



# stimuler le changement social

Les meilleures pratiques à l'intention des dirigeants  
et des entrepreneurs sociaux



Réseau entreprise et  
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

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

Préparé par le REDD



« Notre tâche consiste à transformer l'impact de nos actions quotidiennes... en un mouvement collectif de choix judicieux conscients. »<sup>1</sup>

1 Discours de Paul Polman, PDG, Unilever Inc. *One Young World Conference*. Pittsburgh, Octobre 2012. Extrait de [http://www.unilever.com/images/mc\\_Paul-Polman-One-Young-World-2012-speech\\_tcm13-319683.pdf](http://www.unilever.com/images/mc_Paul-Polman-One-Young-World-2012-speech_tcm13-319683.pdf)

# stimuler le changement social

## Les meilleures pratiques à l'intention des dirigeants et des entrepreneurs sociaux

Le présent rapport répond à la question suivante : « Comment les entreprises peuvent-elles contribuer à changer les comportements des gens pour le bénéfice de la société? » Basé sur 123 importantes sources de travaux de recherche universitaires et de l'industrie réalisés entre 1992 et 2012, ce guide :

1. présente les trois conditions nécessaires pour changer le comportement des gens.
2. propose 19 mécanismes que les entreprises peuvent utiliser pour stimuler des changements de comportement positifs ainsi qu'une liste de contrôle pour gérer les projets de changement.
3. présente des études de cas de deux entreprises qui ont dirigé des projets de changement social.

Bien que la plupart des exemples présentés dans ce rapport proviennent des secteurs sans but lucratif et public, les chefs d'entreprise peuvent également appliquer ces pratiques à leurs projets de changement social.

© 2013, Réseau entreprise et développement durable

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. 2013. *Stimuler le changement social : Les meilleures pratiques à l'intention des dirigeants et des entrepreneurs sociaux*. Montréal, Canada : Réseau entreprise et développement durable. [www.nbs.net/fr/connaissances](http://www.nbs.net/fr/connaissances).

# introduction

À l'automne 2011, un groupe de chefs d'entreprise canadiens a posé la question suivante : « Comment les entreprises peuvent-elles contribuer à changer les comportements des gens pour le bénéfice de la société? » Ces chefs d'entreprise reconnaissent les avantages de relever les défis environnementaux et sociaux. En plus de renforcer la bonne volonté des employés, des clients et des membres de la communauté, l'innovation sociale stratégique peut créer de nouvelles industries et ouvrir de nouveaux marchés : par exemple, les détaillants de produits d'hygiène personnelle qui encouragent les gens à se laver les mains augmentent ainsi leurs ventes de savon tout en réduisant la propagation de maladies. Ou encore, les sociétés de logiciels qui envoient leurs employés dans des pays en développement pour donner des formations afin d'améliorer les compétences commerciales et techniques de la population locale créent ainsi un bassin d'employés potentiels pour leur entreprise et leurs partenaires tout en luttant contre la pauvreté.

Le Réseau entreprise et développement durable (REDD) a demandé à une équipe internationale de chercheurs d'effectuer une [revue systématique](#) sur le sujet du changement social stimulé par les entreprises. Cette équipe était composée des professeurs Ute Stephan et Malcolm Patterson ainsi que de la doctorante Ciara Kelly – tous de l'Université de Sheffield (Royaume-Uni). Le présent rapport est une adaptation de cette revue systématique.

## À qui s'adresse ce rapport?

Ce rapport s'adresse aux directeurs des programmes philanthropiques, des relations avec la communauté, de la citoyenneté des entreprises ainsi que de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il s'adresse également aux entrepreneurs sociaux et aux dirigeants d'organismes sans but lucratif. Au bout du compte, ce rapport s'adresse à tous ceux qui souhaitent stimuler l'innovation sociale en changeant le comportement des gens.

## Qu'est-ce que le "changement social"?

Le changement social est défini comme des changements de comportement adoptés par les gens qui, considérés collectivement, bénéficient à la société. Les exemples de changement social peuvent être très simples – encourager davantage de gens à voter, à recycler ou à faire des dons caritatifs – ou très complexes – réduire la violence conjugale ou diminuer les taux de décrochage scolaire, ou encore promouvoir l'entrepreneuriat et l'inclusion sociale des pauvres. Les groupes ciblés par les organismes qui souhaitent mettre en œuvre le changement social comprennent n'importe quel ensemble de trois personnes ou plus liées par des facteurs tels que la profession, le lieu, le niveau de revenus ou les habitudes de consommation, comme par exemple les agriculteurs, les propriétaires de maison, les étudiants, les résidents d'un immeuble d'habitation, les membres d'un village, les adolescentes enceintes.

Le changement social peut se produire lentement, à l'issue d'un changement culturel, ou survenir rapidement, à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un changement de politique publique. Les organismes peuvent jouer un rôle pour influencer autant les changements culturels que les politiques publiques.

## Qu'est-ce qu'une "Revue systématique"?



Pour de plus amples renseignements sur le processus de recherche du REDD et la méthodologie rigoureuse des revues systématiques, nous vous invitons à visionner notre vidéo à : [nbs.net/fr/apropos/](https://nbs.net/fr/apropos/).

# types de changement social

La revue systématique a étudié de nombreux domaines de changement social : les changements de comportement liés à l'environnement, à la santé, à l'engagement civique et à l'inclusion sociale et économique, les changements de comportement effectués par les individus et les groupes, les citoyens privés et les employés ainsi que les projets de changement stimulés par les entreprises à but lucratif, les entreprises sociales et les gouvernements.

## Exemples de changements positifs

Les exemples suivants présentent des comportements qui, lorsqu'ils sont adoptés par des groupes, bénéficient à la société. Ces changements comprennent des actions simples – changements superficiels – autant que des changements de mode de vie majeurs –changements profonds.



### Environnement

- Recycler – à l'intérieur et à l'extérieur de la maison
- Acheter des produits écologiques ou éthiques
- Économiser l'énergie en éteignant la lumière ou en utilisant d'autres sources d'énergie
- Acheter une voiture écoénergétique, faire du covoiturage ou utiliser les transports en commun
- Élever du bétail nourri à l'herbe (pour les agriculteurs)
- Revitaliser une rivière locale afin de préserver l'habitat et de protéger les espèces
- Mettre en œuvre des pratiques agricoles durables, telles qu'utiliser moins d'engrais ou des pesticides moins nocifs et alterner les cultures
- Trouver d'autres solutions à la « pêche à la dynamite » (dans les pays où cette pratique est acceptée)



### Santé

- Faire de l'exercice
- Arrêter de fumer
- Réduire sa consommation d'alcool
- Allaiter
- Utiliser des préservatifs (rapports sexuels protégés)
- Utiliser les ressources en matière de santé afin d'améliorer son état de santé général
- Utiliser les toilettes et se laver les mains (dans les économies émergentes)



### Engagement civique

- Signer une pétition
- Voter
- Faire du bénévolat au sein de la communauté
- Faire des dons de bienfaisance



### Inclusion économique et sociale

- Aller à l'école (étudiants dans les communautés marginalisées)
- Démarrer une entreprise pour sortir sa famille de la pauvreté
- Réduire les comportements violents

## Exemples de changements de comportement positifs au sein des entreprises

La majorité des exemples présentés dans ce rapport se concentrent sur les changements de comportement adoptés par le grand public. Mais le changement social peut également se produire au sein des entreprises. Pensez à l'impact sur l'environnement si les gestionnaires en approvisionnement achètent seulement des produits de sources renouvelables. Ou encore, si les responsables de l'exploitation trouvent des façons de réduire les quantités de déchets de fabrication envoyées dans les sites d'enfouissement.

## Pourquoi stimuler le changement social?

Les chefs d'entreprise visionnaires peuvent voir les retombées économiques de l'innovation sociale. En plus de renforcer leur réputation, les projets de changement social peuvent augmenter le bassin de clients ou d'employés potentiels de l'entreprise. Lorsque vous éduquez les gens pour qu'ils choisissent des aliments sains, vous créez une demande pour le bétail nourri à l'herbe et les légumes biologiques. Lorsque vous changez les attitudes des gens à l'égard des parcs éoliens, vous ouvrez une toute nouvelle industrie pour les entrepreneurs en technologies propres. Et lorsque vous améliorez les compétences en mathématiques et en sciences des étudiants, vous augmentez le bassin de candidats qualifiés pour des emplois dans le domaine des technologies de l'information.

Dans le cas d'Unilever, la décision d'éduquer les gens à propos des microbes et de la nécessité de se laver les mains a permis à la fois de réduire les maladies et de vendre du savon. La filiale Hindustan Lever Limited (HLL) d'Unilever en Inde a lancé une campagne de sensibilisation à la nécessité de se laver les mains dans 10 000 villages dans neuf États. La campagne, intitulée Lifebuoy Glowing Health, a appris aux enfants de l'école intermédiaire que le simple fait de se laver régulièrement les mains avec du savon pouvait réduire les cas de diarrhée, maladie infectieuse qui tue plus de 2 millions de personnes dans le monde chaque année.<sup>2</sup>

Le chef d'entreprise n'a nullement essayé de cacher le fait que cette initiative sociale était motivée par le

profit : « Nous nions aucunement que le programme Lifebuoy bénéficie à l'entreprise ou que nous essayions d'augmenter la consommation de savon, dit Harpreet-Singh Tibbs, président de HLL. Mais nous expliquons également aux gens qu'ils peuvent constater par eux-mêmes que nous agissons pour le bien de la communauté ».<sup>3</sup>

Les chercheurs conviennent que la décision d'investir dans le changement social relève du bon sens commercial. Dans un article publié en 2002 dans la Harvard Business Review, les experts en gestion Michael Porter et Mark Kramer décrivent la valeur commerciale de la philanthropie d'entreprise : « Les entreprises peuvent tirer profit de leurs efforts caritatifs pour améliorer leur contexte concurrentiel – soit la qualité du milieu des affaires... dans lequel elles exercent leurs activités. L'usage de la philanthropie pour améliorer ce contexte permet d'aligner les objectifs sociaux et économiques et d'améliorer les perspectives commerciales à long terme des entreprises ».<sup>4</sup>

Cependant, la philanthropie ne constitue qu'une approche parmi d'autres. Les entreprises peuvent se prévaloir de nombreuses façons de stimuler le changement social. Que ce soit par l'étiquetage des produits, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, le marketing des causes sociales, le bénévolat des employés et les partenariats avec des organisations non gouvernementales (ONG), les entreprises ont le pouvoir de convaincre les gens de devenir actifs, de manger sainement, de jeter correctement leurs produits de consommation, de consommer moins d'énergie et de vivre des vies dans l'ensemble plus durables.

2 Murch, M., Reeder, K. & Prahalad, C.K. 2003. *Selling Health: Hindustan Lever Limited and the Soap Market*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Business School.

3 Ibid.

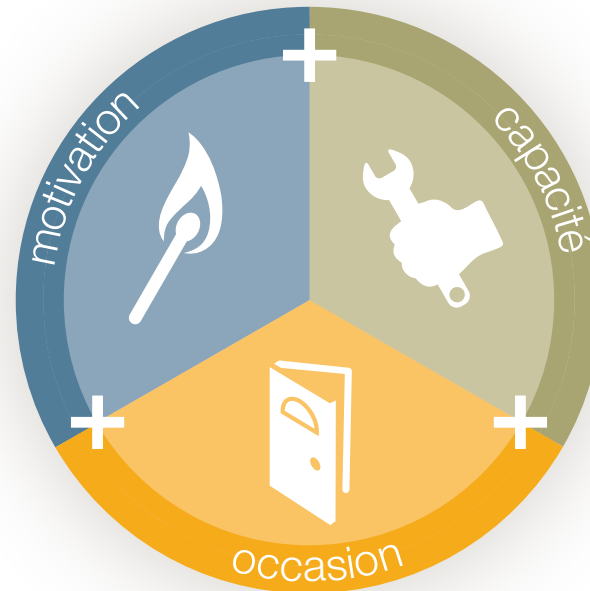
4 Porter, M.E., & Kramer, M.R. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 56-68.

# conditions nécessaires pour changer les comportements

L'équipe de recherche a constaté que trois conditions étaient nécessaires pour inciter les gens à changer leur comportement :

1. **Motivation.** Les gens doivent avoir de bonnes raisons de changer.
2. **Capacité.** Ils doivent posséder les compétences, la confiance et les connaissances nécessaires pour changer.
3. **Occasion.** Ils doivent posséder les ressources, les relations et les conditions environnementales nécessaires pour changer.

Ces trois conditions doivent être respectées pour que les gens puissent changer leur comportement.



## CONDITIONS NÉCESSAIRES POUR CHANGER LES COMPORTEMENTS : 3 EXEMPLES

Motivation	+ Occasion	+ Capacité	= Solution
Les étudiants qui fréquentent la cafétéria de l'université pensent qu'il est important de recycler,	et des bacs de recyclages sont à leur disposition,	mais ils ne savent pas comment trier leurs déchets.	Un bénévole leur montre comment séparer le papier, le plastique, le compost et les déchets.
Les gens qui souhaitent perdre du poids sont peu motivés à sortir de leur canapé,	et ils ont accès à des chaussures de course et à des trottoirs,	mais ils ont besoin de conseils et d'une routine quotidienne pour atteindre des résultats.	Une application qui propose un calendrier d'entraînement à domicile avec des objectifs réalistes selon leur condition physique.
Une mère qui allaite dans un centre commercial comprend que le lait maternel est le meilleur aliment pour son nourrisson,	et elle sait comment allaiter,	mais elle est gênée d'allaiter en public.	Une salle familiale ou une salle d'allaitement privée.



# mécanismes pour changer les comportements

Voici 19 mécanismes que les entreprises peuvent utiliser pour motiver les gens et leur donner la capacité et la possibilité de changer :

## 1. Motivation – Donner aux gens des raisons de changer leur comportement

### Communiquer

- **Établissez votre crédibilité.** Les gens doivent être convaincus que la cause est importante et que votre entreprise possède l'autorité nécessaire de s'y atteler.
- **Sensibilisez l'opinion à la nécessité de changer.\*** Les gens se montrent parfois réticents à essayer de nouvelles choses ou à changer leurs habitudes. Des opinions d'experts ou une couverture médiatique de votre cause peut les convaincre de changer leur comportement.
- **Faites appel aux sentiments, à l'identité.** Comprenez comment votre public cible se perçoit et faites appel à ces caractéristiques. Par exemple, si vous essayez d'augmenter le bénévolat au sein de la communauté, vous pouvez insister sur la « bienveillance » et la « compassion » démontrée par les gens qui font du bénévolat au sein de la communauté.
- **Créez des « incitatifs » simples.\*\*** Pour combattre la surabondance d'information qui accompagne un grand nombre de nouveaux comportements, vous pouvez proposer aux gens de simples lignes directrices ou rappels pour les encourager à poser les gestes souhaités. Par exemple, un guide de poche d'achat de poisson et de fruits de mer peut aider les consommateurs à choisir des poissons à faible

teneur en mercure provenant de sources durables. Ou encore, vous pouvez inscrire des messages sur les sacs poubelle pour rappeler aux gens de trier leurs déchets recyclables. Chaque fois que possible, adaptez vos incitatifs en fonction de votre groupe cible.

### Exercer des pressions

- **Utilisez la pression sociale.\*** Les gens croient inconsciemment que si les autres adoptent certains types de comportement, il s'agit sans doute de la bonne chose à faire. On parle souvent de la « sagesse des foules ». Par exemple, si vous voulez que les propriétaires de maison consomment moins d'énergie, vous pouvez leur expliquer que la plupart de leurs voisins ont déjà réduit leur consommation d'énergie. Pour utiliser efficacement la pression sociale, votre message concernant le comportement des autres doit être véridique.
- **Recourez à la coercition.** Dans de rares cas, vous pouvez imposer des conséquences négatives aux personnes qui négligent d'adopter un comportement positif. Une mesure simple consiste à imposer une amende à ceux qui jettent des détritrus. Mais nous conseillons de limiter le recours à la coercition. En effet, les gens n'aiment guère les mesures autoritaires et retourneront à leur ancien comportement dès que la menace sera levée.



### Meilleurs paris

Les astérisques (\*) signalent les mécanismes qui ont été validés par des études universitaires rigoureuses (c.-à-d. essais randomisés et contrôlés, études longitudinales). Les autres mécanismes proviennent de recherches telles que des études de corrélation et des études de cas.



## Offrir des incitatifs

- **Fixez des objectifs, prenez des engagements.\***

Fixez des objectifs pour votre projet de changement et communiquez-les. Par exemple, motiver les gens à faire de l'exercice trois fois par semaine.

Par ailleurs, les gens sont davantage susceptibles d'adhérer à un projet de changement si vous les encouragez à fixer leurs propres objectifs personnels. Aussi, vous pouvez envisager de demander aux gens de prendre des engagements simples, tels que : « Je m'engage à éliminer l'intimidation dans mon milieu de travail. »

- **Donnez une rétroaction.\*** La rétroaction est un moyen efficace de motiver les gens car elle leur montre les résultats de leurs changements de comportement. Vous pouvez par exemple inscrire un message sur la facture de services publics des propriétaires de maison pour leur indiquer combien d'énergie ils ont économisé ou encore installer un tableau d'affichage dans une usine pour montrer aux ouvriers la quantité de déchets réutilisés.

- **Offrez des récompenses financières.**

Envisagez d'offrir des incitatifs financiers pour motiver les changements de comportement.

Par exemple : offrez un rabais aux acheteurs d'appareils ménagers éco-énergétiques ou aux clients qui retournent ou réutilisent des produits tels que les bouteilles de bière, les tasses de café, les cartouches d'encre ou les bouteilles de parfum; offrez des certificats cadeaux aux mères défavorisées qui choisissent d'allaiter leur bébé ou des actions exonérées d'impôts aux personnes qui vivent à proximité d'un parc éolien en mer.

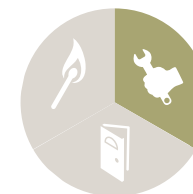
- **Faites connaître les comportements du public.\*** Récompensez les comportements désirés en les montrant aux autres. Par exemple, les gens sont davantage susceptibles d'effectuer des dons caritatifs s'ils savent que leur geste sera rendu public.

## Outils pour stimuler le changement social

Voici des exemples d'outils que les entreprises peuvent utiliser pour mettre en œuvre les 19 mécanismes de changement de comportement. Pour des exemples particuliers de projets de changement de comportement et pour connaître les outils utilisés par les entreprises, veuillez lire la **revue systématique complète**.

Affiches, panneaux d'affichage, publicités à la radio et la télévision | Brochures, cartes postales, bulletins d'information, magazines | cartes pour portefeuille, fiches de renseignements, guides | Sites Web : informatifs, interactifs, personnalisés | Groupes de discussion en ligne | Messages textes | Vidéos de démonstration | Groupes FaceBook, discussions Twitter, groupes LinkedIn | Événements, réunions, ateliers, séminaires, classes | « Compteurs intelligents », jeux vidéo, applications pour téléphone intelligent | Échantillons gratuits

## 2. Capacité – Donner aux gens les compétences, la confiance et les connaissances nécessaires pour changer de comportement



- **Renforcez leur confiance en soi.\*** Proposez des modèles et aidez les gens à atteindre des « succès rapides » dès les premières étapes du projet. Les gens ont confiance en leur capacité à adopter un nouveau comportement lorsqu'ils voient d'autres agir ainsi et lorsqu'ils ont connu un succès personnel par le passé.
- **Éduquez les gens.\*** Présentez des faits sur les enjeux à l'aide de bulletins d'information, de panneaux d'affichage, de brochures, de publicités, de présentations, de sites Web ou d'autres instruments de communication. Ces faits contribuent à augmenter les connaissances des gens et les aident à mieux comprendre l'importance de changer. Il est particulièrement important d'éduquer les gens lorsqu'ils ne peuvent pas voir les effets de leurs comportements négatifs – par exemple, les agriculteurs qui ne voient pas l'impact en aval du ruissellement des terres agricoles.
- **Formez les gens.** Pour développer de nouvelles compétences, vous pouvez former directement les gens à l'aide d'ateliers, de jeux de rôle, de séminaires ou de classes, ou indirectement à l'aide de vidéos et d'études de cas.

### Conseils pour élaborer les messages de changement

Outre les techniques de communication proposées dans les 19 mécanismes de changement, les conseils suivants peuvent vous aider à élaborer des messages de changement efficaces. Partagez ces conseils avec votre équipe des communications et toute autre personne responsable d'élaborer des messages concernant votre projet de changement.

- **Créez une dissonance cognitive.** Mettez en lumière les différences entre les convictions et les actions des gens. Par exemple, demandez dans un premier temps aux gens s'ils pensent qu'il est bien de recycler et demandez-leur ensuite s'ils pensent qu'ils recyclent tous les déchets pouvant être recyclés.
- **Reformulez positivement les idées négatives.** Décrivez les défis posés par des facteurs externes plutôt que les échecs personnels. Par exemple, n'attribuez pas l'incapacité d'une personne à faire de l'exercice à la paresse mais à son horaire chargé.
- **Dressez un profil des « déviants positifs ».** Trouvez des gens qui ont déjà démontré le comportement que vous souhaitez encourager et présentez leur profil au groupe.

### 3. Occasion – Donner aux gens les ressources, les relations et l’environnement dont ils ont besoin pour changer les comportements



#### Donner du pouvoir aux gens

- **Impliquez votre groupe cible dans la gouvernance du projet.** Créez un comité de gouvernance pour votre projet de changement social composé de membres de votre groupe cible, par exemple, des représentants du conseil municipal, des groupes de parents, des associations communautaires, etc. La meilleure façon d’encourager la participation au projet consiste à inviter votre public à donner des commentaires sur la gestion du projet.
- **Faites preuve de transparence.** Partagez l’information qui aidera les gens à participer aux projets de changement. Vous pouvez par exemple présenter des budgets, des organigrammes, des plans de projet ou des sources de financement. La transparence renforce l’engagement des gens à l’égard des projets de changement en transférant le pouvoir des mains des entreprises aux leurs.
- **Mettez des ressources à disposition.\*** Permettez aux gens d’accéder à l’argent ou aux ressources dont ils ont besoin pour changer les comportements. Il peut s’agir de mesures très simples, telles que mettre à disposition des sacs réutilisables gratuits dans les communautés qui ont banni les sacs en plastique, ou plus complexes, telles que le microfinancement de projets de développement dans des économies émergentes.

#### Renforcer le capital social

- **Construisez des ponts (liens faibles).** Pour les projets de changement liés à la tolérance et à la

diversité, créez des occasions d’entrée en contact et de collaboration parmi les différents groupes, parfois antagonistes. Par exemple, une école de technologie de l’information renommée au Moyen-Orient a réuni des Juifs et des Arabes autour de leur intérêt commun pour la technologie, de manière à favoriser la tolérance et à réduire les tensions.

- **Créez des liens.** Renforcez les liens et la confiance au sein des groupes existants. Les membres des groupes continueront de se soutenir mutuellement et de soutenir le changement social même après que le projet de votre entreprise aura officiellement pris fin.

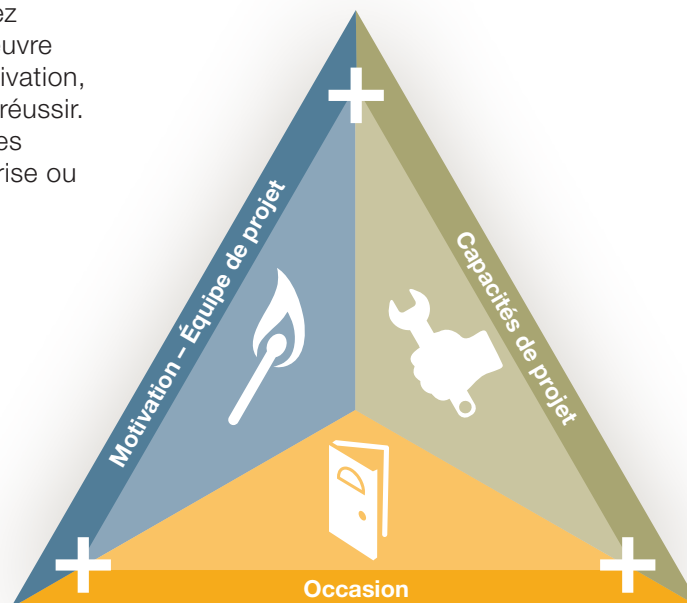
#### Changer leur environnement

- **Restructurez le contexte physique ou social des gens.\*** Déterminez quels sont les aspects de l’environnement physique que vous pouvez modifier pour déclencher le comportement désiré. Placez des bacs de recyclage dans des endroits bien en vue pour que le recyclage devienne un automatisme. Demandez aux employés de renoncer – plutôt que d’adhérer – au régime de retraite afin d’encourager l’épargne à long terme. Les « options par défaut » constituent des mécanismes de changement de comportement particulièrement puissants parce qu’elles transforment des décisions conscientes en actions spontanées. Mais utilisez cette méthode avec prudence : les gens ont peut-être confiance que les ONG ou les autorités locales proposent des options par défaut dans le meilleur de leurs intérêts, cependant ils risquent de se montrer suspicieux lorsque ces options émanent des entreprises.



# gérer votre projet de changement

Comme la plupart des gens que vous vous efforcez d'influencer, l'équipe responsable de la mise en œuvre de votre projet de changement a besoin de la motivation, des capacités et des occasions nécessaires pour réussir. Votre équipe peut comprendre des employés et des bénévoles provenant de l'intérieur de votre entreprise ou d'organismes partenaires.



## MEILLEURES PRATIQUES DE GESTION DES PROJETS DE CHANGEMENT

La recherche a révélé 13 meilleures pratiques pour s'assurer que l'équipe de projet possède la motivation, la capacité et les ressources nécessaires pour diriger avec succès un projet de changement :

Motiver le personnel & les bénévoles	Élaborer des capacités de projet	Créer des ressources & des occasions
<ul style="list-style-type: none"> <li>Partager une vision et des objectifs communs</li> <li>Générer des succès rapides</li> <li>Évaluer le projet et donner une rétroaction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer la crédibilité</li> <li>Recueillir les connaissances locales</li> <li>Tirer parti des forces existantes</li> <li>Impliquer les parties prenantes concernées</li> <li>Faire montre de leadership</li> <li>Élaborer une base de compétences à l'égard du projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établir une gouvernance inclusive</li> <li>Créer une base durable de ressources</li> <li>Tirer parti des relations</li> <li>Innover pour créer de nouvelles occasions</li> </ul>

## Gestion de projet 101

La liste suivante présente les 13 meilleures pratiques de gestion de votre projet de changement, en ordre chronologique et réparties en mesures spécifiques :

### PLANIFICATION DE VOTRE PROJET DE CHANGEMENT SOCIAL

- 1. En collaboration avec vos partenaires, définissez des objectifs de projet **clairs et communs**. Assurez-vous que chaque membre de l'équipe de projet **partage votre vision** du succès.
- 2. **Renforcez votre crédibilité** en choisissant un projet de changement qui concorde avec l'expertise et la stratégie commerciale de votre entreprise.
- 3. Définissez un leadership et des relations hiérarchiques et établissez les **structures de gouvernance** du projet.
- 4. Créez un plan pour accroître la base de compétences de votre équipe de projet.

### MISE EN ŒUVRE DE VOTRE PROJET DE CHANGEMENT SOCIAL

- 5. Impliquez les parties prenantes pertinentes dans votre projet de changement, que ce soit des partenaires officiels, les personnes que vous souhaitez changer ou d'autres personnes ou groupes qui peuvent vous aider à diffuser votre message.  
[Un manuel conçu pour apprendre aux gens comment signaler les cas de violence domestique peut comprendre, outre des résultats de recherches, des témoignages de journalistes et de victimes.](#)
- 6. Adaptez votre projet en fonction des **connaissances** et de la **culture locale**.  
[Un programme de prévention du VIH conçu aux États-Unis a également porté fruit en Afrique du Sud parce que les organisateurs ont su adapter leur approche en prenant en considération les deuils non résolus des participants en raison du taux de mortalité élevé attribuable au SIDA au sein de la communauté. De la même façon, les autorités locales s'avèrent plus efficaces que le gouvernement central pour remédier aux problèmes d'inclusion sociale ou de transport durable du fait qu'elles comprennent mieux les besoins locaux et parviennent à adapter les solutions en conséquence. Si votre objectif consiste à lutter contre la malnutrition des enfants dans un pays en développement, commencez par étudier les enfants en bonne santé au sein de votre population cible. Découvrez ce qu'ils mangent pour préparer un plan de nutrition personnalisé et adapté aux besoins de la communauté locale.](#)
- 7. Tirez parti des forces existantes.
  - Capitalisez sur les connaissances de votre entreprise et sur votre expertise externe afin de soutenir votre projet de changement.  
[Les ingénieurs en logiciel d'une entreprise de TI ont aidé un centre d'hébergement de jeunes à concevoir des programmes pour assurer un suivi électronique de la fréquence et de la durée des séjours des jeunes et consigner les coordonnées et les notes de leur travailleur social.](#)
  - Trouvez des exemples de réussites au sein de votre communauté cible : apprenez de leur expérience et présentez leur profil aux autres.

- 8. **Tirez parti des relations** avec les partenaires officiels du projet ou les réseaux pertinents pour diffuser le changement.  
Une coalition communautaire appelée Strive in Cincinnati aux États-Unis a décidé d'améliorer l'éducation et les choix de carrière des enfants. La coalition a mis en lien plus de 300 organismes locaux relevant du gouvernement municipal, des commissions scolaires, de fondations d'entreprises et privées, d'universités et de collèges communautaires ainsi que de groupes de défense des intérêts. La coalition a regroupé les ressources et partagé les coûts entre les partenaires et tiré parti des relations existantes de ses partenaires pour diffuser son message à grande échelle.
- 9. Concentrez-vous d'abord sur les **succès rapides** pour susciter l'enthousiasme et motiver le personnel. Ciblez les gens qui présentent le plus important potentiel de changement (p. ex. les gros consommateurs dans un projet d'économie d'énergie), ou commencez par lancer un **programme pilote** auprès d'un échantillon restreint afin de limiter les risques et de protéger les ressources.
- 10. Développez des **innovations** qui soutiennent le projet de changement, telles que des jeux en ligne ou des applications pour téléphone cellulaire.  
Une application développée au Royaume-Uni qui permettait au gens de connaître l'heure de passage du prochain bus a encouragé davantage de citoyens à utiliser les transports en commun. Le jeu vidéo World Without Oil demandait aux gens de décrire leur vie dans un monde sans pétrole et encourageait les joueurs à changer leur comportement dans la vie réelle – que ce soient les vêtements qu'ils portent, les aliments qu'ils mangent ou encore leur façon de travailler et de voyager.
- 11. Effectuez des évaluations tout au long du projet afin de découvrir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.  
Partagez toute rétroaction avec l'équipe de projet et votre groupe cible.
- 12. Trouvez des solutions durables aux besoins continus en financement et en personnel du projet telles que recourir au financement par la foule, aider les participants à demander des subventions publiques ou recruter et former des bénévoles.
- 13. Suscitez le maillage entre les parties prenantes du projet pendant celui-ci et transférez graduellement la responsabilité du projet de changement de votre entreprise au groupe que vous souhaitez influencer.

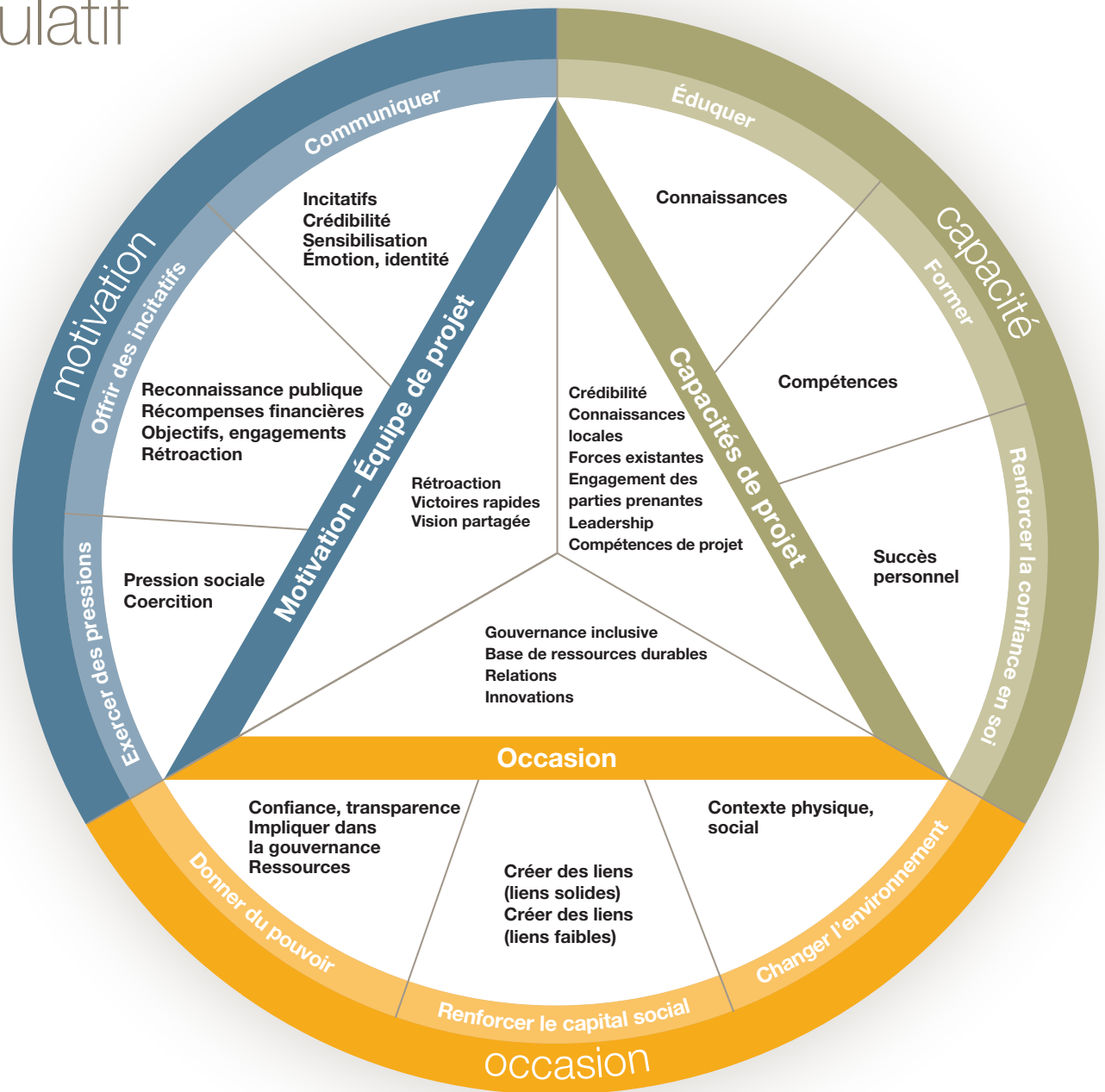
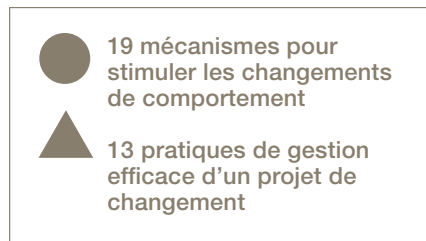


# stimuler le changement social : récapitulatif

Ce diagramme représente les 19 mécanismes permettant de stimuler les changements de comportement ainsi que les 13 pratiques de gestion d'un projet de changement efficace.

Une fois que vous avez identifié votre public cible et le comportement que vous souhaitez changer, vous pouvez effectuer une analyse des lacunes. Déterminez quelles conditions (motivation, capacité, occasion) sont déjà en place pour votre public et les conditions auxquelles votre projet de changement doit remédier. Sélectionnez les mécanismes que vous pouvez mettre en œuvre pour assurer la réussite de votre projet.

Effectuez une analyse similaire pour le projet en soi. Cernez les lacunes et anticipez les besoins afin de vous assurer que votre équipe demeure motivée et que votre projet dispose des ressources nécessaires pour réussir.



# Semer le succès à l'aide de feuilles de calcul et de la gestion des sols

Comment Tim Hortons aide des milliers de cultivateurs de café en Amérique centrale et en Amérique du Sud à devenir des entrepreneurs prospères

## Le besoin

En 2005, la chaîne de restaurants canadienne Tim Hortons Inc. a décidé d'améliorer la situation économique des cultivateurs de café dans les régions où elle s'approvisionne. L'intérêt du public pour les questions telles que le commerce équitable ne cessait de croître, et un sondage effectué auprès des consommateurs de Tim Hortons avait révélé que ces derniers se préoccupaient des conditions de vie des cultivateurs de café.

La décision de soutenir les petits cultivateurs dans d'autres pays concordait avec les investissements sociaux effectués par Tim Hortons à la maison : « Nos programmes communautaires se sont toujours efforcés de renforcer la capacité économique et d'insuffler l'espoir, la confiance et l'indépendance chez les jeunes défavorisés, dit Tim Faveri, directeur, Durabilité et responsabilité, chez Tim Hortons.

La société a examiné les programmes de certification de café qui existaient à l'époque. Aucun d'entre eux n'offrait la formation ou l'éducation pratique ni le soutien technique que l'entreprise considérait nécessaires pour aider les cultivateurs à améliorer leur pratiques de culture et à sortir leur famille de la pauvreté. Par conséquent, la société a créé son propre programme : le programme de partenariat de café Tim Hortons.

## La solution

Le programme de partenariat de café Tim Hortons repose sur une collaboration entre Tim Hortons, la Fondation Hanns R. Neumann (HRNS) et les cultivateurs de café, les torréfacteurs et les distributeurs au Guatemala, au Honduras, en Colombie et au Brésil. Son objectif consiste à procurer aux cultivateurs de café locaux, en l'espace de trois à cinq ans, les compétences et la formation dont ils ont besoin pour diriger des entreprises prospères et durables.

HRNS possède une vaste expérience en matière de gestion de projets communautaires qui aident les cultivateurs de café dans le monde entier. Les antécédents prouvés et les contacts établis de la Fondation ont procuré la crédibilité et l'expertise nécessaires pour lancer le programme de partenariat de café Tim Hortons.

## Fonctionnement

Avant de mettre en œuvre un programme de partenariat dans une communauté, HRNS rencontre les cultivateurs locaux afin d'évaluer leurs besoins, leur intérêt et leur motivation. Les meilleurs prix associés à l'accroissement des rendements et à l'amélioration de la qualité du café constituent des incitatifs solides pour encourager les cultivateurs à participer.

Chaque projet est dirigé par un coordonnateur qui vit dans la région et qui désigne les « promoteurs agricoles » – soit les cultivateurs participants qui

organisent des réunions pour partager leurs connaissances avec d'autres cultivateurs. « Nous remportons nos plus grands succès lorsque des cultivateurs encouragent leurs pairs à participer au projet, explique M. Faveri. L'échantillonnage des sols ou les achats d'engrais en gros leur permettent de constater immédiatement les avantages du programme. »

Chaque participant reçoit une aide individuelle pour créer un plan de gestion agricole personnalisé. Il élabore une vision et des objectifs pour sa ferme et reçoit une formation sur la gestion de l'ombre et du sol, la gestion agricole ainsi qu'une formation en comptabilité. Les cultivateurs reçoivent également de l'aide pour effectuer des auto-évaluations et des évaluations de groupe de leur ferme.

## Les résultats

Les récompenses pour les plus de 2 500 cultivateurs au Guatemala, au Honduras, en Colombie et au Brésil qui ont participé au programme de partenariat de café Tim Hortons vont de pair avec le statut d'entrepreneur indépendant : une confiance en soi accrue, des compétences techniques solides et une entreprise financièrement viable. Les cultivateurs qui ont participé au programme produisent généralement du café de meilleure qualité et affichent des rendements supérieurs – résultats qui se traduisent par un accroissement des revenus. « Depuis que j'ai commencé à rendre visite aux cultivateurs participant au partenariat, je constate des améliorations notables de leur qualité de vie, dit M. Faveri. Mais le plus beau est de savoir que ces entrepreneurs vont continuer de prospérer longtemps après que notre partenariat officiel aura pris fin. »

## EN PRATIQUE

# Motiver les patients à l'aide de points de récompense

Comment les pharmacies aident les patients à retrouver la santé et à renouveler leurs connaissances tout en augmentant les achats d'articles en magasin grâce à la société de connaissance de la clientèle LoyaltyOne

### Le besoin

En 2011, les pharmacies au Canada s'efforçaient de trouver de nouveaux courants d'affaires pour compenser les pertes au titre des frais d'ordonnance. Puisque les Canadiens manifestaient à cette même époque un intérêt accru pour les questions de santé, les pharmacies se trouvaient devant une occasion de fidéliser leur clientèle et de stimuler les ventes du magasin tout en améliorant la santé des gens.

### La solution

En collaboration avec les chaînes de pharmacie canadiennes Safeway et Lawtons Drugs, la société de marketing de fidélisation LoyaltyOne a mis au point un projet pilote baptisé WellQ. « WellQ est un programme de fidélisation qui utilise un contenu personnalisé, des campagnes de sensibilisation régulières et des incitatifs financiers pour encourager les gens à adopter des comportements plus sains », dit Peter Meyers, vice-président adjoint, Développement de produits et Innovation chez LoyaltyOne.

### Fonctionnement

Au cours du projet pilote d'un an, les pharmacies participantes ont invité leurs patients souffrant de maladies chroniques, telles que l'hypertension artérielle, un taux de cholestérol élevé et le diabète à s'inscrire au programme WellQ. Les participants au programme recevaient alors des bulletins d'information en magasin, des

messages par courriel mensuels personnalisés et pouvaient également accéder à des sites Web personnalisés leur proposant des recettes, des jeux-questionnaires et des ressources adaptées à leur problème médical. Ces ressources comprenaient un jeu-questionnaire sur l'hypoglycémie à l'intention des patients diabétiques ainsi que des outils en ligne tels que des calculateurs de métabolisme et des conseils de lecture d'étiquettes nutritionnelles.

### Cependant, le programme repose

essentiellement sur la motivation : « Il existe de nombreux programmes conçus pour éduquer les gens et les aider à effectuer des choix santé, dit M. Meyers. Mais ces programmes supposent généralement que le patient est motivé à changer lui-même son comportement. » Le programme WellQ accorde aux participants des milles AIR MILESMD pour chaque comportement sain adopté : s'inscrire au programme, renouveler leur ordonnance à temps, vérifier sa pression artérielle, répondre à des sondages ou à des jeux-questionnaires en ligne et effectuer des achats santé.

M. Meyers admet que le principal défi consistait à gérer tout le contenu personnalisé : « Nous avons littéralement produit des milliers de messages électroniques dans le cadre du projet pilote. Le travail de mise en forme et de révision du contenu nécessaire pour adapter le contenu

au profil de santé de chaque client était colossal – et cela pour trois maladies seulement. À l'avenir, nous prévoyons élargir le service à un éventail beaucoup plus vaste de problèmes médicaux et de questions de santé générales, telles que la santé familiale, les choix de mode de vie, les achats d'aliments sains, la santé financière, etc. »

Afin de procurer davantage de ressources sur un plus grand nombre de sujets, la société prévoit créer une plateforme de gestion de contenu dynamique. En automatisant les processus, elle s'assurera que chaque patient reçoit des informations personnalisées sans que LoyaltyOne ne doive produire manuellement chaque message.

### Les résultats

Le projet pilote WellQ a procuré de l'information sur de saines habitudes de vie et la gestion de leur maladie à près de 10 000 personnes. Le programme a permis d'augmenter les renouvellements d'ordonnances de quatre pour cent dans les pharmacies participantes – une mesure de la fidélisation de la clientèle qui se traduit par un important accroissement du chiffre d'affaires pour les magasins. Et les magasins participants ont également bénéficié d'une progression de huit pour cent des achats d'articles autres que des médicaments sur ordonnance.

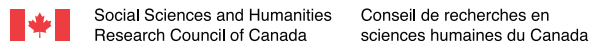


# à propos de la recherche

Le présent rapport a été inspiré par le [Conseil des Leaders du REDD](#), qui se réunit une fois par année pour définir les principaux défis en développement durable auxquels sont confrontées les grandes entreprises. Ce rapport découle d'une [revue systématique](#) plus vaste effectuée par les professeurs Ute Stephan et Malcolm Patterson ainsi que la doctorante Ciara Kelly de l'Université de Sheffield (Royaume-Uni). Avec l'aide d'experts du monde universitaire et de l'industrie, les chercheurs ont examiné 123 sources pertinentes sur plus de 20 ans. Les chercheurs ont effectué une analyse et une synthèse détaillées de ces documents afin de déterminer comment les entreprises peuvent stimuler le changement social. Les chercheurs ont constaté que les changements de comportement nécessitent trois conditions et proposent 19 mécanismes que les entreprises peuvent utiliser pour atteindre ces conditions.

Le REDD remercie chaleureusement les personnes suivantes de leur contribution à la recherche initiale et au présent rapport exécutif : Debbie Baxter (LoyaltyOne), Karen Clarke-Whistler (Groupe Banque TD), John Coyne (Unilever Canada), Tim Faveri (Tim Hortons), Brenda Goehring (BC Hydro), Peter MacConnachie (Suncor Energy) et Johanna Mair, PhD (Hertie School of Governance).

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



## Conseil des Leaders du REDD

Le Conseil des Leaders du Réseau réunit des chefs de file canadiens du développement durable issus de divers secteurs. Lors de leur réunion annuelle, ces leaders désignent leurs priorités en matière de développement durable – soit les problèmes et défis dans leur entreprise nécessitant des réponses éclairées et des perspectives fiables. Chacun des projets de recherche du REDD s'efforce de répondre aux défis de ces leaders.



# À propos du Réseau entreprise et développement durable

Organisme sans but lucratif, le Réseau entreprise et développement durable (REDD) produit des ressources faisant autorité sur d'importants enjeux en matière de développement durable dans le but d'influencer les pratiques de gestion. Nous mettons en contact des milliers de chercheurs et de professionnels du monde entier qui croient passionnément en la valeur de la pratique fondée sur la recherche et de la recherche fondée sur la pratique.

Le REDD est financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), l'École des sciences de la gestion (de l'Université du Québec à Montréal) et la Richard Ivey School of Business (de la Western University). Nous recevons également du financement de nos partenaires du secteur privé qui siègent sur notre Conseil des Leaders, notre Conseil des PME (petites et moyennes entreprises) et notre Conseil des associations industrielles.

## Centre de connaissances du REDD

Pour des ressources supplémentaires, visitez notre [Centre de connaissances](#). Découvrez nos autres rapports exécutifs :

- Innover pour le développement durable
- Prise de décisions durables
- Élaborer des politiques environnementales efficaces
- Ancrer le développement durable dans la culture organisationnelle
- Gérer des chaînes d'approvisionnement durables à l'échelle mondiale
- Mesurer et apprécier les impacts environnementaux

## Participez à la discussion!

Le présent guide est un travail en cours. Laissez-nous savoir ce que vous appréciez à son sujet et comment nous pourrions le rendre plus utile à vos yeux. Affichez un commentaire sur la page Web Changement social du REDD à [www.nbs.net/fr/](http://www.nbs.net/fr/) ou écrivez-nous directement à [polefr@nbs.net](mailto:polefr@nbs.net).

- Dites-nous de quelles façons votre entreprise stimule le changement social : votre entreprise pourrait figurer sur notre site Web ou dans de futures publications du REDD. Écrivez-nous à l'adresse [polefr@nbs.net](mailto:polefr@nbs.net).
- Joignez un réseau de plus de 3 000 gestionnaires et chercheurs en développement durable qui s'appuient sur les ressources faisant autorité du REDD pour mener à bien leurs travaux. Inscrivez-vous pour recevoir les dernières conclusions de la recherche sur le développement durable et des invitations à des présentations de recherche ainsi qu'à des ateliers animés par des pairs dans votre région. Visitez notre site [www.nbs.net/fr/](http://www.nbs.net/fr/) et cliquez sur « Adhérez ».
- Suivez le REDD sur Twitter : [@NBSnet\\_fr](https://twitter.com/NBSnet_fr)
- Partagez ce rapport avec des collègues au sein de votre entreprise, des chefs de file de votre association industrielle ou toute autre personne qui pense que les chercheurs et les gestionnaires peuvent travailler ensemble pour créer des modèles d'affaires durables.



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