



# engager les parties prenantes communautaires

Un guide à l'intention des entreprises



Réseau entreprise et  
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Préparé par le REDD

# engager les parties prenantes communautaires

## Un guide à l'intention des entreprises

Le présent rapport est conçu pour aider les décideurs d'entreprises de toutes les tailles à définir des stratégies d'engagement des parties prenantes communautaires. Il fournit un guide présentant les étapes nécessaires à l'élaboration d'une stratégie adaptée aux parties prenantes et aux objectifs de votre entreprise. Une fois que vous connaîtrez les principaux enjeux, vous pourrez utiliser quatre outils essentiels afin de vous assurer de mettre au point une stratégie pratique et cohérente.

Ce rapport s'appuie sur des recherches reconnues sur l'engagement de la communauté et des parties prenantes, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la responsabilité sociale ainsi que les mouvements sociaux et les entreprises.

Ce rapport a été préparé par Dre. Marie-France Turcotte avec l'aide de l'équipe du REDD, y compris Audrey Atwood, Tom Ewart, Céline Fiorucci, Maya Fischhoff, Matthieu Fournier, Sarah Gagnon-Turcotte, Danny King, Mathieu Larocque et Bushra Tobah. Nous souhaitons également remercier les personnes suivantes pour leurs commentaires pertinents sur le guide : Jean Barbeau (Artopex), Karine Casault (TD Assurance), Jean-Sébastien David (JS David Consultant Inc.), Jean-Philippe Renaut (Dessau), Simon Robert (Loto-Québec) et Nadège Tollari (Ressources d'Arianne Inc.).

Plus de ressources sont disponibles sur [nbs.net/fr/connaissances](http://nbs.net/fr/connaissances)

© 2012 Réseau entreprise et développement durable

2012 Ce travail est protégé en vertu des lois internationales sur le droit d'auteur. Il est interdit de le reproduire ou de le distribuer à des fins commerciales sans avoir obtenu préalablement le consentement écrit du Réseau entreprise et développement durable. Si vous utilisez ce travail d'aucune façon que ce soit, vous devez toujours reconnaître la contribution du Réseau entreprise et développement durable à l'aide de la citation suivante : "Réseau entreprise et développement durable. 2012. Engager les parties prenantes communautaires : Un guide à l'intention des entreprises. Réseau entreprise et développement durable. Téléchargé du site : <http://nbs.net/fr/sujet/parties-prenantes/engagement/>"

# prenez les devants : engagez vos parties prenantes

Les parties prenantes désignent les personnes qui peuvent influencer sur les entreprises ou qui peuvent être touchées par leurs activités.

Les parties prenantes communautaires comprennent les résidents locaux, les groupes de développement communautaire, les organismes de développement environnementaux, les associations de citoyens et les organisations non gouvernementales (ONG).

Les entreprises sont de plus en plus tenues responsables de leurs impacts sociaux et environnementaux. L'engagement des parties prenantes communautaires constitue une façon importante pour les entreprises de répondre à ces attentes.

Par le passé, les entreprises concentraient leur attention sur un ensemble limité de parties prenantes : les actionnaires, les employés et les organismes de réglementation. De nos jours, il est reconnu que les parties prenantes communautaires influencent aussi les entreprises et sont touchées par leurs activités. L'engagement peut donc bénéficier aux communautés tout en renforçant la légitimité et l'apprentissage pour les entreprises.

Il existe de nombreuses approches en matière d'engagement des parties prenantes communautaires. Ce guide a été rédigé pour aider les gestionnaires à déterminer les stratégies les plus efficaces pour les engager.

## Les avantages de l'engagement

De bonnes relations avec les parties prenantes communautaires peuvent procurer de nombreux avantages aux entreprises. Elles permettront notamment à votre entreprise d'améliorer :

- 1. La prise de décision.** L'entreprise comprend mieux les points de vue et les préoccupations des communautés. Des projets qui tiennent compte de ces préoccupations peuvent ainsi être conçus. Par ailleurs, les parties prenantes communautaires ont souvent des connaissances précieuses sur leur environnement local qui permettent de créer de meilleurs projets, voire des projets novateurs.
- 2. La légitimité.** Lorsque les parties prenantes communautaires estiment avoir été entendues, les controverses et les conflits sont moins nombreux, et la confiance envers l'entreprise augmente.
- 3. La compétitivité.** De bonnes relations avec les parties prenantes communautaires permettent d'attirer plus facilement des employés, puisque ces derniers souhaitent travailler pour une entreprise respectée. Cela permet également de réduire le nombre de poursuites judiciaires et d'autres obstacles, et d'éviter aux projets de subir des retards coûteux.

**Exemple:** Le réseau municipal d'approvisionnement en eau à Manille (Philippines) faisait face à de nombreux problèmes. Seuls 60 pour cent des foyers étaient approvisionnés en eau courante et le réseau perdait les deux tiers de son eau en raison de fuites et de raccordements non autorisés. La compagnie des eaux de Manille a mis en œuvre son programme « Walk the Line », dans le cadre duquel les employés de l'entreprise rendaient visite aux clients. La compagnie a également collaboré avec des groupes communautaires pour mettre au point un nouveau système de compteurs axé sur les communautés plutôt que sur les personnes. En partie grâce à son engagement avec les parties prenantes communautaires, la compagnie des eaux de Manille a triplé sa clientèle et réduit considérablement les pertes attribuables aux raccordements non autorisés tandis que la satisfaction de la clientèle a augmenté de trois à 96 pour cent en cinq ans. (International Finance Corporation, 2009)

# trois stratégies d'engagement

La recherche identifie trois principaux types d'engagement que les entreprises peuvent réaliser (Bowen et al., 2008) :

## L'investissement dans la communauté.

L'entreprise fournit de l'information ou des ressources à la communauté dans le cadre d'initiatives indépendantes, telles que des séances d'information, des dons de bienfaisance et les activités de bénévolat des employés. De cette façon, l'entreprise « rend » à la communauté. La communication et l'apprentissage constituent un transfert unidirectionnel de l'entreprise à la communauté, et l'entreprise contrôle le processus d'engagement.

Exemple : Une entreprise communique de l'information sur son rendement social et environnemental à l'aide de son rapport de développement durable. La stratégie philanthropique de l'entreprise accorde la priorité aux ONG soutenues par ses employés.

## L'engagement de la communauté.

L'entreprise communique et consulte les parties prenantes communautaires. La communication est bidirectionnelle. L'entreprise « construit des ponts » avec les parties prenantes. Elle tient compte des commentaires des parties prenantes communautaires pour définir ses actions. Toutefois, l'entreprise garde le contrôle du processus d'engagement.

Exemple : Les propriétaires de maisons se plaignaient auprès d'une entreprise minière du bruit et des problèmes de sécurité causés par les camions qui traversent la région. L'entreprise a organisé des forums pour les membres de la communauté dirigés par un animateur professionnel, qui ont mis l'accent sur le fait que l'entreprise est disposée à écouter, intéressée à trouver des compromis et prête à expliquer les mesures prises. L'entreprise a mieux compris les préoccupations des parties prenantes communautaires et a trouvé des solutions, soit d'utiliser une autre route et de limiter ses activités de transport à certaines heures de la journée.

## L'intégration de la communauté.

L'entreprise et les parties prenantes communautaires assurent ensemble l'apprentissage et la gestion de projet. Les parties prenantes peuvent même diriger un projet. L'intégration des parties prenantes peut entraîner des résultats nouveaux, voire changer la société. L'entreprise et les parties prenantes partagent le contrôle du processus d'engagement. Les entreprises peuvent seulement entreprendre quelques partenariats de ce type.

Exemple : Une communauté s'inquiétait au sujet des processus, susceptibles de produire des émissions toxiques, utilisés par une nouvelle usine de fabrication. Elle craignait que les émissions dépassant certains seuils ne soient nuisibles pour la santé humaine. Un comité de citoyens, soutenu par l'entreprise, a été constitué pour se pencher sur la question. Le comité a rencontré régulièrement le chimiste de l'entreprise, obtenu accès aux résultats de son laboratoire et consulté des scientifiques universitaires. Au bout du compte, le comité a mis au point un nouveau protocole de mesure que l'entreprise a mis en œuvre.

## Stratégies multiples

Selon les parties prenantes impliquées et le type de projet, l'entreprise peut entretenir plusieurs types de relations en même temps; elle peut même utiliser différentes stratégies pour interagir avec les mêmes parties prenantes. Souvent, une stratégie d'investissement dans la communauté constitue un préalable aux stratégies d'engagement et d'intégration. Il est important de choisir une approche adaptée aux objectifs de l'entreprise et qui réponde aux enjeux des parties prenantes communautaires. Les sections suivantes de ce guide vous montreront comment procéder.

# quatre étapes pour engager vos parties prenantes

Vous devez adopter une approche systématique pour concevoir des stratégies efficaces d'engagement des parties prenantes communautaires.

Premièrement, apprenez-en le plus possible sur les caractéristiques clés et la culture de vos parties prenantes communautaires.

## 1. Apprenez à connaître vos parties prenantes

- Identifiez les parties prenantes
- Identifiez leurs enjeux et attentes

Deuxièmement, décidez avec quelles parties prenantes vous souhaitez vous engager et quel type de stratégie d'engagement utiliser.

## 2. Choisissez votre stratégie d'engagement

- Classez les parties prenantes par ordre de priorité
- Choisissez votre(vos) stratégie(s) d'engagement

Troisièmement, planifiez le processus d'engagement et déterminez les pratiques et techniques particulières que vous utiliserez.

## 3. Planifiez votre engagement

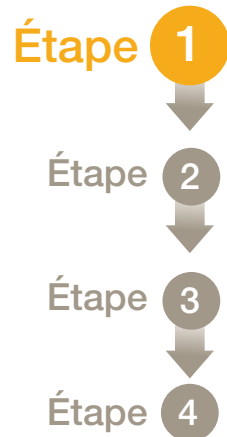
- Identifiez des pratiques et des techniques
  - Gérez le projet

Quatrièmement, instaurez un engagement auprès des parties prenantes communautaires en institutionnalisant votre engagement au sein de l'entreprise.

## 4. Instaurez un engagement permanent

- Partagez les connaissances
- Privilégiez l'amélioration continue

# étape 1 : apprenez à connaître vos parties prenantes



Commencez par identifier en détail les parties prenantes communautaires de votre entreprise. Prenez soin de noter non seulement qui sont vos parties prenantes mais aussi leurs enjeux et leurs attentes.

## Qu'est-ce qu'une communauté?

Une communauté est composée de personnes liées par les éléments suivants :

**Enjeux** : des gens préoccupés par les mêmes enjeux (p. ex. changements climatiques, pollution, qualité de l'eau)

**Identité** : des gens qui partagent un ensemble de convictions, de valeurs ou d'expériences communes

**Interactions** : des gens liés par un ensemble de relations sociales (p. ex. réseaux en ligne, ligues sportives)

**Géographie** : des gens réunis dans un même endroit géographique (p. ex. résidents, associations communautaires)

Les parties prenantes communautaires comprennent les résidents locaux, les groupes de développement communautaire, les organismes environnementaux, les organismes de développement, les associations de citoyens et les organisations non gouvernementales (ONG).

## Identifiez vos parties prenantes communautaires et leurs préoccupations

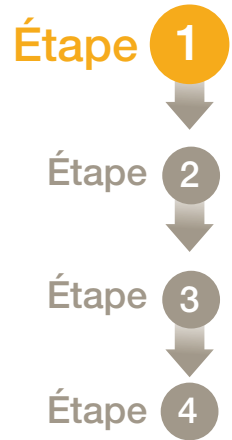
Un bon point de départ consiste à identifier les parties prenantes communautaires qui entretiennent des liens avec votre entreprise. Commencez par consigner les groupes ou les organismes qui ont déjà exprimé leurs préoccupations. Les voisins ont-ils déposé des plaintes au sujet du bruit ou de perturbations environnementales? Certains groupes ont-ils fait part de leurs attentes dans les journaux ou sur le Web? Essayez également d'identifier les parties prenantes moins visibles au sein de la communauté. Les segments de la population à faibles revenus ou moins éduqués de la communauté locale ont souvent moins tendance à revendiquer publiquement leurs besoins. Pourtant, les entreprises responsables doivent tenir compte de leurs intérêts – et des groupes organisés pourraient défendre leur cause.

La perception qu'ont les parties prenantes de vos activités est influencée par de nombreux facteurs, y compris les activités passées de votre entreprise et les activités de l'ensemble de votre secteur. L'historique des communications et des interactions entre les parties prenantes et votre entreprise (ou des entreprises similaires) peuvent préfigurer la dynamique actuelle et future.

Le tableau présenté à la page suivante vous permet d'inscrire les renseignements que vous avez recueillis sur vos parties prenantes.



## passez à l'action : créez un registre des parties prenantes



Recueillez des renseignements de base à propos des parties prenantes et des liens qu'elles entretiennent avec votre entreprise.

Nom de la partie prenante			
Personne-contact			
Mission			
Enjeux/attentes à l'égard de l'entreprise			
Historique des communications/interactions (p. ex. conflits, partenariats)			

À mesure que vous progresserez dans ce guide, vous recueillerez de plus amples renseignements sur les parties prenantes et vos interactions avec elles. Un tableau présenté à la fin du guide (page 13) vous permettra d'inscrire l'ensemble des renseignements que vous allez recueillir.

## étape 2 : choisissez votre stratégie d'engagement

Vous pouvez maintenant utiliser les renseignements que vous avez recueillis sur les parties prenantes communautaires pour choisir la stratégie d'engagement la mieux adaptée.

Une entreprise peut avoir de nombreuses parties prenantes; et il est souvent difficile de répondre à chacune d'entre elles. Classez vos parties prenantes par ordre de priorité en répondant aux questions proposées dans le tableau ci-dessous. Ces questions s'appuient sur les renseignements que vous venez de recueillir et vous demandent également d'émettre des jugements au mieux de votre capacité.



prenez à l'action: priorisez les parties prenantes

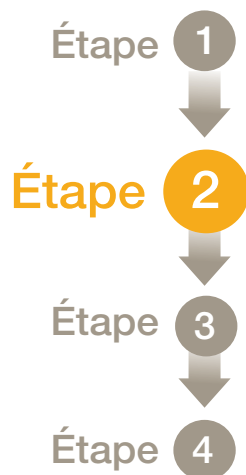
Remplissez le tableau ci-dessous pour chaque partie prenante que vous avez inscrite dans votre registre des parties prenantes. Répondez à chaque énoncé selon votre niveau d'accord (1 : Fortement en désaccord; 3 : Neutre; 5 : Fortement d'accord). Additionnez le total des notes pour chaque partie prenante et utilisez les notes obtenues pour classer les parties prenantes communautaires par ordre de priorité. Vous pouvez inscrire le niveau de priorité de chacune de vos parties prenantes dans le tableau de planification proposé à la page 13.

	Partie prenante 1					Partie prenante 2					Partie prenante 3				
Les enjeux/attentes présentés par la partie prenante vous semblent légitimes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Les enjeux/attentes présentés par la partie prenante peuvent être considérés légitimes par d'autres parties prenantes (p. ex. médias, ONG, politiciens, assureurs, distributeurs).	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La partie prenante peut influencer directement sur votre entreprise.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La partie prenante représente une population vulnérable.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Les enjeux/attentes présentés par la partie prenante sont directement liés aux activités de l'entreprise.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Les enjeux/attentes présentés par la partie prenante sont directement liés aux activités des fournisseurs de l'entreprise ou du secteur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Adapté de Mitchell et al. (1997), la théorie du mouvement social, ISO 26000 et Brammer et al. (2011)



# Choisissez la stratégie



Une fois que vous avez déterminé qui sont vos parties prenantes prioritaires, choisissez une stratégie d'engagement pour chacune d'entre elles.

	Investissement	Engagement	Intégration
<b>Position de l'entreprise</b>	Rendre à la communauté	Constuire des ponts	Changer la société
<b>Activités types</b>	Séances d'informations Dons caritatifs Bénévolat des employés	Dialogue Consultation	Gestion de projet conjointe Prise de décision conjointe
<b>Communication</b>	Unidirectionnelle	Bidirectionnelle	Bidirectionnelle
<b>Partenaires</b>	Nombreux	Nombreux	Peu nombreux
<b>Interactions</b>	Occasionnelles	Régulières	Fréquentes
<b>Apprentissage</b>	Transfert de l'entreprise	Transfert vers l'entreprise	Généré conjointement
<b>Contrôle des processus</b>	Entreprise	Entreprise	Partagés

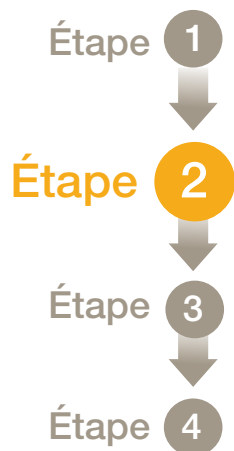
La meilleure stratégie d'engagement pour votre entreprise dépend de plusieurs facteurs, que le tableau suivant vous aidera à définir. Le tableau suivant vous posera des questions sur les aspects suivants :

- **Le degré de compréhension et d'acceptation de l'entreprise vis-à-vis des attentes des parties prenantes.** Si vous avez besoin de clarifier ou de négocier les attentes des parties prenantes, vous devrez recourir à un engagement bidirectionnel (stratégie d'engagement ou d'intégration). Notez qu'il est facile de supposer que vous comprenez ce que veulent les parties prenantes; mais dans la plupart des cas, il est préférable de clarifier les attentes avant d'aller plus loin.
- **La volonté d'engagement des parties prenantes.** Certaines parties prenantes peuvent éprouver une certaine confusion à propos de l'enjeu en question et nécessiter davantage d'information (stratégie d'investissement). D'autres parties prenantes peuvent souhaiter que l'entreprise comprenne mieux leurs besoins et exiger un dialogue (stratégie d'engagement). D'autres encore peuvent souhaiter participer activement aux solutions (stratégie d'intégration).
- **Le potentiel de collaboration.** Si une collaboration semble difficile – par exemple, en raison de la méfiance des parties prenantes – il peut être préférable de recourir à une stratégie d'investissement. Ce choix de stratégie peut également jeter les bases d'une collaboration future. Notez qu'une partie prenante en apparence peu disposée à collaborer peut revenir sur sa position – laissez toujours la porte ouverte!
- **Le potentiel d'une solution économiquement viable.** Si une solution économiquement viable existe déjà, le processus de découverte inhérent aux stratégies d'engagement et d'intégration n'est pas aussi nécessaire.

**Exemple :** Consciente de l'importance des problèmes d'eau pour les résidents voisins, une société minière d'Amérique latine souhaitait améliorer la qualité de l'eau aux alentours de la mine. Les parties prenantes communautaires souhaitaient vivement participer et avaient une vaste connaissance des réseaux hydrauliques locaux, connaissance utile pour régler une question aussi complexe. À l'aide d'une stratégie d'intégration, l'entreprise et les parties prenantes communautaires ont mis sur pied un conseil de gestion participatif afin de partager la responsabilité de la qualité de l'eau.



## passez à l'action : choisissez une stratégie d'engagement



Le tableau suivant vous aidera à déterminer le niveau d'engagement le mieux adapté à chaque partie prenante.

Remplissez ce tableau pour chacune de vos parties prenantes prioritaires. Il peut être difficile de répondre à ces affirmations, car comprendre les points de vue des parties prenantes n'est pas toujours facile et nécessite souvent des interactions étroites. Faites appel à votre meilleur jugement.

Répondez à chaque affirmation selon votre niveau d'accord (1 : Fortement en désaccord; 3 : Neutre; 5 : Fortement d'accord). Les notes les plus élevées dans chaque catégorie (investissement, engagement, intégration) correspondent au niveau d'engagement le mieux adapté. Vous pouvez inscrire la stratégie que vous choisissez dans le tableau de planification proposé à la page 13.

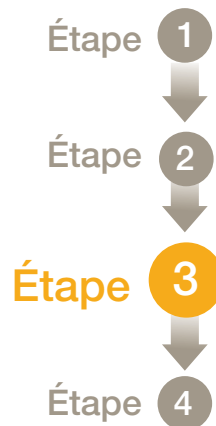
Investissement dans la communauté	Partie prenante 1					Partie prenante 2					Partie prenante 3				
Les attentes des parties prenantes sont comprises et acceptées par l'entreprise.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La perception de l'enjeu par les parties prenantes vous semble fausse.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le potentiel de collaboration est faible.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Une solution économiquement viable existe et doit être publicisée.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Engagement de la communauté	Partie prenante 1					Partie prenante 2					Partie prenante 3				
Les attentes des parties prenantes ne sont pas entièrement comprises par l'entreprise.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Les parties prenantes considèrent qu'elles sont mal comprises.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le potentiel de collaboration est moyen ou élevé.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Une solution économiquement viable semble possible.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Intégration de la communauté	Partie prenante 1					Partie prenante 2					Partie prenante 3				
Les attentes des parties prenantes ne sont pas considérées à leur satisfaction.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Les parties prenantes pensent qu'elles pourraient bénéficier d'une collaboration.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Le potentiel de collaboration avec les parties prenantes est élevé.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Une solution économiquement viable est inexistante ou problématique.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

# étape 3 : planifiez votre engagement

Maintenant que vous avez défini votre stratégie d'engagement, le tableau ci-dessous vous propose des idées de pratiques et de techniques particulières que vous pouvez utiliser. Ces idées visent à vous inspirer; vous devrez déterminer lesquelles conviennent le mieux à votre entreprise, aux parties prenantes et à la situation. Vous pouvez entrer les pratiques et les techniques que vous choisissez dans le tableau de planification proposé à la page 13.



prenez à l'action : choisissez des pratiques et des techniques



## STRATÉGIES D'ENGAGEMENT

## PRATIQUES

## TECHNIQUES

### Investissement

- Présenter des **informations claires et instructives**, accessibles à toutes les parties prenantes.
- **Utiliser une variété d'informations et techniques de communication** pour atteindre le plus grand nombre de parties prenantes.
- Tenir compte des réalités locales et utiliser un **langage compréhensible** par tous.
- Être **transparent** et présenter des **renseignements factuels**.
- Expliquer les **incertitudes et les limites du projet**; présenter plusieurs scénarios possibles.
- Être **ouvert aux commentaires**.

Brochures et dépliants; Publicité; Kiosques d'information; Communiqués de presse; Porte-à-porte; Séances d'information; Soutien financier

### Engagement

- Organiser des forums au cours desquels les parties prenantes peuvent **exprimer leurs points de vue** sur votre projet ou vos activités.
- Créer des **lieux d'échange informels** où vous pouvez discuter des préoccupations des parties prenantes.
- **Orienter la discussion** afin de faciliter le dialogue et de créer une synergie parmi les participants.
- **Encourager les parties prenantes à participer** dans un climat de créativité, d'honnêteté et de spontanéité.

Sondages; Études; Entrevues; Comités consultatifs; Site Web interactif; Audiences publiques; Forums neutres

### Intégration

- **Élaborer des routines** afin d'engager les parties prenantes dans votre processus de **planification stratégique** et de s'assurer que les employés connaissent ces routines.
- Intégrer les **solutions** proposées par les parties prenantes inquiètes dans vos **processus de décision**.

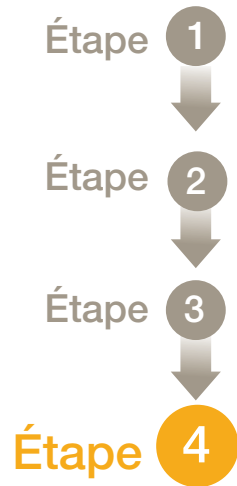
Gestion de projet conjointe; Partenariats stratégiques locaux/ régionaux; Groupes de discussion sectoriels; Résolution de conflits; Groupes de travail

Adapté à partir de 14 guides pratiques d'engagement (voir bibliographie p. 14-15)

## Gestion de projet

Approchez l'engagement des parties prenantes communautaires de la même façon que n'importe quel autre projet d'affaires : à l'aide d'une gestion de projet systématique. Appuyez-vous sur l'information que vous avez déjà rassemblée – parties prenantes prioritaires, enjeux et attentes, pratiques et techniques – pour élaborer un plan de gestion de projet. Tenez compte des délais et des mesures de performance. Vous devez également tenir compte de vos ressources (personnel, budget). Assurez-vous que vos objectifs concordent avec vos ressources. Vous pouvez inscrire ces informations dans le tableau de planification proposé à la page 13.

# étape 4 : instaurez un engagement permanent



L'engagement ne constitue pas un processus ponctuel. Vous pouvez mener à terme une initiative en particulier, mais poursuivre votre engagement auprès de la communauté sous une forme ou une autre. Pour assurer la réussite de l'engagement, il est nécessaire de favoriser l'amélioration continue – et de partager les leçons apprises, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

## Partage de connaissances

### Favorisez l'apprentissage au sein de l'entreprise

- Aidez vos collègues à comprendre le processus d'engagement, les résultats et les leçons apprises. Renforcez la capacité au sein de l'entreprise pour répondre à ces questions et assurer une continuité en cas de départ d'employés clés. Il est utile de créer un registre des parties prenantes communautaires. Pour assurer la réussite de votre processus d'engagement, vous devez concentrer votre attention autant sur les ressources internes (les compétences de vos employés) que sur les facteurs externes (les besoins des parties prenantes).

### Partagez publiquement les réussites et les échecs

- Votre expérience pourrait intéresser d'autres entreprises et organismes. Réciproquement, vous pouvez bénéficier des expériences d'autres entreprises pour améliorer votre engagement futur.

### Soyez transparent et responsable envers la communauté

- Tenez les parties prenantes communautaires informées des étapes du processus d'engagement, des résultats et des étapes suivantes.

## Amélioration continue

### Utilisez la rétroaction pour évaluer continuellement le processus

- Apportez des améliorations à chaque phase du processus d'engagement, dans l'intention de poursuivre l'apprentissage continu.

## Un dernier mot

Soyez humbles. Apprenez de vos erreurs – et admettez-les. Soyez réceptifs aux commentaires afin que votre entreprise laisse la porte ouverte à de futurs engagements.

# annexe 1 : tableau de planification général

Inscrivez tous les renseignements que vous avez recueillis dans le tableau ci-dessous pour avoir une vue d'ensemble de vos parties prenantes, stratégies et actions.

Nom	Partie prenante 1	Partie prenante 2	Partie prenante 3
Mission			
Personne-contact			
Enjeux/attentes à l'égard de l'entreprise			
Historique des communications/interactions (p. ex. conflits, partenariats)			
Capacité à influencer d'autres entreprises/parties prenantes (voir page 8)			
Partie prenante prioritaire (voir page 8)			
<b>Actions à prendre par l'entreprise</b>			
Stratégie d'engagement (investissement, engagement, intégration) (voir page 10)			
Pratiques/techniques potentielles (voir page 11)			
Mesures de performance			
Ressources (personnel, budget) (voir page 11)			
Calendrier (voir page 11)			
Actions prises à ce jour			
Actions d'engagement futures			

# bibliographie

- Australian Government – Department of Immigration and Citizenship. Stakeholder engagement: Practitioner handbook. <[http://www.immi.gov.au/about/stakeholder-engagement/\\_pdf/stakeholder-engagement-practitioner-handbook.pdf](http://www.immi.gov.au/about/stakeholder-engagement/_pdf/stakeholder-engagement-practitioner-handbook.pdf)>. 2008.
- Australian Government - Department of Industry Tourism and Resources. Community engagement and development. Leading practice sustainable development program for the mining industry. <<http://www.ret.gov.au/resources/Documents/LPSDP/LPSDP-CommunityEngagement.pdf>>. 2006.
- Burns, D., Heywood, F., Taylor, M., Wilde, P. & Wilson, M. Making community participation meaningful: A handbook for development and assessment. <<http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/jr163-community-participation-development.pdf>>. 2004.
- Canadian Association of Petroleum Producers. Guide for effective public involvement. <<http://www.capp.ca/getdoc.aspx?DocID=73244>>. 2003.
- Communities Scotland. National Standards for Community Engagement. <<http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/94257/0084550.pdf>>. 2010.
- Conseil Patronal de l'Environnement du Québec. Guide de bon voisinage: Comment harmoniser vos activités industrielles avec l'environnement et les communautés. <[http://www.cpeq.org/assets/files/Autres/guide\\_bonvoisinageWEB.pdf](http://www.cpeq.org/assets/files/Autres/guide_bonvoisinageWEB.pdf)>. 2011.
- COSLA. Focusing on citizens: A guide to approaches and methods. <[http://www.dundee.gov.uk/dundee/city/uploaded\\_publications/publication\\_285.pdf](http://www.dundee.gov.uk/dundee/city/uploaded_publications/publication_285.pdf)>. 1998.
- den Hond, F., & de Bakker, F. 2007. Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change. *Academy of Management Review*, 32(3): 901-924.
- Dialogue by Design. A handbook of public & stakeholder engagement. <[http://designer.dialoguebydesign.net/docs/Dialogue\\_by\\_Design\\_Handbook.pdf](http://designer.dialoguebydesign.net/docs/Dialogue_by_Design_Handbook.pdf)>. 2008.
- Gray, B. 1989. *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey Bass.
- International Finance Corporation. Engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets. <[http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacf6a6515bb18/IFC\\_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=938f1a0048855805beacf6a6515bb18](http://www1.ifc.org/wps/wcm/connect/938f1a0048855805beacf6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=938f1a0048855805beacf6a6515bb18)>. 2007.
- Local Government Association of South Australia & Government of Australia. Community engagement handbook: A model framework for leading practice in local government in South Australia. <[http://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/Community\\_Engagement\\_Handbook\\_March\\_2008\\_-\\_PDF.pdf](http://www.lga.sa.gov.au/webdata/resources/files/Community_Engagement_Handbook_March_2008_-_PDF.pdf)>. 2008.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853-888.
- Office of the Deputy Prime Minister, UK. Community cohesion: Seven steps: A practitioner's toolkit. <<http://www.communities.gov.uk/documents/communities/pdf/151834.pdf>>. 2005.
- Organisation Internationale de Normalisation. ISO 26000: Social responsibility. <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>.

- Réseau entreprise et développement durable. 2008. *Engaging the community: A systematic review*. <<http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Community-Engagement.pdf>>.
- Réseau entreprise et développement durable. 2011 *Managing sustainable global supply chains: A systematic review of the body of knowledge*. <<http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf>>.
- Savage, T. G., Nix, T. W. Nix, Whitehead, C. J., & Blair, J. D. 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2): 61-75.
- Scottish Executive – Development Department. Community engagement: Planning with people. Planning advice note PAN 81. <<http://www.scotland.gov.uk/Resource/Doc/169453/0047204.pdf>>. 2007.
- Soule, S. A. 2009. *Contention and corporate social responsibility*. New York: Cambridge University Press.
- International Finance Corporation. Stakeholder engagement and the board: Integrating best governance practices. <[http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS8/\\$FILE/FINAL+Focus8\\_5.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/cgf.nsf/AttachmentsByTitle/FOCUS8/$FILE/FINAL+Focus8_5.pdf)>. 2009.
- Stakeholder Research Associates Canada Inc., United Nations Environment Programme & AccountAbility. From words to action. The stakeholder engagement manual. Volume 1: The guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement. <<http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf>>. 2005.
- Stakeholder Research Associates Canada Inc., United Nations Environment Programme & AccountAbility. From words to action. The stakeholder engagement manual. Volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement. <<http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf>>. 2005.
- Turcotte, M.-F., Clegg, S. R., & Marin, J. 2008. Enacting ecological and collaborative rationality through multiparty collaboration: A case of innovation in governance. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 3(3/4): 234-261.
- Turcotte, M.-F. & Pasquero, J. 2001. The paradox of multistakeholder collaborative roundtables. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 37(4): 447-464.
- World Resources Institute. Breaking ground: Engaging communities in extractive and infrastructure projects. <[http://pdf.wri.org/breaking\\_ground\\_engaging\\_communities.pdf](http://pdf.wri.org/breaking_ground_engaging_communities.pdf)>. 2009.

# à propos du REDD

Organisme canadien sans but lucratif fondé en 2005, le Réseau entreprise et développement durable produit des ressources faisant autorité sur des questions importantes liées au développement durable – dans le but de changer les pratiques de gestion. Nous réunissons des milliers de chercheurs et de professionnels dans le monde entier qui soutiennent avec passion les pratiques fondées sur la recherche et la recherche fondée sur les pratiques.

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.

Cette recherche a été financée en partie par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada.

## Centre de connaissances du REDD

Pour des ressources supplémentaires, visitez le Centre de connaissances du REDD à [nbs.net/connaissances](http://nbs.net/connaissances).

## Commentaires

Partagez avec le REDD ce que vous avez pensé du présent rapport à [polefr@nbs.net](mailto: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  
Western University  
1151 Richmond Street  
London, Ontario, Canada N6A 3K7  
519-661-2111, x88980

[nbs.net/fr](http://nbs.net/fr)