



**Engagement des parties prenantes.** Informer, consulter, réaliser des partenariats et résoudre les problèmes avec ses parties prenantes en les impliquant dans les processus d'affaires et la prise de décision.

Par l'engagement de ses parties prenantes, une organisation peut améliorer l'acceptabilité sociale de ses actions et ainsi éviter de susciter la controverse. Dialoguer avec les parties prenantes permet d'identifier leurs préoccupations et d'y répondre, ce qui réduit les risques et les blocages pouvant résulter d'incompréhensions mutuelles. En engageant de manière proactive ses parties prenantes et en identifiant en amont les enjeux potentiellement problématiques, l'organisation peut contribuer à stabiliser son environnement sociopolitique.

### Qu'est-ce que l'engagement des parties prenantes?

L'engagement des parties prenantes peut être défini comme une série d'activités entreprises par une organisation dans le but d'établir des relations avec celles-ci. L'organisation a généralement de nombreuses parties prenantes, tandis qu'elle est elle-même « partie prenante au sein de la communauté » (ISO 26 000).

Les occasions d'entreprendre un processus d'engagement des parties prenantes sont nombreuses, de même que les raisons et la façon d'engager un dialogue. Une organisation aura avantage à considérer soigneusement les relations qu'elle doit établir et identifier l'ensemble des parties prenantes pouvant être affecté par tout nouveau projet.

L'engagement des parties prenantes peut porter sur des enjeux qui préoccupent les *parties prenantes* ou des enjeux qui préoccupent *l'organisation*. Dans les deux cas, l'engagement des parties prenantes comportera deux pratiques essentielles :

1. l'identification des parties prenantes;
2. le dialogue avec les parties prenantes.

### Comment identifier les parties prenantes?

Une partie prenante peut être définie comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984).

Traditionnellement, cela incluait :

- les parties prenantes internes : actionnaires, employés, etc.;
- les parties prenantes externes : fournisseurs, clients, etc.;
- les autorités coordonnatrices : gouvernements, associations professionnelles, etc.).

Aujourd'hui, ce concept s'est élargi et inclut des parties prenantes souvent négligées telles que les ONG et les communautés locales.

Les gestionnaires doivent tenir compte de l'ensemble des parties prenantes, y compris des acteurs souvent oubliés et qui pourtant peuvent avoir de forts impacts sur les activités et la réputation d'une organisation (les groupes d'activités et les communautés autochtones p. ex.). Une organisation responsable identifie et engage un dialogue proactif avec les parties prenantes sur lesquelles elles pourraient avoir un impact et ce, *a fortiori*, si l'impact est négatif ou pourrait être perçu comme tel.

### Comment engager les parties prenantes?

L'objectif du dialogue est double :

1. Permettre aux parties prenantes de participer directement à une forme de prise de décision en exprimant leurs points de vue et leurs préoccupations;
2. Améliorer la gestion et la portée des activités réalisées par l'organisation tout en légitimant les décisions prises.

La nature et l'intensité du dialogue varient selon le contexte, allant de la confrontation, en passant par l'évitement, jusqu'à la formalisation de processus conjoints de décision.

### Choisir votre stratégie d'engagement

Avant de mettre en œuvre un processus d'engagement des parties prenantes, les gestionnaires doivent d'abord choisir le type de relations qu'ils souhaitent créer. La littérature identifie un continuum de stratégies survolant trois types d'engagement différent (Bowen *et al.*, 2008) :

## Le Continuum des stratégies d'engagement

### Transactionnel

"redonner" à la communauté en y investissant

### Transitionnel

"créer des ponts" par le biais du dialogue

### Transformationnel

"changer la société" par des interactions approfondies avec des partenaires stratégiques

## 4 étapes pour mettre en œuvre un processus d'engagement des parties prenantes

### 1. Cibler les parties prenantes prioritaires

Afin de mettre en place un dialogue constructif, identifiez d'abord les préoccupations de vos parties prenantes et les enjeux que pourrait soulever les activités de votre organisation.

*Attention ! Les parties prenantes ne sont pas toujours organisées. Certains membres d'une communauté peuvent ne pas avoir de représentants pour engager le dialogue. Dans de telles situations, l'organisation aura intérêt à tout de même s'assurer de ne pas avoir d'impacts négatifs sur ces parties prenantes.*

### 2. Entamer le dialogue

Choisissez une méthode d'engagement adaptée à votre contexte. Une approche participative offre généralement de meilleurs résultats qu'une approche unidirectionnelle, car elle améliore la confiance mutuelle et occasionne un meilleur échange d'information.

*Attention ! Les arènes varient et changeront les résultats du processus: il est fort différent de dialoguer face à face en terrain neutre que d'être pris dans une controverse publique où la culture médiatique tend à dépeindre les positions des parties impliquées de manière antagoniste.*

### 3. Conclure ou continuer le dialogue

Chaque processus d'engagement des parties prenantes doit avoir une échéance. Néanmoins, il ne devrait pas y avoir de fin au dialogue. Une organisation doit continuellement interagir avec ses parties prenantes relativement à ses activités courantes ou ses initiatives futures.

*Attention ! L'engagement des parties prenantes ne doit pas être une tactique opportuniste. Voyez le plutôt comme un projet en continu parsemé de plusieurs jalons.*

### 4. Saisir les opportunités d'apprentissage

Le déroulement d'un tel processus crée plusieurs situations d'apprentissage pour une organisation. Faites un suivi pour mesurer les résultats, accroître la performance du processus et améliorer les compétences de vos ressources humaines. Assurez-vous que vos gestionnaires apprennent de leur expérience ainsi que des meilleures pratiques reconnues à l'externe.

*Attention ! Le processus d'engagement implique des suivis réguliers, car les parties prenantes et leurs attentes sont amenées à évoluer.*

## Ressources recommandées

**La norme ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale :** Cette norme en plus de définir la responsabilité sociétale, fournit des indications sur les principaux principes de l'engagement des parties prenantes.

**Les Guides de bonnes pratiques :** Plusieurs organisations ont publié des guides de bonnes pratiques. Nous vous suggérons :

- Guide sur la Responsabilité sociale des entreprises, « Partie 3 : L'importance de l'implication des parties prenantes », Industrie Canada;
- Leading Practice Principles - The Stakeholder Engagement Manual, vol.1, Gouvernement de New South Wales, Australie;
- Making Community Participation Meaningful. A Handbook for Development and Assessment, Burns *et al.*

**Les outils pratiques:** Le REDD travaille présentement à la conception d'un outil de diagnostic et de planification pour l'engagement des parties prenantes. Restez à l'affût sur [nbs.net](http://nbs.net). D'autres outils pratiques incluent :

- Ouvrir la porte à vos parties prenantes : la clé du développement durable, Deloitte;
- Public Participation Toolbox, International Association for Public Participation

## Pour plus d'information

- Notre **Conseil des Leaders**, constitué de chefs de file canadiens du monde des affaires, identifie chaque année les **priorités du développement durable en entreprise**.
- Nos **Perspectives de recherche** offrent des conseils pratiques tirés des journaux les plus réputés et choisis spécialement pour les gestionnaires.
- Nos **Revue systématiques** s'appuient sur une évaluation méthodique de la recherche pour dresser des portraits complets des connaissances sur certains thèmes du développement durable en entreprise.

La présente introduction a été rédigée par Danny King, candidat au doctorat en Sciences de l'environnement et Dr. Marie-France Turcotte, professeure à l'Université du Québec à Montréal et Directrice du Bureau francophone du REDD.

## Étude de cas – Développement durable en action - Gildan, Inc.

Gildan, fabricant de vêtements de sport, ressort fort d'un enseignement sur le rôle des parties prenantes et de leur pouvoir d'influence. Suite à la dénonciation des conditions de travail prévalant dans l'une de leur usine et à cinq années de controverse (2001-2005) entourant le choix des normes à adopter pour assurer de bonnes conditions de travail, Gildan a finalement décidé de tenir compte des intérêts de tous les activistes pour le choix des standards à adopter. C'est seulement à ce moment que la controverse a pris fin (voir Turcotte, de Bellefeuille et den Hond). Depuis, Gildan a mis en place des structures d'engagement des parties prenantes et désigné des responsables de la responsabilité sociale d'entreprise.

Écoutez Mme Corinne Adam, ancienne Vice-présidente, responsabilité sociale de l'entreprise chez Gildan, M. Luc Robitaille, Directeur corporatif de l'environnement chez Holcim et M. Jean-Sébastien David, Vice-président, Développement durable chez Osisko discuter de l'importance de l'engagement des parties prenantes dans la gestion de la controverse ([en ligne](#)).