



engager la communauté

Synthèse de la recherche universitaire
et professionnelle



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Préparé par
Dr. Frances Bowen,
Dr. Aloysius Newenham-Kahindi,
Dr. Irene Herremans
et le REDD

Pratiques exemplaires en matière d'engagement dans la communauté

De nombreuses entreprises se préoccupent des enjeux sociaux au sein de leur communauté. Le programme « School to Work » (De l'école au travail) de Scottish Power offre à des élèves du secondaire en difficulté la possibilité d'acquérir des compétences utiles sur le marché du travail. La société de gestion de placements AGF est partenaire de WWF-Canada depuis les années 1980 afin de sensibiliser les gens à la cause du tigre de Sumatra, symbole de l'entreprise. Le processus de planification des projets de construction comprend généralement des consultations publiques.

Avec qui s'engager?

Qui est votre « communauté »?

Le premier défi consiste à comprendre avec qui vous devez vous engager. Cela n'est pas nécessairement évident, puisqu'une « communauté » peut être constituée de simples citoyens ou de groupes organisés de citoyens. Notre étude nous a permis de constater l'existence d'un vaste éventail de parties prenantes. Dans l'ensemble, une communauté est composée de personnes liées par les éléments suivants :

La géographie : des gens réunis dans un même endroit géographique (p. ex., résidents; associations communautaires, etc.)

Les interactions : des gens qui interagissent régulièrement entre eux (p. ex., réseaux en ligne, ligues sportives, etc.)

L'identité : des gens qui partagent un ensemble de convictions, de valeurs ou d'expériences (p. ex., activistes environnementaux, survivants du cancer, etc.)

Shell a élevé son partenariat avec l'organisme environnemental sans but lucratif Living Earth au rang de « relation stratégique institutionnelle ». Comme peuvent en témoigner toutes ces entreprises, la réussite de l'engagement dans la communauté repose sur des décisions complexes, à savoir avec qui s'engager, de quelle façon et avec quel résultat attendu. À la lumière de notre analyse de plus de 200 documents issus du monde universitaire et professionnel, nous proposons ici quelques pistes de réflexion pour savoir avec « qui », « comment » et « pourquoi » s'engager dans la communauté.

Un bon point de départ consiste à réfléchir à la situation géographique, au mode d'interaction et à l'identité de votre organisation et à définir quels sont les personnes ou les groupes déterminants. Les gestionnaires devraient également s'efforcer de déterminer honnêtement qui dispose d'un pouvoir formel ou informel au sein de la communauté et également, si celle-ci possède les compétences ou les ressources nécessaires pour s'engager activement. S'il n'est pas toujours possible d'engager tous les membres de toutes les communautés concernées, un processus d'identification transparent aidera à renforcer la bonne volonté et la confiance dans la communauté.

Comment s'engager ?

« Redonner à la communauté », « créer des ponts » ou « changer la société »?

Le « continuum de l'engagement dans la communauté » constitue un concept puissant qui couvre l'engagement transactionnel, l'engagement transitionnel et l'engagement transformationnel (se reporter au tableau à la page suivante pour de plus amples renseignements).

L'*engagement transactionnel*, tel que le programme de formation de Scottish Power et d'autres formes de philanthropie, est fondé sur le concept de « redonner » à la communauté en y investissant. L'*engagement transitionnel* est courant dans les consultations publiques caractéristiques des projets de construction. Les entreprises cherchent alors à « créer des ponts » grâce à l'engagement dans la communauté et à la communication bidirectionnelle. Enfin, Shell et Living Earth constituent un exemple d'*engagement transformationnel*, qui dépasse la campagne de relations publiques pour « changer la société » grâce à des interactions profondes avec des partenaires stratégiques au sein de la communauté.

Malgré le potentiel de l'engagement transformationnel à renforcer les capacités et le pouvoir de la communauté et à « changer la société », notre recherche montre que la plupart des entreprises envoient des dons ou entretiennent une communication unidirectionnelle avec les communautés ou encore se contentent d'un dialogue bidirectionnel et de consultations limitées. En effet, une conclusion déterminante est que si les commentateurs encouragent souvent les entreprises à « changer la société » grâce à l'engagement transformationnel, le fait de « redonner à la communauté » sous forme d'argent, de temps et de compétences des employés peut tout de même constituer une stratégie gagnante. L'important est de sélectionner des techniques adaptées pour atteindre les objectifs stratégiques de votre entreprise.

Les entreprises se heurtent souvent aux obstacles suivants : essayer de cultiver un trop grand nombre de partenariats transformationnels simultanément (ce qui risque de surcharger votre équipe responsable de l'engagement dans la communauté) ou parler de « changer la société » tout en se contentant de communications d'entreprise unidirectionnelles (ce qui risque d'engendrer des frustrations justifiées au sein de la communauté).

	Engagement transactionnel	Engagement transitionnel	Engagement transformationnel
Position de l'entreprise	« Redonner » Investissement dans la communauté	« Créer des ponts » Engagement dans la communauté	« Changer la société » Intégration dans la communauté
Activités types	Séances d'information Dons caritatifs Bénévolat	Dialogue Consultation Marketing - causes sociales	Gestion de projet conjointe Prise de décision conjointe
Communication	Unidirectionnelle	Bidirectionnelle	Bidirectionnelle
Partenaires	Nombreux	Nombreux	Peu nombreux
Fréquence des interactions	Occasionnelle	Répétée	Fréquente
Apprentissage	Transfert de l'entreprise	Transfert à l'entreprise	Conjoints

Pourquoi s'engager?

Mesurer et communiquer les résultats de l'engagement

Selon notre étude, l'engagement procure trois principales retombées : des avantages pour la communauté, des avantages pour l'entreprise et des avantages partagés conjointement par l'entreprise et la communauté.

La communauté peut bénéficier de dons caritatifs en argent, du travail des bénévoles, de formation, du renforcement des capacités et d'aide pour régler les problèmes sociaux.

Pour les entreprises, l'engagement procure généralement des avantages à long terme lorsqu'elles parviennent à renforcer leur légitimité, leur crédibilité et leur confiance auprès des parties prenantes. L'engagement permet également de développer des actifs stratégiques précieux, notamment d'améliorer la gestion des risques, d'accroître l'attractivité de l'employeur ou d'assurer une promotion plus efficace auprès de la communauté.

Seul l'engagement transformationnel peut créer des avantages partagés pour les deux parties. Les entreprises qui désirent véritablement enrichir leurs relations et partager l'identification et la résolution des problèmes ainsi que les responsabilités doivent choisir l'approche transformationnelle.

Les outils d'évaluation utilisés doivent offrir un juste équilibre d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs et mesurer les intrants, les extrants et les résultats de l'engagement en rapport avec les objectifs de l'entreprise. Il est intéressant de se rappeler que le simple fait de rassembler des données et de préparer des rapports sur l'engagement afin de tirer des leçons de l'expérience permet aussi de mieux sensibiliser les employés aux enjeux communautaires et sociaux.

Si la recherche universitaire sur l'engagement dans la communauté contient de nombreuses suggestions sur ce que les entreprises devraient faire, elle apporte peu de preuves concrètes qui permettent de déterminer quelles initiatives fonctionnent le mieux et après combien de temps. Les meilleures pratiques en matière d'engagement dans la communauté devraient être dictées par un ensemble de principes destinés à renforcer la confiance, la bonne volonté et le respect plutôt que par le désir d'appliquer des techniques particulières. Les entreprises devraient s'efforcer de trouver un équilibre entre le « qui », le « comment » et le « pourquoi » de l'engagement dans la communauté.

Ressources sur l'engagement dans la communauté

Pratiques exemplaires d'engagement dans la communauté

« Leading Practice Principles - The Stakeholder Engagement Manual, vol.1 », Gouvernement de New South Wales, Australie

Techniques gagnantes de mise en œuvre de l'engagement

« Public Participation Toolbox », Association internationale pour la participation publique (AIP2)

Mesures de l'engagement dans la communauté

Matrice des intrants/extrants, London Benchmarking Group

Référencement en matière de dons philanthropiques au Canada

« Business Contributions to Canadian Communities », Imagine Canada

Le REDD fournit des ressources supplémentaires sur l'engagement des parties prenantes.

à propos du REDD

Fondé en 2005, le Réseau entreprise et développement durable est un organisme canadien sans but lucratif qui produit des connaissances faisant autorité sur des questions importantes liées au développement durable, dans le but de changer les pratiques de gestion. Le Réseau réunit des milliers de chercheurs et de professionnels en provenance du monde entier qui croient aux pratiques fondées sur la recherche et à la recherche fondée sur la pratique.

Le REDD est financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, l'Université du Québec à Montréal, la Richard Ivey School of Business et notre Conseil des Leaders.



notre Conseil des Leaders

Le Conseil des Leaders est constitué d'entreprises canadiennes provenant de différents secteurs qui se démarquent par leur leadership en matière de développement durable. Lors de leur réunion annuelle, le Conseil identifie quelles sont les priorités en matière de développement durable en entreprise pour leurs organisations, c'est-à-dire quels sont les enjeux prioritaires à propos desquels leurs organisations requièrent des réponses faisant autorité et des renseignements fiables pour leur permettre d'agir. Leurs priorités en matière de développement durable en entreprise guident chacun des projets de recherche du REDD.



Centre de connaissances du REDD

Pour des ressources supplémentaires, visitez le Centre de connaissances du REDD à nbs.net/fr/connaissances.

Commentaires

Partagez avec le REDD ce que vous avez pensé du présent rapport exécutif à polefr@nbs.net.



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Réseau entreprise et développement durable
École des Sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
1290 rue Saint-Denis
Montréal, Québec, Canada H2X 3J7
514-987-3000, x7898



Network for
Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability
c/o Richard Ivey School of Business
University of Western Ontario
1151 Richmond Street
London, Ontario, Canada N6A 3K7
519-661-2111, x88980

nbs.net/fr