

## **DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES A UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE ? LE CAS DU SECTEUR MINIER**

**PALENFO Diti Moussa**

Doctorant EDBA

[palenfo\\_moussa@yahoo.fr](mailto:palenfo_moussa@yahoo.fr)

Laboratoire CORHIS – université Paul Valéry – Montpellier 3

**DUPORT Michelle**

**Ingénieur de Recherches – Dr en Sc de Gestion**

[Michelle.Duport@univ-montp3.fr](mailto:Michelle.Duport@univ-montp3.fr)

Laboratoire CORHIS – université Paul Valéry – Montpellier 3

### **RESUME**

La recherche présentée a pour objectif d'apporter un éclairage sur le dialogue entre les parties prenantes et la gouvernance partenariale subie par les sociétés d'exploitation minières au Burkina Faso. La recherche a un but exploratoire à partir de l'étude de deux cas. Les principaux résultats concernent la typologie des parties prenantes, leurs attentes et leur rôle au sein du processus de co-construction d'une gouvernance partenariale dont l'intérêt est de réduire les conflits entre les parties prenantes en renforçant leur confiance mutuelle tout en donnant du contenu aux discours et actions de RSE des organisations étudiées.

**Mots clés :** Gouvernance partenariale, dialogue avec les parties prenantes, RSE, exploitation minière, communautés riveraines

### **ABSTRACT**

This research aims to shed light on the dialogue among stakeholders and the underpinning partnership governance of mining companies in Burkina Faso. The research has an exploratory scope undertaken on two case studies. The main results deal with stakeholders typology, their expectations and their role in the process of co-building a partnership governance whose interest is to reduce conflicts between stakeholders by strengthening their mutual trust while giving content to the companies' CSR discourses and actions.

**Key Words:** Partnership governance, stakeholders dialogue, CSR, mining industry, neighbouring communities

## **OBJECTIFS**

Le développement récent, dans les années 2000, du secteur minier au Burkina Faso a engendré des espoirs d'un avenir meilleur de la part de l'ensemble de la Nation et plus encore des communautés riveraines (CR) des mines, exprimés en termes d'accroissement du niveau de vie, d'emploi, de développement des infrastructures..., mais aussi en termes de transparence sur la redistribution des profits. Les sociétés d'exploitation minière (SEM) sont contraintes de fonctionner comme les « benefit corporation » américaines ou « entreprise d'intérêt pour la société » qui, parallèlement à la recherche classique du profit, ont aussi inclus dans leur action des objectifs d'impacts positifs sur la société, les salariés et les communautés riveraines, à la différence près que la démarche est subie et non volontaire.

Pour contrôler la réalisation de ces missions sociales, une ONG, ITIE (Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives) a pour objectif « d'améliorer la transparence et la gouvernance tout au long de la chaîne de valeur » et assure « la publication d'informations sur l'ensemble de la chaîne de valeur des industries extractives, depuis le point d'extraction des ressources naturelles jusqu'à la manière dont les revenus parviennent au gouvernement et dont ils profitent à la population ».

Les parties prenantes sont nombreuses et leurs attentes souvent antagonistes, les situations conflictuelles sont récurrentes, les CR posant leurs conditions sur les décisions prises par les SEM. Pour leur pérennité, les SEM n'ont alors d'autre choix que de développer des programmes de responsabilité sociale (RSE) pour répondre à ces attentes et améliorer le lien social avec les riverains. Les attentes divergentes de l'ensemble des parties prenantes nécessitent un dialogue permanent, régulé par l'intervention institutionnelle, et avant toute prise de décision qui se traduit de facto par une gouvernance partenariale.

L'objectif de cette communication est de répondre à la question de recherche suivante : En quoi les attentes des parties prenantes induisent-elles une modification de la gouvernance ? Il s'agit d'étudier ces parties prenantes, de recenser leurs rôles, leurs attentes, leurs modes d'action et d'interactions et de comprendre comment les parties prenantes interagissent sur la gouvernance des SEM mais également sur celle des collectivités territoriales.

## **REVUE DE LITTERATURE**

Pour répondre à la problématique ci-dessus, nous avons fait le choix de mobiliser la théorie des parties prenantes (Freeman, 2010) et la théorie de la régulation sociale développée par Jean Daniel-Reynaud qui permet d'étudier le processus de création de règles sociales par des acteurs qui entretiennent des intérêts et des rapports de pouvoir divergents dans un contexte de cohabitation conflictuelle. Répondre à ces difficultés revient à mettre en place un système de gouvernance partenariale (Persais, 2013) qui implique les parties prenantes dans un processus de communication, de co-décision et de renforcement mutuel de leur confiance.

Plusieurs auteurs (Blair, 1995 ; Charreaux, 1997, 1999 ; Mercier (2001) font des parties prenantes l'élément pivot des analyses de la gouvernance et qualifient la théorie des parties prenantes de théorie de l'agence généralisée tant la responsabilité du dirigeant ne se limite pas à la seule création de valeur pour les actionnaires mais à la création de valeur pour toutes les parties prenantes y compris les travailleurs et les communautés de riverains.

Le concept d'ubiquité des parties prenantes (Donaldson, 2002 ; Mercier 2001) complexifie la délimitation d'une communauté en tant que partie prenante organisationnelle étant donné que des membres d'une même communauté peuvent avoir divers intérêts avec une organisation et faire partie de plusieurs groupes de parties prenantes (Philips et Reichart, 2000 ; Greenwood, 2001). En dépit de cette complexité, l'identification de chaque partie prenante et de ses attentes en vue d'y apporter une réponse demeure une étape nécessaire qui ne peut être occultée dans les interactions entre une SEM et ses parties prenantes.

Comme le soutiennent Jackson et Schuler (2003, p. 28) : « *Le principe suivant lequel le management efficace requiert la prise en compte de toutes les parties prenantes est aussi vrai pour la GRH que pour les autres fonctions de management. Les pratiques de GRH ne peuvent pas être conçues uniquement pour satisfaire les attentes des employés* »<sup>1</sup>. Partant de cette interpellation faite par Jackson et Schuler sur la nécessité de développer des pratiques de GRH qui répondent aux attentes des parties prenantes autres que les employés, nous ferons une ouverture sur l'impact d'une gouvernance partenariale sur la fonction de GRH dans le contexte des SEM pour soutenir leurs actions de RSE.

## **METHODOLOGIE**

La recherche présentée est de nature exploratoire et qualitative. Nous avons choisi de l'aborder par la méthodologie de l'étude de cas afin d'étudier en profondeur le mécanisme de gouvernance partenariale sur deux terrains de recherche, à savoir deux SEM de l'industrie extractive du Burkina Faso.

Le recueil des données de terrain se fera à travers douze entretiens individuels et quatorze entretiens de groupes, tous semi-directifs, auprès d'une centaine de personnes regroupées en quatre groupes d'acteurs : les communautés de riverains, les Collectivités territoriales, les Organisation de la société civile et une ONG et enfin, les acteurs internes à la SEM.

Par ailleurs, la collecte de données secondaires, notamment, les compte-rendu de réunion, les correspondances, les protocoles d'accord entre les SEM et leur parties prenantes, ainsi que des articles de presse seront recueillis pour compléter les données primaires.

Pour finir, nous tenterons de mettre en exergue la contingence générique des résultats de notre étude dans l'industrie minière du Burkina Faso en recourant à la technique de confirmation et de généralisation des dits résultats auprès de SEM non étudiées.

## **RESULTATS**

Le contexte d'interaction conflictuelle, précédemment décrit met en exergue les limites des actions de RSE que la société minière met unilatéralement en œuvre. La situation géographique de la société minière lui impose une cohabitation avec les communautés riveraines mais au-delà la contraint à un dialogue, voire à une gouvernance partenariale.

La présente recherche permettra d'identifier les différentes parties prenantes, de produire une catégorisation de leurs attentes et de répertorier les processus de co-construction d'une gouvernance partenariale dont l'objectif majeur est de renforcer la confiance entre les parties prenantes tout en réduisant les conflits entre elles.

---

<sup>1</sup> Notre traduction

Nous répondrons à la question initiale : « en quoi les attentes des parties prenantes induisent-elles une modification de la gouvernance » par la typologie des transformations managériales induites par l'action des parties prenantes.

Enfin nous montrerons que la pertinence d'un dispositif de gouvernance partenariale améliore les pratiques de RSE des SEM.

## **APPORT DE LA RECHERCHE ET IMPLICATION**

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à élargir le champ de la théorie de la régulation sociale comme moyen d'identification des parties prenantes dans le contexte de l'industrie extractive des mines du Burkina et apporte un éclairage sur les mécanismes de construction d'un dispositif de gouvernance partenariale comme processus de régulation de la cohabitation entre une SEM et ses riverains. Le modèle de gouvernance partenariale est fonction de l'environnement dans lequel se trouve la SEM et des intérêts de ses parties prenantes.

L'association de la théorie de la régulation sociale à la perspective de la gouvernance partenariale permet de concevoir les programmes de RSE à la fois comme un processus de régulation de la cohabitation entre les parties prenantes et comme un processus de reddition des comptes par une méta-communication des actions et des initiatives de RSE de la SEM.

D'un point de vue managérial, notre recherche présente une visée prescriptive

- Dans le cadre de la mise en place d'un dispositif de gouvernance partenariale par le dialogue, et le recours à un tiers modérateur comme le cas des collectivités territoriales qui ont une capacité d'arbitrage et un niveau de confiance élevé.
- Sur le plan stratégique pour rééquilibrer les attentes des parties prenantes vis-à-vis des ressources limitées des SEM.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Bonafous-Boucher, M. & Pesqueux Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes*. La Découverte « Recherches » 278 p.

Bughin, C. (2009) « *Chapitre 3. Gouvernances partenariale et cognitive... ceci n'est peut-être pas une fiction* », in Alain Finet, Gouvernance d'entreprise, De Boeck Supérieur « Méthodes & Recherches », p. 69-91.

Charreaux G. (2004), « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* », Cahiers du FARGO, n° 1040101, Université de Bourgogne, Centre de Recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, janvier, 56 p.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, C. A. (2010). *Stakeholder Theory. The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. La Découverte « Recherches »

Greenwood, M. (2001). Community as a Stakeholder, Focusing on Corporate Social and Environmental Reporting. *JCC*, 31- 45.

Guerci, M., & Shani, A. B. (2013). Moving toward stakeholder-based HRM: a perspective of Italian HR managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1130-1150.

Guerci, M., & Shani, A. B. (2014). Stakeholder involvement in Human Resources Management practices: Evidence from Italy. *Management revue*, 25(2), pp. 80-102.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2009). HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM Studies. *Journal of Management Studies*, 46(1), 143-155.

Letza, S., Sun, X. & Kirkbride, J. (2004). Shareholding versus Stakeholding : a critical review of corporate governance. *Blackwell Publishing Ltd* 12(3), 242-262.

Persais, E. (2013) RSE et gouvernance partenariale, revue Gestion 2000, *Management et Prospective* 2013/1 (Volume 30)

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, XXIX, pp. 5-18.