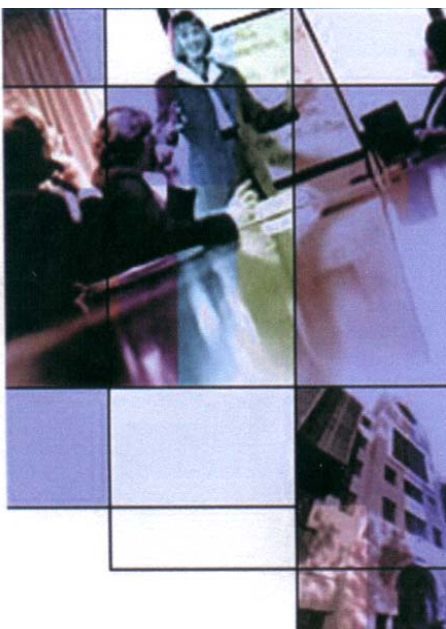


CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



COMMUNICATION ET BILAN SOCIAL :

LE CAS DU MOUVEMENT DESJARDINS

PAR

Michel Beauchamp

No 0594-061

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier Mauro-F. Malservisi, titulaire Université du Québec à Montréal C. P. 8888, succ. « Centre-Ville » Montréal, Québec, H3C 3P8	Téléphone : 514-987-8566 Télécopieur : 514-987-8564 Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca Site : http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/
---	---

RÉSUMÉ

Ce texte porte sur l'utilisation, dans un contexte coopératif, du bilan social comme instrument de communication, notamment à l'interne. Après avoir brièvement décrit certaines notions repères, l'auteur procède à l'examen du bilan social qu'a produit, entre 1987 et 1992, le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, une vaste organisation coopérative oeuvrant dans le secteur financier.

COMMUNICATION ET BILAN SOCIAL: LE CAS DU MOUVEMENT DESJARDINS

Michel Beauchamp, professeur, Université Laval

Depuis quelques décennies, le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise préoccupe un nombre croissant de décideurs. Aussi, de plus en plus d'organisations produisent un bilan social annuel à l'intention de leurs publics internes et externes.

En ce qu'il témoigne de la capacité d'une entreprise de se comporter de manière responsable, le bilan social peut être considéré, croyons-nous, comme un instrument de communication institutionnelle, comme un outil de relations publiques. Effectivement, il permet à l'entreprise qui le produit de développer une facette particulière de son image auprès des groupes dont elle requiert plus spécialement l'adhésion, y compris à l'interne. Comme l'explique Marquès [1978: 34]:

C'est donc une information, mais une information sélectionnée, orientée, "composée" [...] pour qu'un ou plusieurs publics-cibles identifient l'entreprise à travers cette image. Il y a en ce cas idée publicitaire, mais appliquée non pas aux produits, mais à d'autres aspects de l'entreprise.

Autrement dit, le bilan social est destiné à la promotion de l'entreprise en tant que telle. En suscitant l'intérêt et le support des publics internes et externes auxquels il s'adresse, il contribue à assurer ultimement la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. Car, à l'ère de la standardisation et de la banalisation de l'offre, on préfère les produits ou les services de l'entreprise dont on se fait l'idée la plus positive et on s'identifie plus facilement au projet de cette même entreprise. Dans cet ordre d'idées, D'Humières [1993], après avoir précisé que les conditions dans lesquelles est exercée la communication de l'entreprise, à savoir la gestion de ses relations avec les publics financiers, les publics internes, les décideurs et les clients, sont "éminemment contingentes par rapport aux modes de fonctionnement de la société" (p. 40), signale que "l'entreprise légitime [...] est celle qui se développe de façon profitable, continue, de manière sociale en respectant les règles du jeu et participant à la vie générale, quels que soient ses produits et ses services" (p. 43).

Ce texte a été produit grâce à une subvention de la Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal. L'auteur tient à remercier Anne Rhéaume et André Roy pour leurs suggestions et commentaires.

À cet égard, les coopératives ne semblent pas différer des entreprises capitalistes. Déjà en 1984, dans le contexte québécois, le président du Mouvement des coopératives d'épargne et de crédit Desjardins soulignait l'importance de publier des informations relatives à l'engagement social du Mouvement : “[...] il faut avouer que les interventions communautaires des caisses ne font pas toujours la manchette. Je souhaiterais que ce volet soit aussi bien connu de notre population que nos performances financières” [Blais, 1984: 3].

Les coopératives¹ ont toutefois, faut-il le rappeler, un mandat social très clair, lequel s'inspire notamment de règles et de principes reconnus par l'Alliance coopérative internationale: adhésion volontaire, éducation des sociétaires, intercoopération, fonctionnement démocratique, etc. [Laflamme, 1980 et 1982; Beaulieu et alii, 1982-83]. De ce fait, les coopératives d'épargne et de crédit Desjardins, c'est-à-dire les caisses populaires et d'économie, et le Mouvement dont elles se trouvent à la base, désirent se démarquer des entreprises capitalistes dans leur approche du bilan social. Car “dans l'entreprise conventionnelle, le but ultime du bilan social est la promotion de cette entreprise. Dans une caisse [...], c'est l'amélioration de la qualité de vie de ses membres” [F.C.P.D.Q., 1984: 9].

Ainsi, le Mouvement des caisses Desjardins adresse-t-il plus particulièrement son bilan social à l'un de ses publics clés: ses membres, lesquels forment d'ailleurs, avec les dirigeants élus, les cadres et les employés, le “quadrilatère” [Beaulieu et alii:1981-82] caractérisant de nombreuses coopératives.

Ce texte comprend deux parties. Après avoir brièvement traité, dans un premier temps, des conditions d'émergence de la notion de responsabilité sociale et des éléments de contenu du bilan social des entreprises, nous procéderons à l'étude d'un cas, celui du Mouvement des caisses Desjardins, au Québec. En clair, nous nous pencherons sur le bilan social qu'il a produit entre les années 1987 et 1992, période sur laquelle nous faisons porter notre analyse. Nous présenterons ensuite les résultats que nous aurons obtenus, c'est-à-dire les principaux thèmes abordés et les indicateurs retenus. Enfin, nous proposerons certains éléments de réflexion quant à la production et à l'utilisation du bilan social dans un contexte coopératif.

¹ Sur la mission et les valeurs des coopératives et du Mouvement Desjardins, voir: Beauchamp, Michel, *La communication et les organisations coopératives. Le cas du Mouvement des caisses Desjardins*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989.

REPÈRES THÉORIQUES

a. Responsabilité sociale: conditions d'émergence

Depuis son apparition, au début du siècle, la notion de responsabilité sociale s'est transformée². Certains concepts, apparentés à cette notion ont d'ailleurs vu le jour. Il s'agit de la "réponse sociale des entreprises", de la "performance sociale", de la responsabilité publique" et de la "gestion des attentes sociétales"³.

En ce qui a trait à la responsabilité sociale, Pasquero [1985 et 1990] fournit des données socio-historiques fort utiles concernant l'évolution de l'environnement de l'entreprise, lesquelles données permettent de mieux comprendre l'émergence de la notion de responsabilité sociale⁴.

Pour Pasquero, deux grandes phases marquent l'évolution de l'environnement de l'entreprise: celle du capitalisme libéral et celle du capitalisme interventionniste.

Au cours de la première phase, soit, grosso modo, entre 1820 et 1890, l'environnement de l'entreprise est perçu comme étant avant tout constitué des acteurs avec lesquels elle entretient des rapports contractuels liés à la dynamique du marché. La seule responsabilité des décideurs des entreprises est de faire fructifier le capital investi, de respecter les lois et de payer les impôts. À cette époque, l'entrepreneur parraine surtout des activités à caractère philanthropique. Il agit à titre de mécène "*en faveur d'activités culturelles, éducatives ou*

² Sur l'évolution du concept de responsabilité sociale, voir: Albert, A. et A. Beaufils, "Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise" in: Beaufils, A. et J.-M. Guiot, *Gestion stratégique de l'organisation*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1987, pp. 253-265; Buchholz, R.A., *Business Environment and Public Policy, Implication for Management and Strategy Formulation*, 2e éd., Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1986; Cutlip, S.M., Center, A.H. et G.M. Broom, *Effective Public Relations*, 6e éd., Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1985, pp. 476-489; Heath, R.L. et R.A. Nelson, *Issues Management, Corporate Public Policy Making in an Information Society*, Beverly Hills, Sage, 1986; Pasquero, J., "L'entreprise et son environnement socio-politique", in: Miller, R., *La direction des entreprises, concepts et applications*, Boucherville, 1985, pp. 168-203.

³ Sur ces notions, voir, entre autres: Buchholz, R.A., *Business Environment and Public Policy, Implication for Management and Strategy Formulation*, 2e éd., Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1986; Carroll, A.B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, no 4, 1979, pp. 497-505; Grunig, J.E. et T. Hunt, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1986; Heath, B.L. et R.A. Nelson, *Issues Management, Corporate Policy Making in an Information Society*, Beverly Hills, Sage, 1986; Preston, L.E. et J.E. Post, *Private Management and Public Policy*, Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1975; Sethi, S.P., "Dimensions of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol. 17, no 3, 1979, pp. 58-64; Wartick, S.L. et P.L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, vol. 10, no 4, 1985, p. 758-769. Dans ce texte, outre la notion de responsabilité sociale, nous ne ferons référence qu'à la notion de gestion des attentes sociétales.

⁴ Sur le sujet, voir aussi: Albert, A. et A. Beaufils, "Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise", in: Beaufils, A. et J.M. Guiot, *Gestion stratégique de l'organisation*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1987, pp. 253-265.

sociales et [intervient] dans des domaines non reliés à l'activité principale de l'entreprise" [Albert et Beaufils, 1987: 256].

De 1890 à aujourd'hui, la seconde phase, celle du capitalisme interventionniste, est ponctuée d'au moins trois événements majeurs: l'adoption de lois anti-monopoles; l'accroissement du rôle de l'État, qui allait dorénavant intervenir dans "*des domaines aussi divers que l'environnement, la santé et la sécurité au travail, la qualité et la fiabilité des produits, la non-discrimination dans l'emploi, etc.*" [Albert et Beaufils, 1987: 256]; et l'avènement de groupes de pression organisés (associations de consommateurs, syndicats, écologistes) qui, en forçant les gouvernements à sévir contre les entreprises jugées socialement "délinquantes", allaient contribuer au développement d'un nouveau type de réglementation: la réglementation sociale.

b. Un concept controversé

Bowen [1953] se trouve à l'origine de la conception moderne de la "*corporate social responsibility*". Dès 1953, "*il suggère l'idée de l'existence d'un contrat entre l'entreprise et la société*" [Roy, 1989: 8]. Un contrat en vertu duquel la société permet à l'entreprise d'exister et de prospérer, mais lui demande, en retour, d'assumer les coûts sociaux de ses actes ou de son activité productrice.

Ainsi décrit, le concept de responsabilité sociale est loin de créer l'unanimité chez les spécialistes de la question, qui se divisent d'ailleurs en deux camps: d'un côté, les réformistes admettent la responsabilité sociale de l'entreprise et prétendent même qu'en se comportant de manière socialement responsable, l'entreprise protège ses marchés, se gagne la confiance de ses partenaires et échappe à l'ingérence de l'État, dont l'intervention est perçue, dès lors, comme étant moins pertinente; de l'autre, les conservateurs estiment que seule l'obligation légale doit être considérée, sans quoi la rentabilité de l'entreprise s'en trouve menacée⁵. En clair, la discorde porte sur les limites de la responsabilité sociale et sur les avantages que peut en tirer l'entreprise.

⁵ Pour un résumé des arguments favorables et défavorables à la responsabilité sociale des entreprises, voir: Buchholz, R.A., *Business Environment and Public Policy, Implication for Management and Strategy Formulation*, 2e éd., Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1986; et Pasquero, J., "L'entreprise et son environnement socio-politique", in: Miller, R., *La direction des entreprises, concepts et applications*, Boucherville, 1985, pp. 168-203.

Malgré la controverse entourant la responsabilité sociale, de nombreuses définitions de cette notion ont été proposées⁶. Aux fins de ce texte, nous retenons les trois définitions-repères suivantes, lesquelles reprennent, en synthèse, la plupart des éléments de définition mis de l'avant par les chercheurs:

It [social responsibility] refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society [Davis et Bloomstrom, 1975: 6-7].

Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract [Jones, 1980: 59-60].

A socially responsible firm is one that accomplishes - and is perceived to accomplish - the desired ends of society in terms of moral, economic, legal, ethical, and discretionary expectations [Murray et Montanari, 1986: 816].

Donc, depuis quelques décennies, le thème de la responsabilité sociale préoccupe un nombre croissant de décideurs⁷. Et comme d'autres activités mettant en relief les "bons" comportements d'une entreprise sur le plan social, le bilan social annuel peut avoir, comme l'indiquent Manheim et Pratt [1986: 9], des incidences sur le plan politique:

Well-chosen and effectively publicized corporate community activities can create for the public an image of the corporation as a contributing member of society, as a good citizen, and as a social leader [...].

In contrast, the failure to establish a corporate identity [...] can leave the corporation vulnerable to political attack that can threaten both profits and marketplace flexibility. Thus social-responsibility activities not only serve the needs of the community, but by enhancing the legitimacy of a corporation's social and political position further its overall interests as well.

En fait, l'intérêt accru des décideurs pour la notion de responsabilité sociale coïncide avec l'apparition d'un nouvel environnement socio-politique dont les acteurs clés, y compris les salariés, font pression⁸ sur les entreprises, les induisant ainsi à modifier leurs pratiques

⁶ Voir, par exemple: Buchholz, R.A., *Business Environment and Public Policy, Implication for Management and Strategy Formulation*, 2e éd., Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1986; Dionne, C., "La responsabilité sociale de l'entreprise: l'exemple de l'industrie du pneumatique", *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 24, nos 1-2, 1991, pp. 63-84.

⁷ Certains gouvernements ont même établi des commissions spéciales sur le sujet, en France et au Canada. Aux États-Unis, les milieux d'affaires ont, à plusieurs reprises, pris position sur la question par l'intermédiaire d'organismes tels le Committee for Economic Development ou le Business Roundtable [Pasquero, 1985: 173].

⁸ Telle que définie par Martinet [1983: 71], une pression socio-politique se veut "une exigence formulée par une partie de la société environnante envers l'entreprise afin que cette dernière intériorise des coûts sociaux nouveaux imputables ou non à ses activités de production."

traditionnelles, voire même à adopter un comportement social “proactif” sans attendre “la tombée du couperet de la réglementation” [Albert et Beaufils, 1987: 257].

Cette idée que les entreprises devraient adopter un comportement “proactif” sur le plan social est reprise par de nombreux chercheurs ayant traité d’un concept étroitement associé à celui de responsabilité sociale, à savoir la notion de gestion des attentes sociétales (“issues management”). Il s’agit d’une approche à caractère stratégique développée aux États-Unis à la fin des années soixante et dont les premiers fondements ont été établis par Chase et Ewing, des spécialistes en relations publiques [Heath, 1990]. Suivant cette approche, les entreprises tentent de fournir des réponses aux pressions de plus en plus fortes qu’exerce leur environnement. Patrick et Rude [1986] citent l’exemple de General Electric, qui accorde plus d’importance aux droits des travailleuses, et celui de la firme S.C. Johnson, qui décide de ne plus utiliser certaines substances toxiques dans la fabrication de ses produits.

Au terme d’une enquête effectuée auprès des plus importantes firmes américaines, Hainsworth et Meng [1988: 28-29] proposent la définition suivante de la gestion des attentes sociétales:

Issues management [...] can be best understood as an action oriented management fonction which seeks to identify potential or emerging issues (legislative, regulatory, political, or social) that may impact the organization, and then mobilizes and coordinates organizational resources to strategically influence the development of those issues. The ultimate goal of issues management should be to shape public policy to the benefit of the organization.

Dans le contexte québécois, Pasquero [1988] avance, lui aussi, que les décideurs des entreprises doivent gérer de multiples attentes sociétales. Concrètement, une attente sociétale, précise cet auteur, repose sur l’existence de demandes envers les entreprises, demandes provenant de divers segments de l’environnement. Et le cycle de vie d’une telle attente débute par une sorte d’insatisfaction traduisant “un écart entre la réalité observable” et ce que certains milieux influents jugent souhaitable. Les révélateurs de cette insatisfaction, de souligner Pasquero [1988: 118]:

[...] peuvent être les politiciens (et en particulier l’opposition), les médias, les groupes de pression spécialisés de même que certaines personnalités influentes et écoutées. Ils peuvent également provenir du milieu des affaires lui-même.

c. Contenu du bilan social

Toute entreprise qui choisit de produire un bilan social doit évidemment se donner des indicateurs et décider des thèmes qu'elle compte aborder et mettre en relief.

À la lumière des travaux de différents chercheurs, Roy [1989] dégage les principaux thèmes et indicateurs associés aux bilans sociaux des entreprises capitalistes évoluant en Amérique du Nord, en France de même qu'en Grande-Bretagne. D'après lui, les entreprises nord-américaines s'attardent surtout à des thèmes sociaux tels la protection des consommateurs, les droits des minorités ethniques, les droits des personnes handicapées, la protection de l'environnement, etc. Dans le contexte français⁹, on accorde beaucoup d'importance à des thèmes liés à la dynamique interne de l'entreprise: rémunération et avantages sociaux, formation du personnel, information et participation des salariés, conditions de travail en général, etc. Quant aux entreprises britanniques, elles optent pour des indicateurs et des thèmes relatifs à la dynamique interne de l'entreprise de même qu'aux rapports entre l'entreprise et son environnement.

À notre connaissance, peu d'ouvrages et d'articles traitent des thèmes et des indicateurs associés à la production du bilan social des coopératives.

Dans le contexte canadien¹⁰, le Social Audit Task Force of the Co-operative Union of Canada [1985: 7-14] estime que les thèmes devant être retenus par les décideurs des coopératives sont, entre autres, la qualité de vie démocratique, la philosophie de gestion des ressources humaines, l'implication au sein de la communauté, les effets sur la qualité de l'environnement ainsi que les retombées économiques.

Préférant au bilan social le bilan socio-coopératif, Laflamme et Bergeron [1980] relèvent 110 indicateurs sociaux pouvant être utilisés par les coopérateurs québécois¹¹. Ces indicateurs correspondent à sept grands champs d'intervention: idéal et mouvements coopératifs,

⁹ Voir, entre autres auteurs: Rey, F., "Corporate Social Performance and Reporting in France", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 2, 1980, pp. 291-325; et Pasquero, J., "L'entreprise et son environnement socio-politique", in: Miller, R., *La direction des entreprises, concepts et applications*, Boucherville, 1985, pp. 168-203.

¹⁰ Pour le Canada, voir: Clarkson, Max B.E., "Corporate Social Performance in Canada, 1976-86", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 10, 1988, pp. 241-265. Pour le Québec, plus spécifiquement, voir: Albert, A. et A. Beaufils, "Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise", *Gestion stratégique de l'organisation*, Beaufils, A. et J.-M. Guiot, Boucherville, Gaëtan Morin, 1987, pp. 253-265.

¹¹ Pour une réflexion sur les indicateurs sociaux pouvant être retenus par les décideurs des coopératives, voir: Roy, M., *Indicateurs de performance pour les coopératives: une approche multidimensionnelle*, Montréal, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, 1988. Voir aussi: Roy, M., "Proposition d'indicateurs de performance pour une coopérative de consommation alimentaire", *Revue P.M.O.*, vol. 1, no 3, 1984, pp. 3-10, 20 et 23.

communautés locales, membres administrateurs, membres utilisateurs, membres propriétaires, membres potentiels et employés.

De l'avis de Beaulieu et autres [1981-82, 1982-83], qui proposent une synthèse des différentes approches développées au Québec [Prévost et Lapointe, 1979; Laflamme et Bergeron, 1980; Lauzon, 1981], un bilan social coopératif devrait reposer sur les huit indicateurs suivants: plan de développement; recherche et éducation; adhésion coopérative; climat organisationnel; intercoopération; solidarité communautaire; responsabilité sociale; et enfin, participation démocratique.

ÉTUDE DE CAS: LE MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

a. Données de base

Ouvrant dans le secteur financier, le Mouvement Desjardins est la plus importante organisation coopérative du Québec. À la base de l'ensemble qu'il constitue se trouvent près de 1480 coopératives de services financiers, appelées caisses populaires ou caisses d'économie Desjardins, réunies au sein de quatorze fédérations, faisant elles-mêmes partie, au troisième palier, d'une confédération chapeautant une vingtaine de sociétés de services complémentaires.

Administrée par 18 000 dirigeants élus par les membres des caisses, cette institution financière gère un actif global de plus de soixante milliards de dollars. De plus, ses activités quotidiennes requièrent le concours de 40 000 employés, appelés à servir quelque cinq millions¹² de membres-sociétaires, qui sont à la fois les usagers et les propriétaires des caisses et de leurs filiales¹³.

b. Le bilan social

La première expérience du bilan social au sein du Mouvement Desjardins date de 1978. D'abord le fait de quelques caisses locales, la pratique se généralise ensuite peu à peu à l'ensemble du Mouvement.

En fait, la Confédération Desjardins se prête à l'exercice depuis 1986. Chaque année, elle transmet aux caisses, par le biais de la fédération à laquelle elles sont affiliées, un questionnaire portant sur les divers aspects de leur implication sociale. À partir des

¹² Soit plus de 80 % de l'ensemble de la population québécoise.

¹³ Données tirées de l'article de: Cameron, Guy, "Changements organisationnels et communication dans une institution financière coopérative du Québec", *Communication et organisation*, no 3, mai 1993, pp. 273-274.

informations qu'elle obtient des caisses qui acceptent de participer¹⁴ à la consultation, elle produit un bilan social consolidé, dont elle fait état dans sa brochure institutionnelle et dans son rapport annuel, accompagné du traditionnel bilan financier.

c. Démarche de recherche

Compte tenu des limites du présent texte, nous entendons procéder à l'examen des bilans sociaux produits par la Confédération Desjardins entre 1987 et 1992. À cette fin, nous nous sommes inspiré du questionnaire transmis, chaque année, aux caisses. Ce questionnaire porte sur cinq grands thèmes, auxquels correspondent 17 indicateurs sociaux. Pour chacun de ces indicateurs, dont l'importance a été évaluée en fonction du nombre d'occurrences¹⁵ dont ils font l'objet, nous avons prélevé, d'un échantillon, des énoncés types (voir le tableau 1).

¹⁴ Entre 1987 et 1992, le taux de participation des caisses est passé de 77,7% à 85,6% [Confédération, document 4120-01-15].

¹⁵ Chaque idée exprimée par une ou plusieurs phrases compte pour une occurrence. Il va sans dire qu'un indicateur peut faire l'objet de plus d'une occurrence.

Tableau 1. Grille de codification des indicateurs sociaux utilisés par les caisses

Thème	Indicateurs	Énoncés types
Participation coopérative des membres	<i>A l'assemblée générale</i>	Participation à l'assemblée générale
	<i>Aux trois conseils</i>	Travail bénévole des dirigeants
	<i>A la propriété et aux services</i>	Aide à la propriété (emprunts hypothécaires) Aucuns frais de service Nombre de membres Prêts étudiants Nouveaux membres
	<i>Aux bénéfices</i>	Intérêts versés Remboursement de frais de scolarité Ristourne Assurance-vie payée par les caisses
	<i>Aux comités d'action</i>	Comités d'action
Services aux membres	<i>Nouveaux produits et services</i>	Assurance Guichet automatique Implantation d'une caisse locale au secondaire Nouveaux services
	<i>Améliorations apportées aux produits et services existants</i>	Bulletin d'information Calendrier Campagne promotionnelle Diffusion de dépliants et de brochures Diffusion de revues Épargne scolaire Fondation Desjardins (participation) Information sur les services Publicité Services aux personnes âgées
Conditions de travail	<i>Organisation du travail</i>	Amélioration des locaux Relations de travail
	<i>Développement des ressources humaines</i>	Activités de formation Expérience des employés
	<i>Politique de rémunération</i>	Boni aux employés
	<i>Bien-être du personnel</i>	Club social des employés (contributions) Événements spéciaux (anniversaires)
Implication dans le développement communautaire	<i>Divers impacts sur l'emploi et l'économie du milieu</i>	Achats dans le milieu Contribution à l'emploi Création d'emplois Emploi étudiant Emplois pour les jeunes Fonds régional de financement Investissements/prêts Masse salariale Prêts à la municipalité
	<i>Actions communautaires</i>	Activités éducatives Concours international des jeunes Environnement Expositions d'oeuvres d'art Prêt de locaux Prix annuel Semaine Desjardins Visite de locaux
	<i>Dons aux organismes</i>	Commandite de photocopies Dons à des organismes du milieu Dons spéciaux Financement d'activités scolaires Outils pédagogiques pour les élèves Outils pédagogiques pour les enseignants
	<i>Intercoopération</i>	Intercoopération Participation au réseau Télé-réseaux
Participation à la vie du milieu	<i>Implication personnelle des dirigeants et des employés au sein d'organismes</i>	Travail bénévole des dirigeants à l'extérieur Travail bénévole des employés à l'extérieur
	<i>Représentation officielle lors d'événements spéciaux</i>	Participation à des colloques Rencontres avec les organismes du milieu

d. Les principaux résultats

De tous les thèmes dont traite la Confédération dans son bilan social (voir le tableau 2), **l'implication dans le développement communautaire** s'avère le plus important. De fait, il représente 71% de l'ensemble des occurrences (156 sur 219) dénombrées.

À ce chapitre, la Confédération s'attache principalement à faire état des *dons aux organismes* (57 occurrences). Néanmoins, l'importance accordée à cet indicateur diminue d'année en année. Des 19 occurrences dont il faisait l'objet en 1987, il n'en reste plus que 6 en 1992. Cet écart tient sans doute aux modifications apportées à la Loi sur les caisses d'épargne au Québec, en vertu desquelles des limites leur sont dorénavant imposées quant aux dons qu'elles peuvent verser aux organismes communautaires.

La Confédération s'attarde également aux *divers impacts sur l'emploi et l'économie* (42 occurrences) et aux *actions communautaires* (42 occurrences) que mènent les différentes composantes du Mouvement, notamment en matière de protection de l'environnement¹⁶. Elle fait peu de cas de l'intercoopération.

Quant à lui, le thème de la **participation coopérative des membres** se classe au deuxième rang. Mais il ne totalise que 17% des occurrences (38), dont la plus grande partie est d'ailleurs consacrée à la participation *aux trois conseils* (12 occurrences).

Sur le thème **des services aux membres**, auquel correspond un peu plus de 8,0% des occurrences (18), la Confédération passe totalement sous silence les *nouveaux produits et services*. En revanche, elle accorde une importance croissante, depuis 1987, aux *améliorations apportées aux produits et services existants* (18 occurrences).

Les **conditions de travail** et la **participation à la vie du milieu**, pour leur part, ne représentent qu'une faible proportion des occurrences (1,3% et 1,8% respectivement). Elles trouvent donc peu d'écho dans les bilans sociaux de la Confédération.

¹⁶ Harbour [1993] a produit un essai sur le virage "vert" du Mouvement Desjardins. Voir: Harbour, L., *Communication, responsabilité sociale et gestion des enjeux sociaux: le cas du virage environnemental du Mouvement des caisses Desjardins*, essai, Faculté des Arts, Université Laval, septembre 1993, pp. 43-44.

Tableau 2. Indice de la présence d'indicateurs sociaux dans les bilans sociaux de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, 1987-1992

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	Total
<i>À l'assemblée générale</i>	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	4,00	9,00
<i>Aux trois conseils</i>	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00	4,00	12,00
<i>À la propriété et aux services</i>	1,00	1,00					2,00
<i>Aux bénéfices</i>		1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	7,00
<i>Aux comités d'action</i>		1,00	2,00	2,00	2,00	1,00	8,00
Participation coopérative des membres	3,00	7,00	6,00	5,00	7,00	10,0	38,0
<i>Nouveaux produits et services</i>							
<i>Améliorations apportées aux produits et services existants</i>	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	18,00
Services aux membres	3,00	4,00	2,00	2,00	2,00	5,00	18,0
<i>Organisation du travail</i>						1,00	1,00
<i>Développement des ressources humaines</i>		1,00				1,00	2,00
<i>Politique de rémunération</i>							
<i>Bien-être du personnel</i>							
Conditions de travail		1,00				2,00	3,00
<i>Divers impacts sur l'emploi et l'économie</i>	8,00	7,00	7,00	8,00	6,00	6,00	42,00
<i>Actions communautaires</i>	2,00	3,00	12,00	10,00	11,00	4,00	42,00
<i>Dons aux organismes</i>	5,00	19,00	12,00	7,00	8,00	6,00	57,00
<i>Intercoopération</i>	2,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00	15,00
Implication dans le développement communautaire	17,0	31,0	32,0	29,0	28,0	19,0	156
<i>Implication personnelle des dirigeants et des employés au sein d'organismes</i>	1,00	1,00	2,00				4,00
<i>Représentation officielle lors d'événements spéciaux</i>							
Participation à la vie du milieu	1,00	1,00	2,00				4,00
Nombre d'indicateurs exprimés	24,0	44,0	42,0	36,0	37,0	36,0	219

Conclusion et éléments de réflexion

Ce texte porte sur l'utilisation du bilan social comme instrument de communication, notamment à l'interne, par un type particulier d'entreprises, à savoir les coopératives d'épargne et de crédit.

Après avoir traité de la notion de responsabilité sociale et du contenu du bilan social des entreprises, nous avons brièvement fait état des principaux résultats d'une étude de cas ayant trait au bilan social d'une organisation coopérative québécoise: le Mouvement des caisses populaires et d'économie Desjardins.

De cette étude de cas, il est ressorti que deux catégories d'activités sont surtout mises en relief dans les bilans sociaux des caisses Desjardins: celles liées à l'implication dans le développement communautaire et, dans une moindre mesure, celles liées à la participation des membres au sein de ces entreprises à caractère démocratique.

Mais que peut-on dégager de ces résultats sur le plan communicationnel ? Au terme de notre démarche de recherche, nous sommes en mesure d'établir trois grands constats.

En ce qui concerne la gestion de "l'image" des caisses, on s'aperçoit que le Mouvement Desjardins adopte les pratiques de nombreuses entreprises nord-américaines, lesquelles cherchent, depuis quelques décennies, à projeter une "image" de bon "citoyen corporatif" [Cutlip et alii, 1985: 477], capable de se comporter de manière responsable sur le plan social, notamment en créant de l'emploi, en accordant des dons à des organismes communautaires et en établissant de bonnes relations avec le milieu scolaire. Mais pour se mieux démarquer de certaines entreprises capitalistes (pensons aux banques) qui produisent, elles aussi, un bilan social, les responsables des caisses Desjardins auraient intérêt, croyons-nous, à privilégier une approche "axée davantage sur les traits distinctifs des coopératives" [Roy, 1989: 38]. Certes, les caisses accordent, dans leurs bilans sociaux, une certaine importance aux sujets liés aux valeurs et principes coopératifs (par exemple, la participation des membres), mais la production d'un bilan "socio-coopératif" annuel leur permettrait de mieux faire connaître et apprécier la "spécificité coopérative" [Roy, 1989: 38].

Toujours sur le plan de la gestion de "l'image" des caisses, les résultats de l'étude de cas permettent de déduire qu'en mettant en relief leur implication dans le développement des communautés où elles sont implantées, les caisses bonifient en quelque sorte leur "image" non seulement à l'externe mais également à l'interne. Car dans la plupart des localités québécoises, la très grande majorité des citoyens sont membres d'une caisse Desjardins. En clair, faire état, dans un bilan social, de l'implication d'une caisse dans le développement de la communauté où elle se trouve, c'est tout simplement rappeler aux membres de cette caisse que leur institution s'implique, de diverses façons, dans le milieu où ils résident en tant que citoyens.

Enfin, contrairement à ce qui se passe dans certains pays européens dont la France, on remarque que les bilans sociaux des caisses Desjardins traitent peu, somme toute, des questions relatives à la gestion interne, et plus particulièrement, en l'occurrence, des conditions de travail. L'absence, dans le contexte québécois, de lois incitant les entreprises à communiquer ce genre d'informations, le peu d'employés dont disposent de nombreuses

caisses et la faible présence de syndicats au sein du Mouvement Desjardins peuvent expliquer, du moins en partie, le fait qu'on accorde peu d'importance à des thèmes tels les conditions de travail dans les bilans sociaux des caisses. Du point de vue communicationnel, mentionnons, à la toute fin de ce texte, que ce type de pratique peut créer certains problèmes aux autorités des caisses. Par exemple, elles risquent de voir deux publics clés, à l'interne, à savoir les employés et les cadres, se sentir peu à peu dévalorisés et développer, au fil du temps, une forme de désintérêt voire même d'indifférence à l'égard du bilan social. Elles risquent également de perdre, chaque année, une bonne occasion de faire connaître certaines initiatives intéressantes et novatrices sur le plan de la gestion d'une coopérative, initiatives susceptibles même, dans certains cas, d'être reprises dans d'autres milieux coopératifs.

BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT, A. et A. BEAUFILS, "Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise", in: Beaufils, A. et J.-M. Guiot, *Gestion stratégique de l'organisation*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1987, pp. 253-265.
- BEAUCHAMP, M., *La communication et les organisations coopératives. Le cas du Mouvement des caisses Desjardins*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1989.
- BEAULIEU, R., CHARBONNEAU, R. et L. FABIEN, "Vers une mesure des comportements socio-culturels des organisations coopératives", *Coopératives et développement*, vol. 14, no 2, 1981-82, pp. 11-68.
- BEAULIEU, R., CHARBONNEAU, R. et L. FABIEN, "Vers une mesure des comportements socio-culturels des organisations coopératives" (seconde partie), *Coopératives et développement*, vol. 15, no 2, 1982-83, pp. 15-64.
- BLAIS, R., "Un mot du président", *La Revue Desjardins*, vol. 50, no 6, pp. 2-3.
- BOWEN, H. R., *Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row Publishers, 1953.
- BUCHHOLZ, R.A., *Business Environment and Public Policy, Implication for Management and Strategy Formulation*, 2e éd., Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1986.
- CAMERON, G., "Changements organisationnels et communication dans une institution financière coopérative du Québec", *Communication et organisation*, no 3, mai 1993, pp. 271-290.
- CARROLL, A.B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy Management Review*, vol. 4, no 4, 1979, pp. 497-505.
- CLARKSON, Max B.E., "Corporate Social Performance in Canada, 1976-86", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 10, 1988, pp. 241-265.
- Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, "Bilan social", *Rapport annuel*, Lévis, 1989.
- Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec, Lévis, document 4120-01-15.
- CUTLIP, S.M., CENTER, A.H. et G.M. BROOM, *Effective Public Relations*, 6e éd., Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1985.
- DAVIS, K. et R.L. BLOOMSTROM, *Business and Society: Environment and Responsibility*, New York, McGraw Hill, 1975, pp. 6-7.
- D'HUMIÈRES, P., *Management de la communication d'entreprise*, Paris, Éditions Eyrolles, 1993.
- DIONNE, C., "La responsabilité sociale de l'entreprise: l'exemple de l'industrie du pneumatique", *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 24, nos 1-2, 1991, pp. 63-84.

- Fédération des caisses populaires Desjardins de Québec, "Le bilan social de la caisse populaire, un outil de gestion important, un instrument de communication indispensable", *Le développement coopératif et communautaire, guide pratique*, Lévis, 1984.
- GRUNIG, J.E. et T. HUNT, *Managing Public Relations*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1986.
- HARBOUR, Lise, *Communication, responsabilité sociale et gestion des enjeux sociaux: le cas du Mouvement des caisses Desjardins*, essai, Faculté des arts, Université Laval, septembre 1993.
- HEATH, R.L. et R.A. NELSON, *Issues Management, Corporate Public Policy Making in an Information Society*, Beverly Hills, Sage, 1986.
- JONES, Thomas M., "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined", *California Management Review*, vol. 22, no 2, printemps 1980, pp. 59-67.
- LAFLAMME, M. et J.-L. BERGERON, *Bilan socio-coopératif et climat organisationnel*, Sherbrooke, IRECUS, 1980.
- LAFLAMME, M. et alii, *Le projet coopératif québécois: un projet social ?*, Chicoutimi, Gaëtan Morin, 1982.
- LAUZON, L.-P., "Nécessité d'une divulgation d'information sociale des entreprises", *Commerce*, mars 1980, pp. 118-131.
- MARQUÈS, E., *Le bilan social, L'homme, l'entreprise, la cité*, Dalloz Gestion (coll. "Hommes et entreprises"), Paris, 1978.
- MARTINET, A.-C., *Stratégie*, Paris, Vuibert Gestion, 1983.
- MURRAY, K.B. et J.R. MONTANARI, "Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory", *Academy Management Review*, vol. 11, no 4, 1986, pp. 815-827.
- PASQUERO, J., "L'entreprise et son environnement socio-politique", in: Miller, R., *La direction des entreprises, concepts et applications*, Boucherville, Gaëtan Morin, 1985, pp. 168-203.
- PASQUERO, J., "Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles dans les sociétés industrielles", in: Tessier, R. et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations*, tome 2, Presses de l'Université du Québec, 1990, pp. 73-112.
- PRESTON, L.E. et J.E. POST, *Private Management et Public Policy*, Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1975.
- PRÉVOST, P. et R. LAPOINTE, *La planification et le développement stratégique dans les coopératives: une expérience de formation dans l'action*, Union régionale du Saguenay-Lac-St-Jean des caisses populaires Desjardins, Chicoutimi, 1979.
- REY, F., "Corporate Social Performance and Reporting in France", *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 2, 1980, pp. 291-325.

ROY, A., *Bilan social, relations publiques et gestion des coopératives: le cas des caisses populaires en milieu rural et urbain dans la région de Québec*, essai de maîtrise, Université Laval, 1989.

ROY, A., *Le bilan social. Évolution du bilan social des caisses populaires Desjardins entre 1986 et 1992: méthodologie et analyse des données*, rapport de recherche, département d'information et de communication de l'Université Laval, septembre 1993.

ROY, M., *Indicateurs de performance pour les coopératives: une approche multidimensionnelle*, Chaire de coopération Guy-Bernier, Université du Québec à Montréal, 1988.

ROY, M., "Proposition d'indicateurs de performance pour une coopérative de consommation alimentaire", *Revue P.M.O.*, vol. 1, no 3, 1984, pp. 3-10, 20 et 23.

SETHI, S.P., "Dimensions of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, vol. 17, no 3, 1979, pp. 58-64.

Social Audit Task Force of the Co-operative Union of Canada, *Social Auditing. A manual for Co-operative Organizations*, Co-operative Union of Canada, 1985.

WARTICK, S.L. et P.L. COCHRAN, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, vol. 10, no 4, 1985, pp. 758-769.