H3T 1V6

Statut de la proposition: recherche aboutie

GÉRER LA CONTRADICTION DANS LE DISCOURS STRATÉGIQUE: TROIS ENTREPRISES D'ÉLECTRICITÉ CANADIENNES ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

INTRODUCTION

Pour assurer leur survie, les entreprises doivent réussir à maintenir leur légitimité tant à l'interne qu'à l'externe. Dans le contexte actuel, les questions environnementales deviennent un enjeu de plus en plus important pour la légitimité des entreprises et les sociétés productrices d'électricité se trouvent au coeur de ce débat. Si elles veulent sauvegarder leur légitimité, ces dernières doivent convaincre les parties concernées (gouvernements, groupes de pression, citoyens, consommateurs, employés, etc.) que leur stratégie constitue la façon optimale de fournir ce service indispensable tout en protégeant adéquatement l'environnement.

Traditionnellement, protection de l'environnement et développement économique étaient vus comme opposés, le premier de ces objectifs devant être poursuivi au détriment de l'autre (Buchholz, 1993). En effet, pour la majorité des entreprises, la protection de l'environnement était vue en termes de coûts qui réduisaient les investissements que l'on pouvait faire dans la croissance de l'entreprise. Cependant, depuis le milieu des années 80, on parle de plus en plus de réconciliation entre objectifs économiques et environnementaux (Buchholz, 1993; Dechant & Altman, 1994) et c'est autour du concept de développement durable (Bruntland, 1987) que semble s'articuler ce nouveau discours. Toutefois, les exemples qui reviennent le plus souvent lorsque l'on traite de développement durable sont des solutions ayant trait, soit à la réduction de la pollution, à l'élimination de déchets ou à la prévention de coûts environnementaux, qui ne remettent pas en question le coeur des activités de l'entreprise (voir notamment les exemples donnés dans Dechant et Altman, 1994; Boiral et Jolly, 1992).

Lorsque l'on tente d'appliquer cette notion de développement durable à des secteurs où l'activité principale est en elle-même problématique du point de vue environnemental, comme c'est le cas pour la production d'électricité, la réconciliation entre objectifs économiques et objectifs environnementaux est plus difficile à faire. En effet, pour les producteurs d'électricité, le développement économique est traditionnellement associé à la construction de nouvelles installations, tandis que la protection de l'environnement exigerait que l'on ne construise pas, donc équivaut plus ou moins à un objectif de croissance zéro. De plus, les entreprises d'électricité parce qu'elles fournissent un service public essentiel, sont soit des sociétés d'État ou fortement réglementées et, pour être légitimes, elles doivent avoir les tarifs les plus bas possible. Or, d'une part, des tarifs plus faibles encouragent la consommation et donc la croissance de la demande; d'autre part, les restrictions sur les hausses de tarifs, en réduisant les ressources disponibles, peuvent nuire à l'investissement dans des programmes visant la protection de l'environnement. La question

qui se pose alors est la suivante: comment, dans un contexte d'ambiguïté, les entreprises gèrent-elles ces contradictions, afin de préserver leur légitimité?

Nous croyons que l'étude des entreprises d'électricité est particulièrement intéressante pour tenter de répondre à cette question, parce qu'il s'agit d'entreprises très visibles qui, à cause de leur importance historique, économique et stratégique, sont devenues des institutions. Or, le défi environnemental entraîne une remise en question de l'identité même de ces entreprises ce qui en fait des cas particulièrement révélateurs pour qui s'intéresse à la gestion de la légitimité.

Dans ce travail, nous analyserons donc l'évolution du discours stratégique, entre 1970 et 1992, de trois sociétés d'électricité canadiennes: Hydro-Ontario, Hydro-Québec et BC Hydro (British Columbia Hydro) afin de voir ce qu'elles nous apprennent sur la gestion de la légitimité, particulièrement la gestion de la contradiction.

LA GESTION DE LA LÉGITIMITÉ

Il est généralement admis que les organisations ont besoin de légitimité pour survivre (Ashforth & Gibbs, 1990; Elsbach, 1994; Suchman, 1995). D'une part, la perte de légitimité peut limiter l'accès aux ressources externes (Pfeffer & Salancik, 1978) et ainsi affecter la performance organisationnelle; d'autre part, une crise de légitimité parce qu'elle remet en question l'identité organisationnelle (Albert & Whetten, 1985; Laufer & Ramanantsoa, 1982) peut nuire à la cohérence interne et donc à l'efficacité organisationnelle. Selon Suchman (1995), on peut définir la légitimité comme “une perception ou présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit”¹ (1995:574).

Pour être perçues comme légitimes, les organisations doivent donc poursuivre des objectifs et utiliser des moyens pour les atteindre qui sont conformes aux normes, aux valeurs et aux attentes des principaux groupes concernés par leurs activités. Or, comme le mentionnent Ashforth & Gibbs, la légitimité est souvent problématique pour les organisations: “Social values and expectations are often contradictory, evolving and difficult to operationalize” (1990:177). Surtout pour les organisations complexes, dont les activités sont surveillées par des groupes aux attentes et aux perceptions souvent conflictuelles, la quête de légitimité est particulièrement difficile.

Suchman (1995) distingue dans la recherche sur la légitimité organisationnelle deux approches dominantes: l'approche stratégique et l'approche institutionnelle. Pour les tenants de l'approche stratégique (Ashforth & Gibbs, 1990; Pfeffer & Salancik, 1978) qui adoptent une perspective instrumentale, la légitimité est une ressource opérationnelle sur laquelle les gestionnaires ont un certain contrôle. Ainsi, selon Ashforth & Gibbs (1990), pour tenter de préserver ou d'étendre leur légitimité, les organisations utilisent deux approches : la gestion

¹ Traduction libre.

symbolique et la gestion des actions (“substantive management”). La gestion des actions concerne les changements réels et tangibles aux buts, structures et activités de l'organisation, tandis que la gestion symbolique vise essentiellement à modifier le sens donné aux activités organisationnelles. Pour les institutionnalistes (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983; Zucker, 1987), au contraire, la légitimité est construite socialement. En conséquence, plutôt que de mettre l'accent sur les stratégies de légitimation d'une entreprise, ces chercheurs tentent d'expliquer la structuration collective d'un secteur qui rend légitimes, parce que prises pour acquises, certaines croyances, certaines normes et certaines pratiques. Selon Suchman (1995) et Elsbach (1994), il est important de prendre en considération les deux perspectives pour comprendre l'interaction entre la légitimité comme système normatif construit socialement et la légitimité comme ressource organisationnelle. Toutefois, seule Elsbach (1994), à notre connaissance, a étudié empiriquement la gestion de la légitimité en combinant les deux perspectives. Comme nous, qui étudions le discours stratégique, elle s'est intéressée plus spécifiquement à la gestion symbolique de la légitimité

Elsbach (1994), dans une revue de la littérature sur la gestion symbolique de la légitimité organisationnelle, a identifié, comme Suchman (1995), deux courants majeurs: l'approche institutionnelle et l'approche de la gestion des impressions (Staw, McKechnie & Puffer, 1983; Sutton & Callahan, 1987) qui s'inscrit dans une perspective stratégique. Les institutionnalistes, comme nous l'avons vu, expliquent l'adoption par les organisations de structures et de pratiques reconnues socialement par le fait qu'elles cherchent ainsi à signaler leur légitimité. Dans cette perspective, les organisations sont en réaction face à leur environnement. De leur côté, les chercheurs qui s'intéressent à la gestion des impressions décrivent comment différentes formes de discours sont utilisées par les individus, dont les représentants organisationnels, pour présenter une image favorable ou pour justifier des comportements ou actions qui suscitent la controverse. Comme nous l'avons déjà mentionné, selon Elsbach (1994:60), ces deux courants peuvent être intégrés pour enrichir notre compréhension de la gestion symbolique de la légitimité. Ainsi, pour cet auteur, la perspective institutionnelle participe tout autant de la gestion symbolique que la gestion des impressions, ce qu'il faut regarder ce sont les mécanismes spécifiques utilisés par les organisations pour signaler leur conformité aux normes sociétales. Elsbach propose qu'une perspective institutionnelle nous amène à nous pencher sur le contenu des messages; par exemple, l'utilisation d'arguments de nature technique qui font référence à l'expertise du milieu ou de nature institutionnelle qui font référence aux normes sectorielles serait une façon qu'auraient les entreprises pour signaler leur conformité. La perspective de la gestion des impressions, quant à elle, correspondrait à la forme des messages, c'est-à-dire l'aveu, le déni, la justification, etc. “Impression management and institutional theories may therefore describe distinct aspects of symbolic management (i.e. its forms and contents) that can fulfill complementary goals when combined in organizational accounts.” (Elsbach, 1994:60)

Elsbach (1994) s'est intéressée plus spécifiquement à la gestion des controverses. Il s'agit là d'événements qui exposent l'organisation à des critiques auxquelles celle-ci réagit de façon

ponctuelle, soit en réfutant l'accusation, soit en en acceptant la responsabilité. Notre étude porte plutôt sur une situation de débat où les attentes contradictoires face à la mission de l'entreprise, c'est-à-dire le cœur de ses activités, sont mises en évidence. En fait, il s'agit ici, non pas d'une réponse ponctuelle à un événement précis, mais de la construction sur une longue période d'un discours qui permet de gérer la contradiction mise au jour, de manière à préserver la légitimité de l'organisation à long terme. Dans ce cas, il est donc question d'une réponse durable qui peut nécessiter un changement fondamental de l'entreprise. Or, selon Suchman (1995:602), la dimension temporelle (épisodique vs continue), de même que le caractère superficiel ou fondamental du processus de légitimation sont importants à considérer. Il devient donc intéressant de poursuivre sur la piste d'Elsbach et de s'interroger sur les caractéristiques particulières du contenu et de la forme du discours organisationnel dans le cas de la gestion d'une contradiction qui remet en question la mission même de l'organisation.

LA GESTION DE LA CONTRADICTION

Certains auteurs se sont intéressés plus particulièrement à la gestion de la contradiction. Notamment Giroux (1990) et Giroux & Cooren (1995) distinguent deux approches principales à la gestion de la contradiction: les procédés permettant la coexistence d'éléments contradictoires et ceux visant à éliminer la contradiction. Alors que la première approche implique des ajustements au cadre de référence existant, la seconde nécessite sa transformation. Elle suppose donc des changements stratégiques plus importants (Demers, 1990).

Giroux (1990) mentionne, entre autres, l'utilisation du découplage et de l'ambiguïté, comme des moyens permettant la coexistence d'éléments contradictoires. Le découplage est la méthode la plus souvent mentionnée pour gérer les situations d'incohérence et de conflits (Brunsson, 1986; Meyer & Rowan, 1977; Elsbach & Sutton, 1992). Le découplage peut être temporel, c'est-à-dire que l'organisation prend à différents moments dans le temps des décisions contradictoires. Le découplage peut également être structurel; la responsabilité pour des décisions contradictoires est alors répartie entre différentes unités indépendantes. D'autres auteurs (Eisenberg, 1984; Demers, 1990) suggèrent que l'ambiguïté peut aussi être une méthode pour gérer la contradiction. Compte tenu du caractère polysémique du discours, il est possible de construire un discours qui favorise la coexistence de multiples interprétations sans créer d'opposition.

Dans le cas de l'élimination de la contradiction, Giroux (1990) mentionne les mécanismes suivants: la rationalisation ou la réinterprétation, le recadrage et l'utilisation d'une nouvelle terminologie. Les deux premiers font référence à des interprétations construites a posteriori qui éliminent les éléments dissonants. Comme le mentionne Giroux, "Il s'agit alors en fait d'une réécriture sélective de l'histoire" (1990:64). Quant aux deux derniers mécanismes, ils visent plutôt à donner un sens différent à la réalité, en l'interprétant grâce à un cadre d'analyse différent (Watzlawick, 1974) ou en en parlant avec un nouveau langage (Seidler, 1986).

D'autres auteurs, notamment Hampden-Turner (1988), Sheldon (1980) et Schön (1979) parlent respectivement de médiatisation des dilemmes, de synthèse et de métaphore générative comme de façons pour aller au-delà de la contradiction en créant une schéma de référence qui intègre, en transformant leur signification, les éléments contradictoires. Ces derniers discutent également de l'impact pour l'efficacité organisationnelle de la coexistence des éléments contradictoires ou de la disparition de la contradiction par la suppression d'un des éléments de la contradiction. Pour ceux-ci, la coexistence des éléments contradictoires, situation de compromis et de conflit, est une solution temporaire et inefficace, à cause de la perte d'énergie et de la désaffectation qu'elle risque de produire. De même, l'élimination d'un des éléments de la contradiction serait également dangereux, selon eux, car il s'agit d'une solution qui appauvrit l'organisation et risque de la scléroser, en éliminant la possibilité de débat.

Toutefois, la majorité de ces auteurs traitent de ce sujet en termes d'efficacité organisationnelle et stratégique et ne discutent pas spécifiquement de ces différents modes de gestion de la contradiction du point de vue de la légitimation des entreprises. Une chose ressort clairement, cependant, de cette brève présentation de la littérature sur la gestion de la contradiction: l'analyse du cadre de référence de l'organisation et de son évolution dans le temps sont nécessaires pour mettre au jour les mécanismes employés pour gérer la contradiction. En effet, contrairement à l'étude de la gestion de la controverse, qui se fait à partir de l'analyse du contenu et de la forme de textes isolés (i.e. communiqués de presse), l'étude de la gestion de la contradiction exige que l'on puisse reconstruire le contenu et la forme du discours organisationnel dans le temps. Dans les paragraphes qui suivent, nous présenterons brièvement notre démarche méthodologique.

L'ÉTUDE DE LA GESTION DE LA LÉGITIMITÉ : L'ANALYSE DU DISCOURS DE TROIS ENTREPRISES D'ÉLECTRICITÉ CANADIENNES

Le but de cette étude d'Hydro-Québec, Hydro-Ontario et BC Hydro est d'analyser l'évolution de leur discours sur l'environnement et son intégration au discours stratégique pour voir comment ces entreprises ont géré la contradiction apparente entre les objectifs de développement économique et de protection environnementale dans le but de sauvegarder leur légitimité. Le fait d'étudier trois entreprises du même secteur nous permettra de tenir compte à la fois de la dynamique sectorielle et des réponses des entreprises.

Cette étude comparative nécessite que l'on adopte une démarche longitudinale. C'est pourquoi elle a été réalisée à partir de documents produits par les entreprises qui nous permettent de reconstruire l'évolution du discours officiel dans le temps. Nous avons choisi d'étudier systématiquement les rapports annuels des entreprises pour la période allant de 1970 au début des années 90. Les rapports annuels ont l'avantage d'être des documents publics représentatifs du discours organisationnel et d'être disponibles sur une longue période. Comme ils sont accessibles à un large public, ils sont un instrument privilégié dans la gestion de la légitimité organisationnelle. On peut donc supposer qu'un soin

particulier est consacré à leur rédaction afin qu'ils donnent une image avantageuse et cohérente de l'entreprise. Ils nous semblent donc un corpus particulièrement approprié aux objectifs de cette recherche ². Nous avons choisi de commencer notre étude au début des années 70 parce que c'est à ce moment que les premières mentions de la problématique environnementale apparaissent dans le discours des entreprises d'électricité. Dans les paragraphes qui suivent, nous discuterons du choix des entreprises et de la méthodologie utilisée pour faire l'analyse des rapports annuels.

LA SÉLECTION DES CAS

Les trois entreprises qui ont été choisies: Hydro-Québec, Hydro-Ontario et BC Hydro, sont des sociétés d'Etat d'une grande visibilité: les trois plus importants producteurs d'électricité au Canada. Deux des producteurs ont un réseau hydroélectrique (HQ: 95% et BCH: 90 à 95%), tandis que le troisième a un parc nucléaire important (OH: 43.5%). Ces entreprises présentent un ensemble de caractéristiques qui les rendent comparables: monopole dans leur province respective, taille relative à la région desservie, impact sur l'économie locale. Par ailleurs, elles représentent, au début des années 90, des tendances relativement différentes pour ce qui est des réactions aux pressions environnementales, ce qui les rend particulièrement intéressantes pour notre étude. BC Hydro est reconnue comme un chef de file dans la prise en compte des considérations environnementales (Rapport Tellus, 1993), alors qu'Hydro-Québec est au centre de controverses, notamment au sujet du projet de Grande Baleine. Hydro-Ontario, quant à elle, est sous la gouverne de Maurice Strong, l'organisateur du Sommet de la terre de Rio, un ardent promoteur du développement durable, mais elle est handicapée par une situation financière difficile.

LES CARTES D'INFLUENCE

Dans cette recherche, nous cherchons à révéler comment, dans leur discours officiel, les entreprises tentent d'intégrer la problématique environnementale à la stratégie, c'est-à-dire de gérer la contradiction apparente entre développement et protection de l'environnement. Nous voulons donc faire émerger du discours des entreprises, les cadres de référence portant sur leur compréhension de la place de l'environnement dans leur stratégie globale et son évolution dans le temps. La méthodologie utilisée pour révéler ces cadres de référence est la carte d'influence qui pour Huff (1990) et Barr et al (1992) représente une forme d'analyse de contenu.

"Cause mapping is a form of content analysis that isolates the key assertions within a document that deal with causality, existence, or categorization, all basic issues for strategic decision making. Assertions

² Certains pourraient objecter que de tels documents ne reflètent pas vraiment la stratégie de l'entreprise, mais plutôt l'image qu'elle souhaite projeter. Il est vrai qu'une telle analyse ne nous permettra pas d'évaluer l'écart entre le discours et l'action, mais le but de ce travail est d'étudier la construction du discours stratégique.

can be mapped to gain a large picture of changing managerial beliefs, and both map structure and individual statements can be examined for change over time." Barr et al (1992: 20).

Les cartes causales, appelées diagrammes d'influence par Diffenbach (1982), sont particulièrement utiles lorsque le nombre et la diversité des facteurs rend le sujet d'analyse complexe. Elles permettent entre autres de révéler les influences des facteurs les uns sur les autres et de mettre en évidence des conséquences émanant de ces relations qui pourraient être contraires à l'intuition (Diffenbach, 1982:134).

Nous utilisons donc la méthodologie des cartes d'influence comme une forme d'analyse de contenu. Pour nous, elles sont avant tout un outil de représentation qui permet de décrire graphiquement, de façon systématique et claire, le réseau de concepts contenu dans le discours, ainsi que les multiples liens entre ces différents concepts. Les cartes permettent donc de rendre compte à la fois du contenu du discours et de sa structure (i.e. sa forme).

La construction des cartes d'influence

Une carte d'influence est composée de concepts représentant les idées clés sur un thème et les relations d'influence entre ces concepts qui révèlent la dynamique perçue comme inhérente à ce thème. De plus, les liens entre concepts sont accompagnés d'un signe (+) ou (-) définissant "la valeur" de la relation. Par exemple: la relation suivante "Contrôle de la pollution" (+) --> "Protection de l'environnement" signifie que plus on contrôle la pollution plus on protège l'environnement.

Lorsque un concept a une influence sur un autre concept par l'intermédiaire de plusieurs autres concepts on parle d'influence indirecte du type A --> B --> C (A influençant C par l'intermédiaire de B). Nous nous trouvons alors en présence d'un sentier d'influence. Enfin, il peut arriver qu'un concept est une influence sur lui-même après avoir exercé une influence sur d'autres concepts. Ce type de relation est appelé boucle et peut s'exprimer sous la forme: A --> B --> C --> A. Pour une description plus détaillée sur la procédure de construction des cartes causales, on peut se référer à Diffenbach (1982).

Les concepts et les relations qui forment la carte d'influence résultent d'une analyse thématique du discours énoncé dans les rapports annuels. Nous avons réalisé cette analyse, en prenant comme point de départ la thématique environnementale et en voyant comment elle était associée aux principaux éléments de la stratégie d'une entreprise publique d'électricité, notamment: la politique commerciale, la politique économique, la politique de développement des installations de production et la politique de service public (Wieviorka & Trinh, 1989). Il est apparu lors de cette analyse que la thématique environnementale comporte deux sous-thèmes principaux: la gestion de l'énergie et la protection de l'environnement qui occupent une place différente dans la carte d'influence et qui sont associés à des aspects différents de la stratégie selon l'entreprise et selon la période.

En effet, l'analyse dans le temps nous a permis de déterminer trois grandes périodes dans le discours, correspondant à trois étapes dans l'évolution de la problématique environnementale dans la stratégie des compagnies. Nous avons donc construit une carte d'influence pour chaque époque et pour chacune des trois compagnies, nous donnant au total neuf cartes. Lors de l'analyse, nous comparerons d'une part les cartes d'une même entreprise pour comprendre comment l'argumentation de celle-ci évolue dans le temps et d'autre part les cartes des trois entreprises à chaque époque afin de montrer les différences entre celles-ci.

L'analyse des cartes

Analyser des cartes d'influence revient à analyser le contenu des concepts à la lumière de la structure totale de la carte. En effet, les concepts n'ont de signification qu'en fonction des relations qu'ils ont avec les autres concepts (Huff, 1990: 403-404). Notre analyse de l'argumentation des entreprises d'électricité s'est portée sur deux éléments interreliés: d'une part sur l'évolution du **contenu de l'argumentation** et d'autre part sur l'évolution de la **structure d'argumentation**.

Pour ce qui est du **contenu de l'argumentation**, afin de systématiser notre démarche sur toute la période et pour les trois compagnies, nous nous sommes inspirés d'un protocole d'analyse des cartes qui a été utilisé par Barr et al (1992) dans une étude similaire³. Nous avons repris les grands traits de ce protocole mais l'avons ajusté à notre étude en enlevant ou ajoutant certains éléments du protocole selon leur pertinence par rapport à cette recherche. Ce protocole définit les éléments à analyser lors de la comparaison entre les cartes. Ces éléments sont regroupés en deux grandes parties: les changements de concepts et les changements de relations.

Pour les changements de concepts, l'apparition ou la disparition de concepts d'une carte à l'autre est significatif d'un changement et plus précisément du contenu du changement. Le nombre de concepts changeant en même temps d'une carte à l'autre montre l'amplitude du changement. Pour les changements de relations, une des mesures généralement utilisée par les auteurs dans l'analyse des cartes cognitives est la centralité cognitive. Celle-ci nous permet d'établir le degré d'importance perçue d'un concept par rapport aux autres en évaluant le nombre de liens directs qui unissent les concepts (Bougon, Weick & Binkhorst, 1977; Eden, Jones & Sims, 1983; Cossette, 1989). Le concept qui possède le plus grand nombre de liens est perçu comme le plus important puisqu'il influence ou est influencé par un grand nombre de concepts. Ainsi, l'analyse systématique de ces concepts et leur évolution d'une carte à l'autre peut nous révéler l'élément central pour la stratégie à chaque époque et si les concepts centraux changent, comment la stratégie, en tant que discours, change. Cette analyse nous donne une bonne indication du contenu du changement.

³ Bien que Barr et al infèrent les changements de stratégie à partir des changements dans les cartes, nous utilisons leur protocole uniquement pour analyser les changements dans le discours stratégique.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, ce sont les relations entre les concepts qui donnent leur signification. Donc, lorsqu'un concept, d'une carte à l'autre, n'est plus relié aux mêmes concepts, cela indique qu'ils changent de signification. L'étude des changements dans les relations nous indique l'évolution dans la signification des concepts. Le changement de signe dans une relation entre deux concepts d'une carte à l'autre révèle un changement de la dynamique générale.

L'étude de la structure des cartes (Zajonc & Wolf, 1966) va nous permettre d'analyser la **structure d'argumentation** utilisée par les entreprises dans leur discours. Dans cette partie, l'accent est mis sur la cohérence de l'argumentation. Premièrement, plus l'ensemble des concepts dans une carte sont reliés entre eux, plus la carte présentera une cohérence globale forte puisque tous les éléments s'influencent les uns les autres. Par contre, si on retrouve des groupes de concepts isolés les uns des autres, on parlera alors de carte segmentée. Ceci peut témoigner d'un discours stratégique manquant de synergie ou présentant des concepts incompatibles entre eux (donc qui ne peuvent être reliés). Deuxièmement, le manque de cohérence dans l'argumentation peut aussi être mis au jour dans une carte d'influence, lorsque celle-ci comporte des “sentiers à effets contraires” (Cossette, 1989), aussi appelés “sentiers antagonistes” (Eden, Jones & Sims, 1983), ou “forces opposées” (Difffenbach, 1982) ou “incohérences logiques” (Bougon, Weick & Binkhorst, 1977). Ces sentiers à effets contraires se manifestent lorsqu'un concept influence positivement un autre concept quand il suit un sentier particulier et influence négativement ce même concept quand il suit un autre sentier. Par exemple, la “modernisation de l'équipement” peut influencer positivement la “rentabilité de l'entreprise” par l'intermédiaire du “nombre de produits fabriqués”. Elle peut aussi être reliée négativement à la “rentabilité de l'entreprise” par l'intermédiaire du “coût de l'équipement”.

La principale limite d'une étude de ce genre se situe au niveau de l'interférence du chercheur dans le processus de construction des cartes. Comme le mentionne Cossette (1989), le chercheur ne peut s'évacuer totalement de ce processus et la carte finale sera une représentation du chercheur des représentations discursives contenues dans les textes. Par ailleurs, le chercheur en s'efforçant de rester le plus prêt possible du texte, en utilisant les concepts présents dans le discours, améliore la validité de la carte (Weick et Bougon, 1986). D'autre part, l'analyse du discours et la construction des cartes ayant été faite par deux personnes, cela augmente leur fiabilité.

La section qui suit est la présentation du discours stratégique officiel d'Hydro-Québec, Hydro-Ontario et BC Hydro entre 1970 et le début des années 90. La description est faite de façon à mettre en évidence l'articulation de la politique environnementale à la stratégie des entreprises, de même que son évolution dans le temps, telle que représentée dans les cartes d'influence. Une telle narration des cartes est nécessaire car la compréhension du discours stratégique exige qu'il soit mis en contexte.

LES ENTREPRISES D'ÉLECTRICITÉ ET L'ENVIRONNEMENT

En raison de la croissance phénoménale de la demande d'électricité, les trois producteurs d'électricité ont, dès leur création, mis l'accent sur la construction de nouvelles installations. Par la force des choses, ils sont devenus, pour employer une expression chère aux gens d'Hydro-Québec, des “bâtisseurs”. Jusqu'à la fin des années 60, le mot d'ordre est donc “construction”. De plus, l'électrification étant vue comme un instrument important du développement industriel et économique du pays, le mandat de ces sociétés d'État est d'offrir l'électricité à tous les citoyens au plus bas coût possible. Jusque-là aucune mention n'est faite des questions environnementales.

LES ANNÉES 70: L'ÉMERGENCE DES PRÉOCCUPATIONS POUR L'ENVIRONNEMENT

Il faudra attendre la crise du pétrole de 1973, qui a sensibilisé les gens aux questions énergétiques, pour que les compagnies d'électricité parlent explicitement de “conservation” d'énergie dans leurs rapports annuels. On le fait pour la première fois chez Hydro-Ontario en 1973, chez Hydro-Québec en 1975 et chez British-Columbia en 1973. C'est à la même époque qu'on commence également à parler de “protection de l'environnement”.

Hydro-Ontario

Gestion de l'énergie. Dès 1973, l'année de la crise du pétrole, le président d'Hydro-Ontario souligne dans le rapport annuel la nécessité de “conserver” l'électricité et l'impact de cet objectif sur les politiques de l'entreprise.

“Another significant change during this year was the new approach to our marketing program. Advertising budgets were reduced, and emphasis was placed on the wise and efficient use of electrical energy.” (pp. 4-5)

Toutefois, ce ne sont pas que les questions environnementales qui motivent cet intérêt pour l'“économie d'énergie”, mais aussi les “difficultés économiques” (voir carte 1.1). On n'a pas les moyens de construire (“ralentissement de la construction”) au rythme qu'exigerait la croissance actuelle de la demande. On met donc en place une “politique d'économie d'énergie” pour “réduire la croissance de la demande” domestique; ceci permet également d'augmenter les “exportations” et donc les “revenus”. Durant cette période, on développe également un nouveau type de programme: la “gestion de la charge” (“load management”). Ce programme a pour objet de réduire les demandes sur le système durant les périodes de pointe, ce qui diminue considérablement les “coûts de production”, car on n'a pas à investir dans de nouvelles installations pour répondre uniquement à cette demande ponctuelle.

Protection de l'environnement. On commence à traiter de la protection de l'environnement dès le début des années 70, mais il faudra attendre 74 pour trouver une partie entière du rapport annuel consacrée à cette thématique. À cette époque (voir carte 1.1), l'entreprise voit deux dimensions à la “politique de protection de l'environnement”:

l'“embellissement des sites” existants et les “mesures correctives” (la réduction de la pollution, la réparation des dommages écologiques, etc.). Cependant, il ne s'agit pas de remettre en cause le programme de construction lui-même, mais d'ajouter de nouvelles considérations au moment de la planification de sa mise en oeuvre et, surtout, de nouveaux intervenants dans le processus.

Hydro-Québec

Gestion de l'énergie. La crise du pétrole rend l'électricité plus attrayante au Québec qu'en Ontario, les tarifs n'y étant pas touchés par la hausse du coût des combustibles fossiles. À cette époque, la conjoncture favorise l'utilisation de l'électricité, notamment dans le cas du chauffage, et on instaure des programmes de conversion à l'électricité (la “substitution du mazout par l'électricité”). Hydro-Québec a donc tout intérêt à garder ses tarifs les plus bas possibles.

Toutefois, Hydro-Québec manifeste également, à partir de 1975, à cause des “pressions gouvernementales”, une préoccupation pour la “conservation de l'énergie” (voir carte 1.2). Cette thématique est associée, dès le départ, à des considérations économiques plutôt qu'environnementales et est considérée comme une question relevant de la tarification (“augmentation du prix de l'électricité”). Ainsi, dans le rapport annuel de 1975, on précise: “Sur le plan économique, la tarification contribue dans une certaine mesure à orienter les consommateurs de façon à favoriser un emploi efficace des ressources disponibles et à favoriser par conséquent la conservation de l'énergie”. (p.9)

Aussi, la “politique énergétique” de l'époque qui favorise d'une part l'augmentation de la part de l'électricité dans le bilan énergétique québécois (la “substitution du mazout par

l'électricité”) et d'autre part la “conservation de l'énergie”, est à certains égards, notamment, au niveau du “prix de l'électricité”, contradictoire. Cette situation devient de plus en plus évidente pour la société d'État qui le souligne dans le rapport d'activité de 1979: “La prochaine tarification devra concilier deux grands objectifs qui, en apparence, sont contradictoires: il faut que les tarifs favorisent à la fois l'accroissement de la part de l'électricité dans le bilan énergétique et que cet accroissement se fasse sans gaspillage de la ressource.” (p. 23) On ne vise pas, à cette époque, à réduire la demande globalement, mais plutôt à l'étaler pour éviter d'avoir à construire de l'équipement de pointe très coûteux.

Protection de l'environnement. À partir de 1975, les rapports d'activité⁴ d'Hydro-Québec consacrent une section aux actions, essentiellement des “études d'impact” et de la “consultation du public”, entreprises par la société d'État pour mettre en oeuvre une “politique de protection de l'environnement” exigée par la “loi”. Comme chez Hydro-Ontario, cette problématique est vue comme un ensemble de contraintes additionnelles qu'on doit prendre en considération dans les décisions relatives à la construction d'installations, mais pas comme un élément qui remet en cause la construction elle-même.

BC Hydro

Gestion de l'énergie. Dès le milieu des années 70 (voir la carte 1.3), BC Hydro adopte aussi une “politique de conservation” d'énergie qui vise à promouvoir l’“efficacité énergétique” par l'entremise de “programmes d'efficacité énergétique”, tels les incitations financières pour l'isolation des maisons, les campagnes publicitaires et les conférences dans les entreprises de la province. Toutefois, l’“utilisation efficace de l'énergie” semble être considérée comme une fin en soi et n'est pas explicitement liée à la gestion de la demande, par exemple, comme c'est le cas pour les deux autres entreprises.

Protection de l'environnement. Comme la demande ne cesse d'augmenter durant toute la période, BC Hydro investit continuellement dans de nouvelles installations de production (“construction”) (voir carte 1.3). Elle génère même, au milieu des années 70, des “surplus” qui lui permettent d’“exporter” de l'électricité et d'améliorer sa situation financière. Par ailleurs, elle est consciente que la “construction” nuit à la “protection de l'environnement” qui est également une préoccupation importante.

Cet intérêt pour la “protection de l'environnement” se manifeste sous la forme d’“études d'impact” de l'activité et des projets de construction entrepris par British-Columbia Hydro ainsi que des “mesures visant à réparer les dommages” déjà faits sur l'environnement (nettoyage de réservoirs, reconstruction des sites...).

⁴ Il s'agit d'un document complémentaire au rapport annuel qui décrit les activités d'Hydro-Québec dans différents domaines.

Ces démarches sont, comme pour les deux autres producteurs d'électricité, des contraintes supplémentaires prises en considération lors de la planification des projets, mais la politique de protection de l'environnement ne remet, à aucun moment, en cause le développement même des installations de production. Répondre aux besoins en électricité des clients ("l'électrification de la province") reste une priorité pour BC Hydro.

En résumé, les questions environnementales qu'il s'agisse d'économie d'énergie ou de protection de l'environnement, font surface dans les années 70. Toutefois, elles sont, dans l'ensemble, traitées de façon indépendante l'une de l'autre; les économies d'énergie étant traitées en termes de gestion efficace de l'énergie sont associées à des considérations de marketing et de finance, tandis que la protection de l'environnement est périphérique aux activités de construction. Finalement, elles n'ont que peu d'impact sur les orientations stratégiques des trois entreprises d'électricité.

LES ANNÉES 80: APRÈS UN REcul, LE RETOUR EN FORCE DES PRÉOCCUPATIONS ENVIRONNEMENTALES

Les années 80 peuvent être divisées en deux périodes en ce qui a trait à l'orientation des entreprises d'électricité et à la prise en considération des questions environnementales dans le discours de ces entreprises. La décennie débute par une récession, causée par la seconde crise du pétrole. L'effet de cette récession a été de diminuer la demande d'électricité, donc les revenus des entreprises d'électricité, les forçant à tourner leur attention vers les questions financières. La reprise économique de la deuxième moitié des années 80 les a fait se pencher à nouveau sur la planification à long terme, donc, sur le programme de développement. À ce moment, compte tenu du contexte socio-politique, les préoccupations environnementales ont repris de l'importance avec des conséquences différentes sur la stratégie des trois entreprises.

Le début des années 80: la rationalisation et l'effort commercial

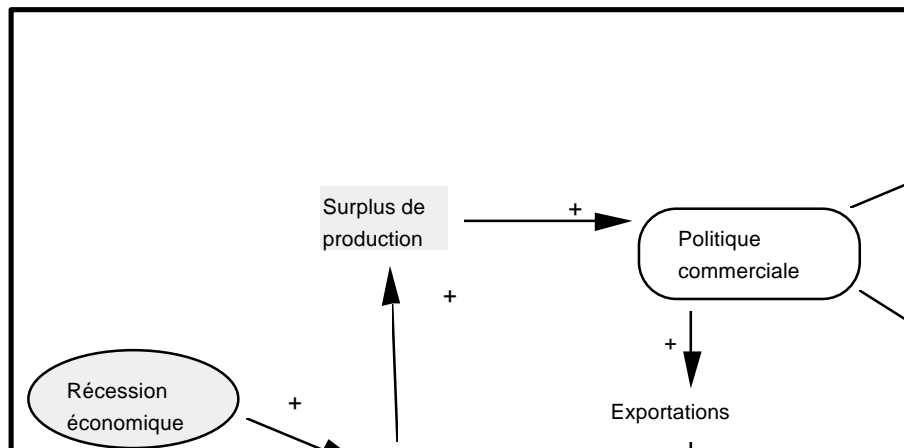
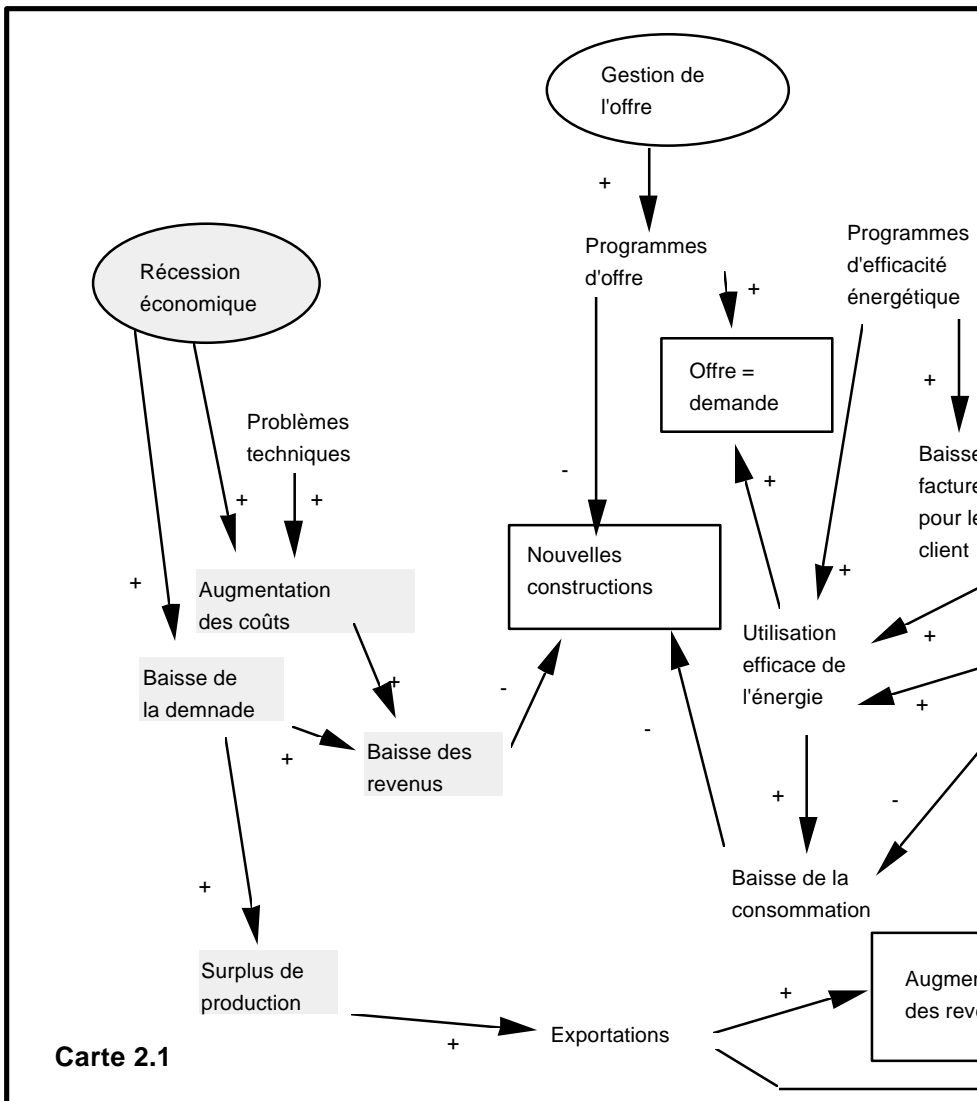
Hydro-Ontario: de la conservation à la gestion de la demande et de l'offre

Gestion de l'énergie. À partir de 1982 (voir carte 2.1), on parle beaucoup moins d'économie d'énergie et plus d'"efficacité énergétique", le mot d'ordre devenant la "gestion de l'offre et de la demande". Du côté de la "gestion de la demande", il existe une certaine ambivalence dans les orientations d'Hydro-Ontario, comme cela avait été le cas chez Hydro-Québec à la fin des années 70, car d'importants programmes commerciaux visant, entre autres, la "substitution de l'électricité pour le mazout" (qui contribuent à augmenter la consommation d'électricité), coexistent avec les "programmes d'efficacité énergétique" qui visent indirectement la "baisse de la consommation". Toutefois cette contradiction apparente est effacée par l'association dans les deux cas à l'"utilisation efficace de l'énergie".

Du côté de la “gestion de l'offre”, cette nouvelle stratégie se traduit par une politique de construction (“nouvelles constructions”) plus prudente: “ In the past, utilities generally chose the lowest-cost option, which usually meant building large generating stations that provide a low unit cost... Our new approach is, first, to try to be ready to meet a range of possibilities and, second, to add smaller increments.” (p. 5) L'objectif visé par cet ensemble de programmes de “gestion de l'offre et de la demande” est l'équilibre financier (“baisse des coûts” et “augmentation des revenus”).

Protection de l'environnement. Dans le contexte de cette nouvelle politique de développement plus modérée, il n'est pas surprenant de constater que, dans le discours sur la “protection de l'environnement”, l'accent soit mis sur la réduction de la pollution (“contrôle de la pollution” et “équipements anti-pollution”) plutôt que sur l'évaluation de l'impact écologique des nouveaux projets.

Par ailleurs, l'augmentation considérable des “exportations” qui contribuent aux pluies acides en Ontario, donc nuisent à la “protection de l'environnement”, soulève certaines ambiguïtés dans les objectifs. On tente de les concilier dans le rapport annuel de 1981: “Our current surplus capacity makes that (exports) extremely attractive... When they can exist



along with a dramatic increase in acid gas emissions, they are definitely in the best interests of Ontario and Canada.” (p. 2) (vérifier without or decrease?)

Hydro-Québec: le virage commercial

Gestion de l'énergie. La situation est très similaire chez Hydro-Québec où le changement d'orientation semble encore plus important, si l'on se fie au discours officiel (voir carte 2.2). Ainsi, on met en place en 1982 une “politique commerciale” très dynamique. Compte tenu des “surplus de production” disponibles, on lance de vastes programmes commerciaux dans le but d’“augmenter les revenus” et de contenir les hausses de tarifs (“baisse du prix de l'électricité”).

En fait, le rapport annuel de 1983 qualifie cette transition de “l'année du virage commercial”. Les programmes commerciaux s'appuient sur un marketing fondé sur l’“efficacité énergétique” de l'électricité. Ils sont donc, comme chez Hydro-Ontario, une redéfinition de la politique d'économie d'énergie pour la rendre plus compatible avec la volonté d'augmenter les ventes d'électricité. Pour une large part, ces programmes visent à substituer au mazout l'électricité (“conversion à l'électricité”), principalement dans le chauffage résidentiel et pour les applications industrielles, et à développer de nouvelles utilisations (“électrotechnologies” et “nouvelles applications”). Ainsi, le rapport annuel d'Hydro-Québec de 1984 annonce le lancement, “pour la première fois depuis plusieurs années”, d'une vaste campagne publicitaire “afin d'accroître ses ventes d'électricité”. On offre également à cette époque des programmes de rabais tarifaires aux clients industriels (“baisse du prix de l'électricité”) que l'on qualifie de “contribution d'Hydro-Québec à la relance économique”. (1985 p. 11)

Protection de l'environnement. Comme chez Hydro-Ontario, la construction est au ralenti et les préoccupations pour la protection de l'environnement, qui étaient pour Hydro-Québec essentiellement liées à la construction de nouveaux équipements, perdent de l'importance. Ce n'est qu'au milieu des années 80 que l'on recommence à parler de protection de l'environnement.

BC Hydro: la rentabilité à tout prix

Gestion de l'énergie. A partir de 1982, la “conservation” et l’“efficacité énergétique” perdent progressivement de l'importance dans le discours officiel de BC Hydro (voir carte 2.3). Comme pour les autres compagnies d'électricité, la récession économique (“contexte économique incertain”) a entraîné une forte “baisse de la demande” et l'apparition d'importants “surplus d'électricité”. Les thèmes qui s'ajoutent tournent tous autour de la rentabilité (“baisse des coûts”, “politique de vente”, “augmentation des revenus”, etc.) . Comme le mentionne le président en 1983\84:

"As a result of current economic conditions, Hydro is at a transitional stage, changing its corporate emphasis to reflect the declining rate of growth in

customer demand. Over the next three years increasing emphasis will be placed on marketing and cost reduction." (p.3)

Des programmes commerciaux ("politique de vente") sont instaurés visant l'"augmentation des ventes" par l'intermédiaire de rabais tarifaires ("baisse des prix") sur l'achat de surplus d'électricité et d'incitatifs financiers pour l'industrie. De plus, des programmes de substitution du mazout par le gaz (présentés comme des instruments d'amélioration de l'"efficacité énergétique") sont mis de l'avant et permettent à la compagnie d'"augmenter ses ventes"⁵. Enfin, les "exportations" atteignent, en 1985, un record de 22% des ventes totales.

Du côté de la planification de l'offre d'électricité, BC Hydro, comme Hydro-Ontario et Hydro-Québec, ralentit le plus possible ses dépenses en capital et tous les nouveaux projets sont reportés ("ralentissement de la construction").

Protection de l'environnement. Le thème de la protection de l'environnement disparaît des rapports annuels et il semble que British-Columbia préfère mettre davantage l'accent sur sa contribution à la relance économique de la Province. Il faudra attendre 1986 et une reprise de la demande pour que la problématique de la protection de l'environnement refasse surface dans le discours officiel.

La fin des années 80: trois tendances se dessinent

Le succès des programmes commerciaux engendre une augmentation de la croissance de la demande d'électricité au-delà des prévisions faites au début des années 80. Compte tenu de la nouvelle situation, dans la deuxième moitié des années 80, on recommence à parler des options de développement pour le futur et, entre autres, de construction. C'est à partir de ce moment que les trois entreprises d'électricité, qui avaient jusque-là des approches assez semblables, développent un discours et des orientations relativement différentes en ce qui a trait aux questions environnementales.

Hydro-Ontario: un chef de file du développement durable?

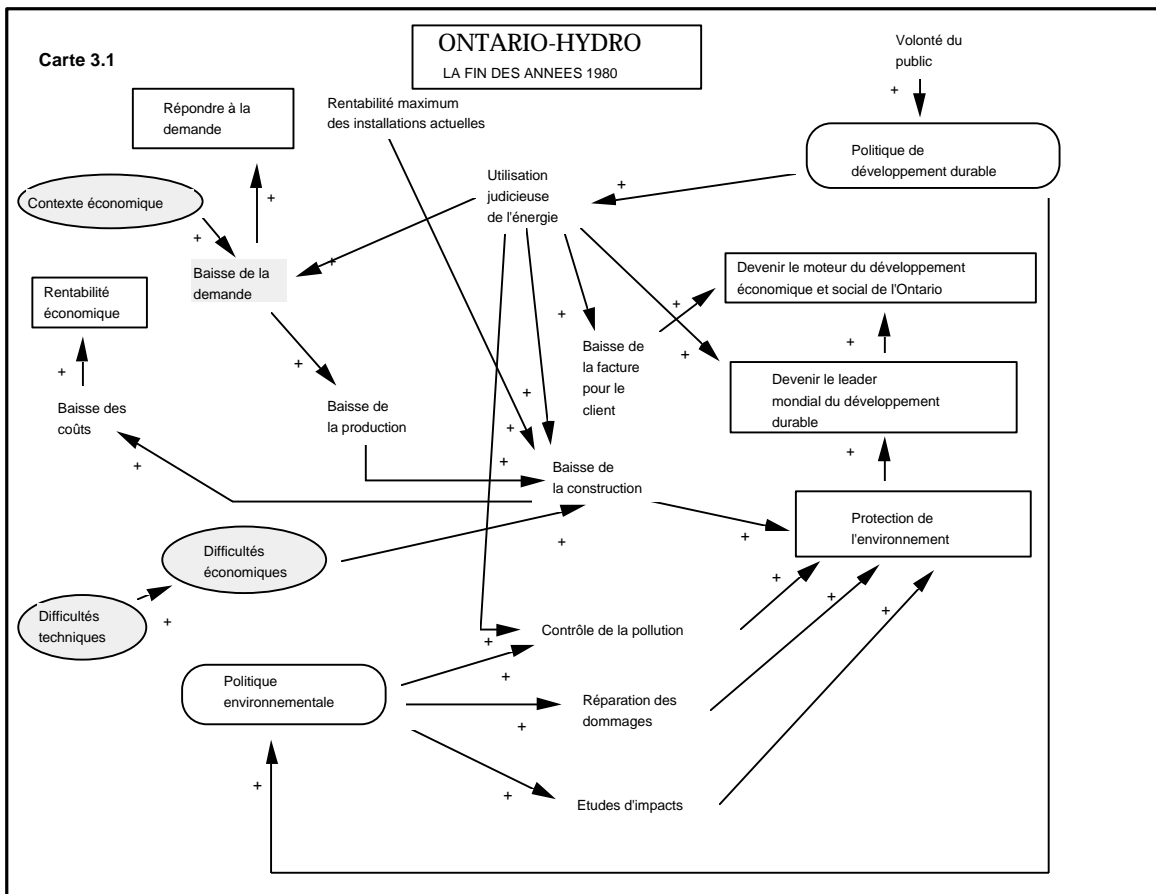
De plus en plus, à partir de 1986, l'"utilisation judicieuse de l'énergie" et la "protection de l'environnement" deviennent prioritaires dans le discours sur les orientations futures d'Hydro-Ontario (voir carte 3.1). Les thèmes associés traditionnellement à la "protection de l'environnement", soit le "contrôle de la pollution" (qualité de l'air et de l'eau), la prévention et la "réparation des dommages" à l'environnement (c.-à-d. la faune et la flore) et les "études d'impact", restent présents. Toutefois, pour la première fois, l'"utilisation judicieuse de l'énergie" (c.-à-d. la gestion de la demande et de l'offre) est présentée comme étant directement liée à "la protection de l'environnement" et on va jusqu'à dire qu'elles

⁵ BC Hydro est également fournisseur de gaz naturel à cette époque.

peuvent avoir un impact sur le programme de construction (“baisse de la construction”), donc qu’elles font partie des grandes décisions stratégiques de l’entreprise.

Par ailleurs, des “difficultés techniques”, qui augmentent les coûts reliés à la mise en service mettent l’entreprise dans une situation économique difficile (“difficultés économiques”). Cette situation culmine en 1992 avec l’arrivée d’un nouveau président, Maurice Strong, l’organisateur du “Sommet de la terre” de Rio, qui dit vouloir non seulement rationaliser (“baisse des coûts”) et rentabiliser l’entreprise (“rentabilité économique”), mais faire d’Hydro-Ontario un modèle de gestion environnementale (“leader mondial du développement durable”). Le rapport annuel définit ainsi les nouveaux objectifs de l’entreprise:

“As an organization... to find ways to operate more efficiently, and in ways that help sustain the environment. As an energy service company...expanding and diversifying our programs to help customers get more value for their energy dollars. As a publicly owned utility...to help Ontario benefit from energy efficiency and renewable technologies that can also be exported to help other countries in their efforts to sustain the environment. And as a corporate citizen, Ontario Hydro is committed to helping Ontario become a world leader in energy efficiency, competitiveness and sustainable development.” (p. 5)

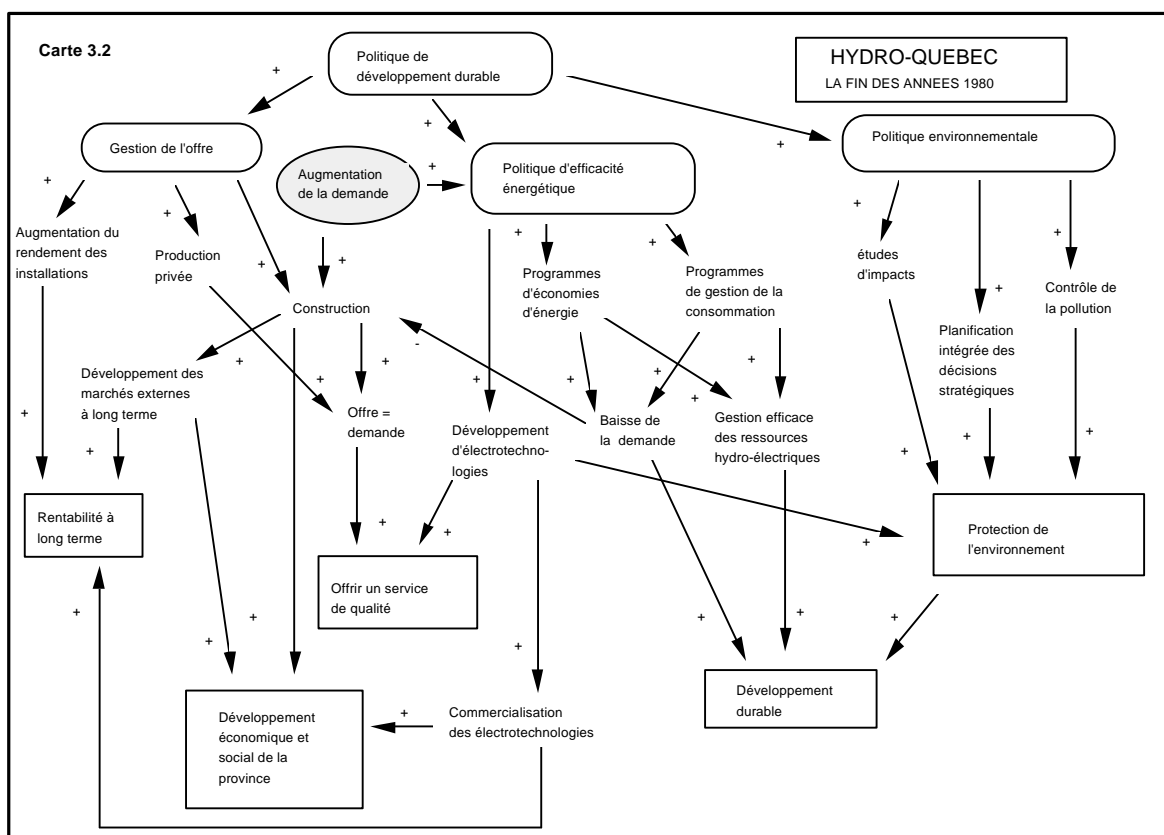


C'est donc autour de la philosophie du “développement durable” que doit s'articuler toute la vision d'Hydro-Ontario pour le futur telle que décrite dans un document intitulé “Hydro 21”. Comme le souligne le nouveau président dans le rapport annuel de 1992, cette nouvelle perspective remet en question tout ce qu'est Hydro-Ontario: de producteur d'électricité, elle devient une entreprise de services énergétiques (“energy service company”).

En résumé, on peut dire que, au niveau du discours, Hydro-Ontario se dirige vers une stratégie qui place l'environnement au centre des décisions stratégiques. Même si une part importante des activités et des ressources allouées à l'environnement reste associée aux problèmes de pollution et de contrôle des dommages causés par les activités existantes, avec la prise en considération explicite de l'impact sur l'environnement de la gestion de la demande, la place de l'environnement dans le discours stratégique a fondamentalement changé. C'est par son leadership “futur” dans le développement durable qu'Hydro-Ontario dit maintenant vouloir jouer un rôle vital en Ontario. Par ailleurs, pour Hydro-Québec, qui ne fait pas face aux mêmes contraintes, l'adoption du discours du développement durable prend une toute autre signification.

Hydro-Québec: le développement durable, entre efficacité énergétique et exportations ?

Chez Hydro-Québec pendant ce temps, l'évolution est fort différente (voir carte 3.2). Tout en adoptant, en 1989, la thématique du “développement durable”, l'entreprise met l'accent sur la “construction” dans une perspective de “rentabilité et de développement à long terme”. Sa politique commerciale reste le point d'ancrage de sa stratégie et elle va à la “conquête de marchés permanents et spécifiques qui soient rentables à long terme”. Compte tenu de ses objectifs commerciaux, Hydro-Québec tente de renforcer sa position sur le marché industriel, entre autres, par le “développement d'électrotechnologies”. Hydro-Québec veut également développer le marché des “exportations à long terme”. Il est maintenant admis qu'Hydro-Québec devance la “construction d'équipements” pour des ventes hors-Québec.



Pendant ce temps, les questions environnementales qui avaient été mises en veilleuse reprennent peu à peu leur place dans le discours d'Hydro-Québec. Le contenu de ce discours met surtout l'accent sur les “études d'impact” des projets en cours et le “contrôle de la pollution”. On note, cependant, en 1988, un nouvel objectif à cet égard: “tenir compte de l'environnement dans les décisions stratégiques.” (p. 20). Essentiellement, en 1989, pour Hydro-Québec, souscrire à une “politique de développement durable” veut dire:

“... répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Pour bien intégrer ce concept à ses projets, la Société a poursuivi l'étude des effets environnementaux cumulatifs de l'ensemble des installations de son réseau, tant existantes qu'à l'étape de la planification.”

Comme nous pouvons le constater, pour Hydro-Québec le “développement durable” est conçu en fonction du programme de projets, donc la “gestion de l'offre” et, ultimement, de la “construction” des installations. Il faudra attendre le rapport annuel de 1990, pour que la société d'État associe l’“efficacité énergétique” à la “baisse de la demande” qui, elle, est associée à la baisse de la “construction” .

Hydro-Québec poursuit donc, d'un côté, une stratégie de réduction de la demande québécoise qui vise à reporter les besoins en nouveaux équipements et, d'un autre côté, une politique de ventes à l'exportation qui demande de les devancer. Toutefois, Hydro-Québec présente ces deux volets de sa stratégie comme étant complètement indépendants l'un de l'autre. Elle ne les conçoit pas comme un dilemme qui est soulevé par les différents objectifs qu'elle poursuit, c'est-à-dire d'une part le “développement économique” du Québec, de l'autre la “protection de l'environnement”.

BC Hydro: la croissance zéro

Dès 1987, le véritable défi qui se pose à BC Hydro est de parvenir à gérer efficacement l'offre et la demande (“politique offre=demande”) (voir carte 3.3). Cette dernière a beaucoup augmenté depuis 1986 et les prévisions pour la décennie à venir anticipent aussi une forte croissance. Ainsi à la fin des années 80, la compagnie, dans son "Twenty Year Resource Plan", envisage toutes les solutions possibles pour parvenir, d'une part à répondre à la demande et d'autre part à optimiser la production et l'utilisation des installations. 1989 sera l'année du grand pas dans cette direction, avec la sortie de deux nouveaux programmes: “Power Smart” et “Resource Smart”:

"We are now working on a range of alternative choices to building new generating stations, including programs such as Power Smart, which encourages more efficient use of existing energy, and Resource Smart, aimed at making our present facilities more efficient." (p.8)

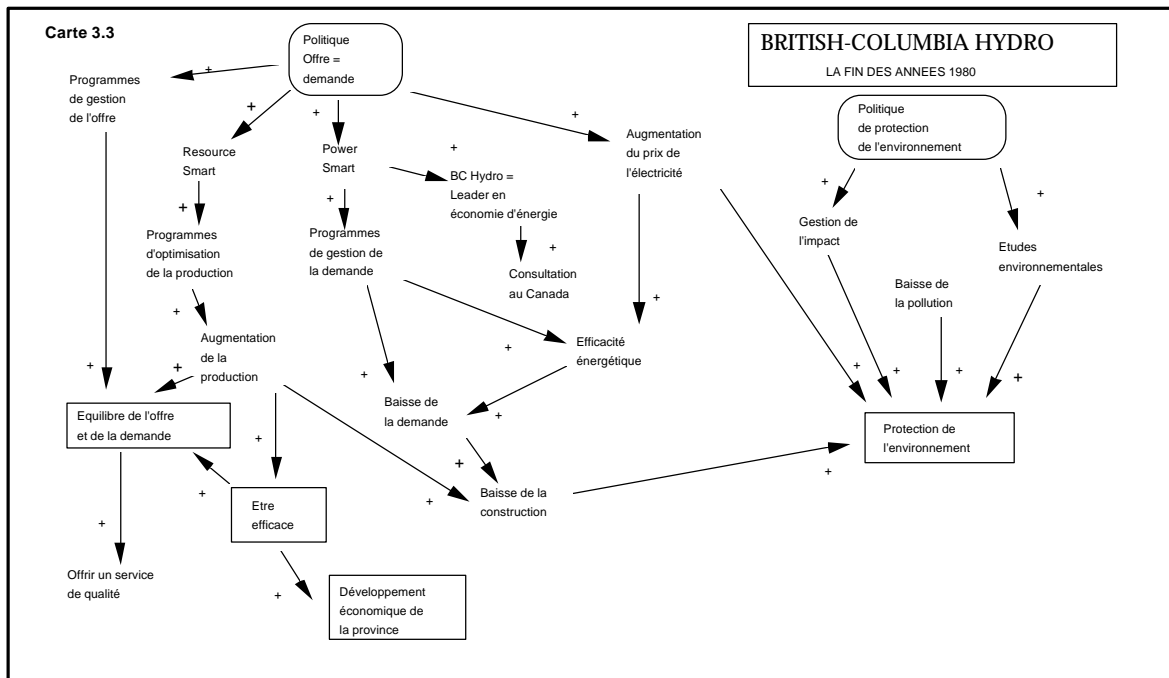
Ces programmes permettront d'ailleurs, à BC Hydro de devenir les “leaders au Canada en économie de l'énergie”.

"We are particularly proud of the leadership role we have been able to assume in the field of energy conservation, developing a range of programs that are being followed by more than a dozen utilities across Canada." (p.2)

Des programmes visant à augmenter l'offre (“augmentation de la production”) sont également mis en place, notamment l'achat d'électricité à des producteurs privés et l'encouragement des industries de la province à la production d'électricité.

Pour BC Hydro, il est essentiel d'offrir un “service de qualité” (c'est-à-dire en quantité suffisante) qui permettra à la province de se “développer économiquement”. Le rapport de 1990 souligne d'ailleurs que la mission de BC Hydro est de “soutenir le développement économique de la Colombie britannique grâce à une offre efficace d'électricité” (p.1).

Enfin, BC Hydro “augmente les prix de l'électricité” afin d'inciter ses clients à diminuer leur consommation (“baisse de la demande”) afin d'assurer la “protection de l'environnement”. Parallèlement, on parle de la “protection de l'environnement” comme d'une orientation primordiale dans la gestion de l'entreprise. BC Hydro reconnaît que ses activités, dont la “construction”, sont nuisibles à l'environnement et décide de déployer tous les moyens possibles pour diminuer la détérioration de l'environnement. Cet engagement se traduit par l'intégration la protection de l'environnement à la planification des projets (“gestion de l'impact” et “études environnementales”), et le “contrôle de la pollution”.



En résumé, alors qu'Hydro-Québec associe la rentabilité économique à sa capacité à développer de nouveaux marchés, pour BC Hydro diminuer la demande d'électricité, afin de ne pas avoir à construire de nouvelles installations coûteuses, amène l'efficacité (“l'équilibre entre l'offre et la demande”) qui, elle, est associée au développement économique de la province. Ainsi, la compagnie s'engage dans une stratégie de croissance

zéro, c'est-à-dire d'arrêt progressif de la construction, d'optimisation des installations existantes, de diminution de la demande et d'augmentation des tarifs afin de rester rentable.

ANALYSE DES CARTES D'INFLUENCE

L'étude longitudinale du discours de trois entreprises d'électricité canadiennes, sur plus de vingt ans, nous a permis d'observer trois grandes périodes: les années 70, le début des années 80 et la fin des années 80. Nous pourrions qualifier ces trois grandes périodes de phases de segmentation, de repli et d'intégration, en fonction de la façon dont les organisations traitent la problématique environnementale. Dans les pages qui suivent, nous allons faire l'analyse de chacune de ces phases, à partir des cartes d'influence, en identifiant d'abord ses principales caractéristiques et en examinant ensuite les particularités de chacune des entreprises étudiées. Nous discuterons de la structure des cartes, de leur contenu et terminerons par une analyse de la logique globale de l'argumentation pour chacune des entreprises, compte tenu de notre problématique de recherche: la gestion de la contradiction.

LES ANNÉES 70

Une des caractéristiques les plus marquantes du discours sur l'environnement des trois entreprises d'électricité durant les années 70 est le **découplage structurel** entre les thèmes liés à la gestion de l'énergie (l'économie/la conservation d'énergie et l'efficacité énergétique) et ceux associés à la protection de l'environnement. Comme on le voit dans les cartes, il s'agit de deux sentiers qui n'ont aucun lien entre eux.

Du point de vue du contenu, il faut noter la centralité des concepts liés à la gestion de l'énergie chez Hydro-Québec et Hydro-Ontario, alors que chez BC Hydro ce sont la protection de l'environnement et la construction qui sont au coeur du discours. Un autre élément à souligner est le sens étroit qui est donné à la **protection de l'environnement** dans le discours des entreprises d'électricité, car justement il est isolé des autres concepts. Il s'agit, comme on l'a vu dans le chapitre précédent, d'actions palliatives, comme le contrôle de la pollution et l'embellissement des sites, ou d'études d'impact qui viennent ajouter des contraintes au processus de développement (construction d'installations), sans toutefois remettre en question de façon fondamentale. En effet, dans le discours des trois entreprises, la protection de l'environnement n'est pas un concept influençant le concept construction. Dans le cas d'Hydro-Québec et d'Hydro-Ontario, ces deux concepts: construction et protection de l'environnement ne sont même pas associés. Dans le cas de BC Hydro, les deux concepts sont associés mais c'est la construction qui influence négativement la protection de l'environnement.

Pour ce qui est de la thématique d'**économie ou de conservation de l'énergie**, il faut surtout noter la logique à prédominance technico-économique qui la sous-tend. Dans tous les cas, cette thématique est associée à l'"utilisation efficace des ressources", donc

ultimement à une question de rentabilité économique. Chez Hydro-Ontario, Hydro-Québec et BC Hydro, l'«utilisation efficace des ressources» termine toujours des sentiers, ce qui signifie que ce concept est une fin en soi. Le fait que ce concept n'influence rien peut signifier qu'il s'agit d'un concept en développement qui n'est pas encore complètement intégré à la stratégie des entreprises. Les entreprises l'utilisent soit parce que c'est compatible avec leurs problèmes économiques (Hydro-Ontario), soit à cause des pressions gouvernementales (Hydro-Québec), ou peut-être parce que la conservation d'énergie est perçue comme socialement légitime (BCHydro).

La carte d'**Hydro-Ontario** est la seule des trois à ne comporter aucune contradiction. Dans ce cas, cela s'explique par le fait que les difficultés économiques de l'entreprise, à cette époque, ne lui permettent plus de construire. En effet, l'entreprise n'a pas les moyens de construire au rythme qu'exigerait la croissance de la demande. Le programme d'économie d'énergie n'entre donc pas en conflit avec d'autres programmes, comme c'est le cas pour Hydro-Québec, ni avec les objectifs économiques de l'entreprise, au contraire, il les influence positivement. En conclusion, cette carte suggère que la logique économique est prédominante pour Hydro-Ontario et que tous les autres thèmes lui sont subordonnés et sont compatibles avec elle.

La carte d'**Hydro-Québec** fait ressortir une contradiction au niveau des objectifs de la politique énergétique: le programme de substitution du mazout par l'électricité est lié négativement à une augmentation des tarifs, alors qu'une augmentation des tarifs influence positivement la conservation d'énergie. Comme on l'a mentionné dans la section précédente, Hydro-Québec traite explicitement du caractère «en apparence» contradictoire de ces objectifs. Toutefois, Hydro-Québec ne tente pas de résoudre cette contradiction en la recadrant de façon à ce que l'aspect trompeur de la contradiction soit démontré. Elle présente plutôt les deux objectifs comme étant gérés en parallèle et en termes de conciliation. La carte montre également une autre contradiction, celle-là implicite, entre les objectifs d'économie d'énergie et les objectifs de développement économique du Québec. En effet, le thème «construction» est liée positivement au thème «être des bâtisseurs du Québec». Or, la conservation d'énergie influence négativement la construction. Toutefois, cette influence négative est compensée par l'influence positive des programmes de substitution. Cette carte suggère donc qu'il n'y a pas de changement majeur dans le discours de l'entreprise du point de vue de sa stratégie de développement, même si certains dilemmes sont exposés plus ou moins explicitement. Surtout, elle montre que ce sont les questions d'ordre technico-économique qui dominent dans le discours de l'entreprise.

La carte de **BC Hydro** comporte des différences intéressantes par rapport à celles des deux autres compagnies. Même si sa structure est essentiellement la même: séparation entre économie d'énergie et protection de l'environnement, dans le discours de BC Hydro c'est le sentier associé à la conservation d'énergie qui est le plus simple. Comme nous l'avons déjà indiqué, sa simplicité indique qu'il s'agit là d'un concept pauvre, mal intégré dans le discours de l'entreprise. Le sentier le plus complexe est celui qui comprend les thèmes associés à la protection de l'environnement. Ce sentier comporte une contradiction, qui est

d'ailleurs traitée de façon explicite par l'entreprise, entre le développement (construction) et la protection de l'environnement. Toutefois, il est clair que c'est la construction qui influence négativement la protection de l'environnement et non l'inverse. Donc, la protection de l'environnement reste subordonnée au développement de la province (par le biais de l'électrification) et donc garde son sens étroit d'activité périphérique.

Il est intéressant de noter que dans le cas de BC Hydro la responsabilité sociale est associée à la fois au développement de la province (électrification) et à la protection de l'environnement et que, chez Hydro-Québec, le gouvernement (pressions gouvernementales, loi) est associé aux nouveaux mandats (politique énergétique, protection de l'environnement) qui s'ajoutent à celui du développement économique (être les bâtisseurs du Québec) On voit donc clairement à l'oeuvre chez BC Hydro et Hydro-Québec la logique du service public qui se complexifie. Alors qu'elle était traditionnellement associée au développement économique, maintenant s'ajoutent des objectifs, comme l'économie d'énergie (Hydro-Québec) ou la protection de l'environnement (BC Hydro), qui sont vues comme contradictoires avec le premier.

En conclusion, on retient de l'analyse des cartes de cette phase qu'elle est marquée par un découplage structurel entre les thématiques de la gestion de l'énergie (l'économie d'énergie) et de la protection de l'environnement. Quel est l'impact d'un tel découplage du point de vue de la gestion de la légitimité? Dans le cas d'Hydro-Québec et d'Hydro-Ontario, ce découplage fait en sorte que les deux entreprises d'électricité n'ont pas à considérer la protection de l'environnement comme une responsabilité dont on doit tenir compte lorsque l'on planifie le développement lui-même, c'est-à-dire les nouvelles constructions nécessaires compte tenu de la demande prévue. Tant que l'on ne considère pas le lien entre gestion de la demande (économie d'énergie) et protection de l'environnement, cette dernière garde une signification étroite et reste une activité plutôt marginale qui ne remet pas en cause les règles du jeu.

Le cas de BC Hydro jette un éclairage un peu différent à cause du traitement explicite de la contradiction entre développement de l'entreprise et protection de l'environnement. On admet que l'intégration de la problématique environnementale pose problème dans le cadre de la stratégie de développement de l'entreprise. Toutefois, on ne remet pas en question la primauté des objectifs économiques sur les objectifs environnementaux. Surtout, on isole la thématique de la conservation car elle ne peut pas s'associer à celle de l'électrification de la province. Le fait que la thématique de la conservation (gestion de la demande) soit dissociée de la discussion sur l'environnement suggère, comme dans le cas des deux autres entreprises canadiennes, qu'on ne voyait pas le potentiel radical d'une politique de gestion de la demande pour le développement de l'entreprise. A l'époque, la demande était surtout considérée comme une donnée sur laquelle on basait la planification des installations et non comme un levier sur lequel on pouvait avoir un impact considérable (Hafsi & Demers, 1989). Les programmes d'économie d'énergie étaient donc des outils marginaux qui servaient à étaler la demande mais pas véritablement à contrôler sa croissance. Dans un tel

contexte, la réduction de la construction pour la protection de l'environnement demeure un objectif louable mais irréaliste.

En résumé, on peut dire que les producteurs d'électricité cherchaient une légitimité sociale en s'inscrivant dans la thématique de la conservation d'énergie. Toutefois, ils en occultaient le caractère profondément radical, d'une part, en l'associant à des critères d'efficacité et d'économie et, d'autre part, en ne faisant pas le lien avec la protection de l'environnement. Nous croyons que l'on peut ici parler de déni ou d'occultation, même si cette construction du discours sur l'environnement n'est pas le résultat d'une stratégie intentionnelle, mais plutôt le reflet de la vision du monde et de la logique d'action des acteurs concernés (i.e. la direction de l'entreprise).

LE DÉBUT DES ANNÉES 80

Les cartes du début des années 80 sont différentes de celles de la période précédente tant au niveau de la structure que du contenu. On remarque d'abord que, dans l'ensemble, leur **structure est plus complexe**; il y a plus de concepts (sauf pour BC Hydro) et les relations entre eux sont plus denses. L'élément le plus marquant dans les cartes de cette période est la **disparition de la thématique de la protection de l'environnement** dans le discours de deux entreprises (BCH et HQ). En effet, à cause de la récession économique, les projets de construction sont reportés, la protection de l'environnement n'est donc plus une préoccupation urgente. Il n'y a donc plus de groupes de sentiers isolés dans les cartes de ces deux entreprises. Seule Hydro-Ontario conserve le groupe de sentiers sur la protection de l'environnement qui est, cette fois, associé négativement aux exportations.

De façon générale, au niveau du contenu, aucun concept central ne ressort clairement durant cette période. On constate plutôt la densité des liens entre les concepts qui forment un groupe portant sur l'équilibre offre-demande dans le cas d'Hydro-Ontario, sur le couple ventes-rentabilité chez Hydro-Québec et sur le thème de la vente chez BC Hydro. De plus, on remarque un **changement important dans les thèmes associés à la gestion de l'énergie**, donc un changement de la signification de ce thème. Alors que, dans la période précédente, les trois entreprises parlaient de conservation ou d'économie d'énergie en relation avec l'utilisation efficace de l'énergie, dans les cartes de cette période le thème de la conservation/économie d'énergie est absent, sauf pour BC Hydro qui considère la politique de conservation des années 70 comme l'une des causes des problèmes économiques que connaît l'entreprise. On observe un glissement sémantique au profit du thème d'efficacité énergétique et de conversion à l'électricité qui, eux, sont compatibles avec l'effort entrepris par les entreprises d'électricité pour augmenter leurs revenus.

Contrairement à la période précédente, c'est la carte d'**Hydro-Ontario** qui présente des contradictions au début des années 80. On remarque, entre autres, que la baisse de revenus, entraînée par la récession économique, pousse l'entreprise à augmenter ses revenus par le biais d'exportations. Or, les exportations augmentent les pluies acides et ont donc une

influence négative sur l'environnement. L'entreprise traite ce dilemme de façon explicite; elle en parle en termes d'arbitrages mais où l'objectif économique prime sur l'objectif environnemental. Dans le cas d'Hydro-Ontario, le thème de l'économie d'énergie a été remplacé par celui de gestion de l'offre et de la demande; tous les deux sont associés à l'efficacité énergétique. Par contre, certains de ces programmes sont associés à une baisse de la consommation qui est incompatible avec la volonté d'augmenter les revenus, mais cette contradiction n'est pas traitée de manière explicite.

Dans les cartes d'**Hydro-Québec** et de **BC Hydro**, on ne retrouve pas de telles ambiguïtés. Ces deux entreprises ont clairement adopté une approche commerciale visant à stimuler la croissance économique de leur province respective. Le thème central dans les deux cas est la politique commerciale ou politique de vente. Dans le cas d'Hydro-Québec, tous les thèmes associés à l'efficacité énergétique influencent positivement la demande; dans le cas de BC Hydro, la politique de vente n'est pas associée au thème d'efficacité énergétique. Ce dernier est marginal, il n'est lié qu'à la conversion au gaz qui l'influence positivement.

En conclusion, la période du début des années 80, est marquée par la récession économique qui légitimise une préoccupation presque exclusive pour les considérations économiques et commerciales (baisse des coûts et augmentation des revenus). Du point de vue donc de la gestion de la légitimité, il n'y a pas de contradiction majeure, puisqu'un des termes de l'opposition s'élimine de lui-même. Si la demande d'électricité baisse d'elle-même et qu'on ne peut plus se développer à cause de conditions économiques difficiles, la protection de l'environnement devient un enjeu beaucoup moins important. On assiste donc durant cette période à une phase de repli où la problématique environnementale perd de sa pertinence pour les entreprises d'électricité.

LA FIN DES ANNÉES 80

Les cartes de la fin des années 80 sont fondamentalement différentes de ce qu'elles étaient lors des deux premières périodes. **Du point de vue structurel**, les cartes se sont encore complexifiées (sauf pour Hydro-Ontario dont la carte était déjà relativement plus complexe que celles des deux autres); ce qui frappe, avant tout, c'est la densité des liens. Tous les sentiers sont liés entre eux par plusieurs concepts. Notamment, on remarque l'importance du concept de protection de l'environnement qui est influencé positivement dans toutes les cartes par plusieurs thèmes. Surtout, on note **l'influence positive entre la gestion de l'offre et de la demande** (rendement des installations et efficacité énergétique) **et la protection de l'environnement**. Cependant, c'est là que s'arrête la comparaison, comme on va le voir dans les paragraphes qui suivent, les trois entreprises d'électricité gèrent de façon très différente les conséquences de cette influence entre les deux thèmes sur leur stratégie de développement. En effet, compte tenu de ce lien entre les deux thèmes, comment concilie-t-on protection de l'environnement et développement économique de l'entreprise? Ces deux objectifs, comme on l'a vu, font partie de la responsabilité sociale des entreprises d'électricité. Seule une analyse plus approfondie des cartes de chacune des entreprises nous permettra de répondre à cette question.

Dans le cas d'**Hydro-Ontario**, les difficultés économiques, comme dans les années 70, éliminent un des pôles de l'équation. En effet, compte tenu des problèmes tant financiers que techniques liés à la mise en marche des installations et de la baisse de la demande, le développement ne peut passer par la construction de nouvelles installations. Donc la protection de l'environnement est conciliable avec le développement futur de l'entreprise qui est, d'ailleurs, exprimé en termes de développement durable. Toutefois, il faut noter qu'il s'agit là de développement futur (devenir le moteur du développement..., devenir le leader mondial de développement durable), non de développement actuel. Hydro-Ontario est en période de crise, son problème n'est pas de définir comment elle va maintenir sa croissance, comme c'est le cas pour Hydro-Québec, mais plutôt de réussir à atteindre l'équilibre financier.

L'analyse de la carte d'Hydro-Ontario du point de vue de la gestion de la légitimité permet de constater que son problème principal est sa mauvaise performance économique. L'entreprise utilise le **découplage temporel** entre le présent et le futur, pour diminuer l'attention sur ses problèmes actuels et mettre l'accent sur ses projets (devenir le moteur du développement..., devenir le leader mondial de développement durable) qui sont légitimes socialement et reposent sur un thème au goût du jour: le développement durable.

La carte d'**Hydro-Québec** accorde aussi une place importante au thème de développement durable. Une analyse attentive des différents sentiers et des relations d'influence dans le cas de la thématique du développement durable permet de voir une contradiction entre la gestion de l'offre d'une part qui est lié positivement avec le développement de marchés externes et la construction et d'autre part, la politique d'efficacité énergétique qui est liée négativement à la construction. Comme on le constate, la stratégie adoptée par Hydro-Québec est donc de ne pas traiter la contradiction de façon explicite. On maintient l'ambiguïté du concept de développement durable, en traitant de façon parallèle les thèmes qui sont en contradiction. La carte d'Hydro-Québec permet donc de concilier, sous l'ombrelle du thème de développement durable, deux objectifs contradictoires: le développement économique (par le biais de la vente et de la construction) et la protection de l'environnement (par le biais de programmes d'efficacité énergétique). Il s'agit d'une stratégie de coexistence rendue possible par l'ambiguïté générée par le **découplage structurel**.

Dans le cas de **BC Hydro**, la carte montre une stratégie très différente. Cette entreprise est la seule des trois à ne pas avoir utilisé le thème à la mode de développement durable. Pourtant, c'est la seule des trois entreprises à avoir changé sa stratégie (BCH leader en économie d'énergie) de façon à modifier le sens donné au thème de développement économique. En effet, pour BC Hydro, le développement économique passe par l'équilibre de l'offre et de la demande qui est influencé positivement par une baisse de la consommation. Donc, dans ce cas, il y a une réelle réconciliation entre objectifs économiques et environnementaux. Grâce à une stratégie de **recadrage**, le sens donné au thème du développement est transformé. Alors qu'auparavant, développement était associé positivement avec augmentation de la demande et construction, maintenant la mission de

BC Hydro est redéfinie. De vendeur d'électricité, BC Hydro devient gestionnaires de ressources et un de ses objectifs est, ultimement, de ne pas avoir à construire. Maintenant, le développement économique de la province est associé à l'efficacité dans l'optimisation de la production qui permet d'équilibrer l'offre et la demande.

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'analyse qui précède fait ressortir clairement l'importance du niveau sectoriel dans la construction du discours stratégique des entreprises et sa légitimation (Huff, 1982). L'analyse des cartes nous a permis de voir que l'intégration de la problématique environnementale s'est faite simultanément pour les trois entreprises étudiées. A chaque période, elles adoptent une terminologie similaire, les thèmes "à la mode", montrant ainsi qu'elles adhèrent aux pratiques socialement acceptables. En ce sens, cette étude confirme la thèse de l'école institutionnelle (Dimaggio & Powell, 1983). De plus, comme le mentionne Elsbach (1994), c'est au niveau du contenu du discours que se manifeste cette forme de légitimation qui est commune aux trois entreprises étudiées. Une première contribution de cette étude, selon nous, est d'illustrer comment se construit ce discours légitime, au niveau du secteur.

Comme on l'a vu, dans la première période, les entreprises évitent la contradiction par une stratégie d'occultation, en ne faisant pas de lien explicite entre gestion de l'énergie et protection de l'environnement. Il ne s'agit pas ici d'affirmer que cette stratégie d'occultation est intentionnelle. Au contraire, nous croyons que le discours de cette époque est le reflet de la vision du monde et de la logique d'action des acteurs concernées. En effet, il est intéressant de voir que l'évolution du discours des entreprises d'électricité suit de près les étapes de conscientisation à l'écologie mentionnées par Buchholz (1993). Par ailleurs, il faut également considérer qu'à cette époque, les entreprises n'avaient pas développé les outils de gestion de l'énergie qui permettent un contrôle suffisant sur la demande pour influencer de façon significative le développement de nouvelles installations. Donc ce lien, même s'il avait été reconnu, était hors du champ d'activité stratégique des dirigeants. A la troisième période, la situation est différente: les entreprises ont développé des moyens pour agir en ce sens. On le voit dans les rapports annuels par la multiplication des programmes de gestion de l'offre et de la demande, ainsi que par l'apparition d'objectifs plus précis à cet égard. C'est d'ailleurs à cette époque que les réponses des entreprises se diversifient davantage. Ce qu'il y a d'intéressant dans cet exemple, c'est qu'il montre l'interaction entre les idées et les pratiques dans la construction d'un discours légitime. Comme le soulignent des auteurs tels que Starbuck (1983) et Weick (1979), c'est, en grande partie, à travers l'action que les organisations construisent et modifient leur cadre de référence et donc leur stratégie. Ainsi, il ne suffit pas pour les entreprises d'électricité de vouloir protéger l'environnement, il faut également avoir les moyens de le réaliser pour que ça devienne stratégiquement significatif et, en conséquence, problématique. En effet, c'est à partir de la troisième période, que la contradiction entre développement économique et protection de l'environnement devient réellement "potentiellement" fondamentale. A partir de là, aucune des entreprises ne peut éviter d'accorder une importance stratégique à la protection de

l'environnement, ce qu'elles font d'ailleurs toutes, chacune à leur façon. C'est là que se situe la deuxième contribution de cette étude qui illustre diverses façons de gérer cette contradiction potentielle pour arriver à maintenir la légitimité de l'entreprise. On voit là comment les particularités contextuelles, historiques, culturelles et organisationnelles font en sorte que, malgré les ressemblances, chaque réponse est unique (Pettigrew, 1985; Zan & Zambon, 1993).

Une discussion des réponses des trois entreprises à la fin des années 80 ajoute quelques éléments à notre compréhension de la gestion de la légitimité, du point de vue de la gestion des impressions (Elsbach, 1994), particulièrement dans le cas d'une contradiction. Nous avons une illustration d'un découplage structurel (HQ), d'un découplage temporel (OH) et d'un recadrage (BCH). Une question qui se pose alors est la suivante: quelle est l'efficacité de chacune de ces stratégies du point de vue de la légitimité organisationnelle?

Il est très difficile de répondre à cette question, car elle appelle la question suivante: efficace pour qui? Dans les cas que nous traitons, l'efficacité serait en fait un discours permettant de satisfaire les attentes de toutes les parties concernées, même lorsque celles-ci sont contradictoires. A cet égard, la comparaison des stratégies de BC Hydro et d'Hydro-Québec est intéressante. La réponse de BC Hydro est un recadrage qui fait de la protection de l'environnement un objectif compatible avec le développement économique. En éliminant la construction d'installations comme voie de croissance, on élimine la contradiction en allant dans le sens des nouvelles exigences sociales. Un tel discours stratégique a l'avantage d'être clair et cohérent, d'indiquer une direction où aller. De plus, il s'agit dans le cas de BC Hydro d'une approche proactive où l'entreprise joue le rôle d'innovateur dans l'industrie pour accroître sa légitimité (Suchman, 1995). Par opposition, le discours d'Hydro-Québec est plus ambigu, une forme de compromis qui permet de préserver la chèvre et le chou. Lequel des deux est le plus efficace? Une première réponse à cette question serait de dire que le recadrage est une stratégie plus efficace, car un message clair et cohérent paraîtra plus légitime. D'ailleurs, une analyse rapide des articles parus dans les principaux hebdomadaires et mensuels d'affaires et d'actualité canadiens francophones et anglophones (Commerce, L'actualité, Canadian Business et MacLean's), au cours des cinq dernières années, révèle qu'Hydro-Québec est au centre d'un débat important concernant le projet Grande Baleine, tandis que BC Hydro ne fait pas les manchettes. Au contraire, BC Hydro est identifié, dans la presse écrite, comme un leader du point de vue de sa performance environnementale.

Par ailleurs, une telle réponse ne tient compte que d'une part de la réalité; la stratégie d'Hydro-Québec est peut-être la plus efficace, compte tenu du contexte particulier dans lequel se situe l'entreprise. En effet, le succès apparent de la stratégie de BC Hydro laisse supposer qu'il existe un relatif consensus dans l'opinion publique en Colombie britannique concernant les priorités à accorder aux divers objectifs de la société d'État et qu'il n'y a pas d'enjeux importants qui mobilisent des acteurs puissants autour de ces questions. Par contre, il est clair que dans le débat autour du projet Grande Baleine les oppositions entre, d'un côté, les groupes autochtones et les écologistes canadiens et américains et, de l'autre, le

lobby des constructeurs et des syndicats (sans oublier le gouvernement libéral de l'époque qui a mis ce projet au centre de son programme politique), placent la société d'État dans une situation difficile. Selon Brunsson (1989), une façon qu'ont les entreprises de gérer le problème des demandes incompatibles auxquelles elles doivent faire face, est de dire une chose et d'en faire une autre, ou de dire (et/ou de faire) des choses qui sont en contradiction, ce qu'il appelle l'hypocrisie organisationnelle. C'est là aussi la position d'Ashforth & Gibbs (1990) lorsqu'ils opposent gestion symbolique et gestion concrète. Le cas d'Hydro-Québec est un bon exemple d'une telle situation de compromis. A ce jour, la société d'État n'a pas trouvé de solution, autre que le compromis, qui permette d'aller au-delà de la contradiction. Il faut souligner ici, comme l'indique également Brunsson (1989), que cette stratégie de légitimation n'est pas nécessairement intentionnelle:

“Inconsistencies in the outputs of organizations reflect inconsistencies in the environment and can therefore help to establish the legitimacy of the organizations. This does not necessarily mean, though, that double talk and hypocrisy are the result of a conscious tactic adopted by individuals, groups, parties, management or ruling majorities. It may simply mean that individual people in an organization do have inconsistent values, interests and ideas, and that this sometimes affects their actions without there being any conspiratorial intention.” (p.29)

Il est, d'ailleurs, intéressant de noter que, chez Hydro-Québec c'est le groupe Équipement qui est responsable de la protection environnementale, alors que la gestion de la demande est la tâche du Marketing et la gestion de l'offre, celle de l'Exploitation. Donc aucune unité n'est formellement responsable de l'ensemble des programmes touchant les questions environnementales. Au contraire, chez BC Hydro, les questions environnementales sont sous la responsabilité de la vice-présidence des relations publiques, nommée “Corporate and Environmental Affairs”, dont le titulaire devient, par la suite, PDG de l'entreprise. On pourrait argumenter que la stratégie de BC Hydro parce qu'elle est axée sur les relations publiques n'est justement que symbolique, de la gestion de façade. Toutefois, le succès obtenu par les différents programmes de gestion intégrée des ressources développés par l'entreprise semble confirmer l'argument de Suchman (1995:588) à l'effet que même lorsqu'initialement il ne s'agit que de gestion de façade, la dynamique du processus de légitimation entraîne graduellement l'entreprise à réaliser les objectifs annoncés, notamment à cause de la création d'une unité dont la tâche est liée à ces objectifs.

Le cas Hydro-Ontario est différent. Il s'agit ici d'une situation d'échec, de crise, où l'entreprise tente de détourner l'attention pour défendre sa légitimité. Dans une étude sur la gestion de l'image organisationnelle suite à une faillite, Sutton & Callahan (1987) mentionnent qu'une des stratégies utilisées est la redéfinition de la situation pour éliminer son caractère négatif. C'est cette stratégie qui est adoptée par Hydro-Ontario lorsqu'elle redéfinit sa situation économique difficile comme une occasion pour se transformer en “leader mondial du développement durable”. Comme le mentionne Brunsson (1989:172), une telle stratégie est plus efficace si l'on utilise le découplage temporel en se projetant

dans le futur: “By definition, speaking of the future means speaking of something which does not exist.”. Sutton & Callahan suggèrent que l'avantage d'une telle stratégie est de ne pas cacher la situation tout en amoindrissant son potentiel à nuire à la légitimité organisationnelle.

En conclusion, cette étude permet de voir à l'oeuvre sur une période de plus de vingt ans, la construction du discours stratégique autour d'une problématique importante dans un secteur particulier. Elle montre l'interaction entre les niveaux de l'organisation (micro) et du secteur (macro) dans la structuration de la légitimité. Dans une perspective structurationniste (Giddens, 1979), on voit d'une part comment le secteur influence la construction du discours en définissant ce qui est socialement acceptable (i.e. les thèmes à la mode); d'autre part, on voit comment les réponses organisationnelles, tout en s'appuyant sur cet ensemble de croyances, de normes, de pratiques, les reconstruisent constamment (i.e. les programmes innovateurs développés par BC Hydro). On observe également trois réponses différentes au niveau de la forme: le recadrage comme stratégie proactive, le découplage structurel comme stratégie réactive dans un contexte ambigu et finalement le découplage temporel, une stratégie défensive en situation de crise. L'utilisation de cartes cognitives facilitait une telle analyse de la structure d'argumentation; toutefois, elle ne permet pas d'étudier de façon plus détaillée la forme du discours. Dans le futur, des études utilisant d'autres types d'analyse du discours permettant de faire ressortir d'autres dimensions de l'argumentation seraient intéressantes. L'étude de documents officiels, comme les rapports annuels, lorsqu'elle est faite sur une longue période, est une source d'enseignements très intéressante sur l'évolution de la pensée managériale. En effet, même s'ils sont vus comme peu fiables parce que leur principal objectif est de convaincre un large auditoire de la légitimité des activités de l'entreprise, cette étude montre que leur analyse systématique sur une longue période de temps permet de mettre au jour certaines ambiguïtés et incohérences qu'une analyse ponctuelle n'aurait pas révélée. De plus, une telle étude montre que la cohérence du discours stratégique ne va pas de soi. D'une part, les attentes incompatibles auxquelles font face les organisations, d'autre part, l'apprentissage nécessaire, tant du point de vue de la compréhension que de la pratique, dans le cas de nouvelles problématiques, font en sorte qu'il est très difficile, et parfois dangereux du point de vue de la légitimité organisationnelle, d'être cohérent.

RÉFÉRENCES

- ALBERT, S & WHETTEN, D. “Organizational Identity”, Research in Organizational Behavior, vol. 7, JAI Press, 1985.
- ASHFORTH, B. & GIBBS, B., “The Double-Edge of Organizational Legitimation”, Organization Science, vol. 1, 1990.
- BARR et al, “Cognitive Change, Strategic Action and Organizational Renewal”, Strategic Management Journal, vol. 13, 1992.
- BOIRAL, O. & JOLLY, D. “Stratégie, compétitivité et écologie”, Revue française de gestion, no. 89, juin-juillet-août 92.
- BOUGON, M., WEICK, K. & BINKHORST, D., “Cognition in Organizations: An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra”, Administrative Science Quarterly, vol.22, 1977.
- BRITISH COLUMBIA HYDRO, rapports annuels 1970 à 1992.
- BRUNSSON, N., The Organization of Hypocrisy, John Wiley & Sons, 1989.
- BRUNTLAND, G.H., Our Common Future: World Commission on Environment and Development, Oxford University Press, 1987.
- BUCHHOLZ, G., Principles of Environmental Management. The Greening of Business, Prentice Hall, 1993.
- COSSETTE, P., “Les schèmes d'interprétation de propriétaires-dirigeants de PME: une étude de cartographie cognitive”, thèse de doctorat, université Laval, 1989.
- DECHANT, K. & ALTMAN, B., “Environmental Leadership: From Compliance et Competitive Advantage”, Academy of Management Executive , vol. 3 , 1994.
- DIFFENBACK, J., “Influence Diagrams for Complex Strategic Issues”, Strategic Management Journal, vol. 3, 1982.
- DIMAGGIO, P. & POWELL, W., “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, American Sociological Review, vol. 48, 1983.
- EDEN, C., JONES, S. & SIMS, D., Messing About in Problems, Pergamon Press, 1983.

ELSBACH, K., "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts", Administrative Science Quarterly, vol. 39, 1994.

ELSBACH, K. & SUTTON, R., "Acquiring Legitimacy Through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories", Academy of Management Journal, vol. 35, 1992.

GIDDENS, A. Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis, University of California Press, 1979.

GIROUX, N., "Le retournement stratégique: le cas de la carte Visa Desjardins", thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, 1990.

GIROUX, N. & Cooren, F. "La correction du discours stratégique", Actes du colloque de la 4e conférence de l'Association internationale de management stratégique, Paris, 2 au 4 mai 1995.

HAMPDEN-TURNER, C. La culture d'entreprise. Des cercles vivieux aux cercles vertueux. Éditions du Seuil, 1988.

HUFF, A. "Industry Influences on Strategy Reformulation", Strategic Management Journal, vol. 3, 1982.

HUFF, A., Mapping Strategic Thought, John Wiley and Sons, 1990.

HYDRO-QUÉBEC, rapports annuels et rapports d'activité, 1970 à 1992.

HYDRO-ONTARIO, rapports annuels 1970 à 1992.

LAUFER, R. & RAMANATSOA, B., "Crise d'identité ou de légitimité", Revue française de gestion, sept.-oct., 1982.

MEYER, J. & ROWAN, B., "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology, vol. 83, 1977.

PFEFFER, J. & SALANCIK, G. , The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, Harper and Row, 1978.

RAPPORT TELLUS, "La planification intégrée des ressources en électricité en Amérique du Nord", 1993.

SCHÖN, D., "Generative Metaphor: A Perspective on Problem-Setting in Social Policy", in Metaphor and Thought, ed. A. Ortony, Cambridge University Press, 1979.

- SEIDLER, J. "Contested Accommodation: The Catholic Church as a Special Case of Social Change", Social Forces, vol. 64, 1986.
- SHELDON, A., "Organizational Paradigms: A Theory of Organizational Change", Organizational Dynamics, Winter, 1980.
- STARBUCK, W. "Organizations as Action Generators", American Sociological Review, vol. 48, 1983.
- STAW, B., McKECHNIE, P. & PUFFER, S., "The Justification of Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, vol. 28, 1983.
- SUCHMAN, M., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", Academy of Management Review, vol. 20, 1995.
- SUTTON, R. & CALLAHAN, A., "The Stigma of Organizational Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management", Academy of Management Journal, vol. 30, 1987.
- WATZLAWICK, P. et al., Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution, Norton, 1974.
- WEICK, K. The Social Psychology of Organizing, 2e édition, Addison-Wesley, 1979.
- WEICK, K. & BOUGON, M., "Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure", in Sims, H., Gioia, D. & Ass. The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition, Jossey-Bass, 1986.
- WIEVIORKA, M. & TRINH, S., Le modèle EDF, Éditions de la Découverte, 1989.
- ZAJONC, R. & WOLFE, D. "Cognitive Consequences of a Person's Position in a Formal Organization", Human Relations, vol. 19, 1966.
- ZUCKER, L., "Institutional Theories of Organizations", Annual Review of Sociology, vol. 13, 1987.