



ÉTUDE DES PRATIQUES DES ENTREPRISES
AVEC LEURS COMMUNAUTÉS
DE PROXIMITÉ AU QUÉBEC

Octobre 2010

Étude dirigée par Acertys en partenariat avec HEC Montréal
et le Conseil patronal de l'environnement du Québec.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les entreprises qui ont accepté de participer à cette étude en nous accordant une entrevue. La richesse des informations qui nous ont été confiées a été précieuse pour la rédaction du présent rapport et nous nous sommes attachés à restituer avec la plus grande fidélité les propos des personnes rencontrées.

Liste des 21 entreprises participantes (par ordre alphabétique) :

Alcoa Canada Produits primaires, Canadien National, Canadien Pacifique, CanTerm Terminaux Canadiens, Cartier Énergie Éolienne, Cascades, Cepsa Chimie Montréal, Domtar, Dow Chemical, Eka Chemicals, Gaz Métro, Graymont, Holcim, Horizon Environnement, IOC, Lafarge, Osisko Corporation minière, Récupère Sol inc., Rio Tinto Alcan, Waste Management et Xstrata Copper Canada.

Nous aimerions également remercier le Comité mixte municipalités-industries-citoyens de l'est de Montréal, qui nous a livré sa perception de l'évolution des relations entre les entreprises et leurs communautés de proximité. Nous remercions aussi Pierre Batellier, coordonnateur – Développement durable, HEC Montréal, pour sa précieuse collaboration à cette étude. En dernier lieu, nous souhaitons remercier chaleureusement Hélène Lauzon, présidente du Conseil patronal de l'environnement du Québec, et Emmanuel Raufflet, professeur agrégé de management, HEC Montréal, d'avoir accepté avec enthousiasme de collaborer à cette étude.

COORDINATION

Jacques Bénard, associé principal, Acertys
Isabelle Verreault, associée principale, Acertys

RECHERCHE ET RÉDACTION

Nolywé Delannon, titulaire d'un DESS en gestion
et développement durable à HEC Montréal

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Emmanuel Raufflet, professeur agrégé de management
à HEC Montréal

CONSEILS ET RÉVISION

Hélène Lauzon, présidente du Conseil patronal
de l'environnement du Québec



LES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS DE
PROXIMITÉ CONSTITUENT UNE PRÉOCCUPATION
CROISSANTE POUR LES ENTREPRISES, QUI FONT
FACE À DES EXIGENCES GRANDISSANTES DE
LA PART DE LEURS PARTIES PRENANTES.

SOMM

C'est dans ce contexte que les entreprises développent un certain nombre de pratiques en vue d'entretenir de bonnes relations avec leurs communautés. Néanmoins, en dépit de leur volonté d'agir, les entreprises se sentent souvent en manque de moyens quand vient le temps de répondre aux attentes de leur milieu.

La présente étude dresse un portrait des pratiques mises en place par 21 entreprises implantées au Québec; opérant dans des industries susceptibles d'avoir des incidences sur leur environnement, ces entreprises sont particulièrement exposées à des enjeux de voisinage. Le recensement et l'analyse des pratiques développées par ces entreprises visent à la fois à offrir un panorama des actions mises en œuvre et à proposer des pistes d'amélioration aux entreprises. Ils ont été structurés autour des cinq thématiques suivantes : motivations, gestion organisationnelle, moyens d'action, évaluation des retombées et défis.

MAIRRE

Cette étude aura permis de dégager trois constats importants. Le premier est que la majorité des entreprises étudiées adoptent des moyens d'action très similaires, sans qu'ils soient toujours adaptés à leurs besoins et à leur capacité d'intervention. Comme deuxième constat, on observe une imprécision dans la gestion des entreprises en matière de relations avec les communautés, qu'il s'agisse des lieux de décision, des responsabilités et objectifs des personnes-ressources ou encore des budgets dont celles-ci disposent pour mettre en place leurs actions. Enfin, le dernier constat clairement apparu est que la plupart des entreprises disposent de peu de mécanismes d'évaluation des retombées de leurs actions en matière de relations avec les communautés, ce qui constitue un frein majeur à l'amélioration continue et rend difficile la construction d'un consensus interne sur les bénéfices apportés par l'entretien de bonnes relations avec les communautés.



TABLER DES MATIÈRES

SOMMAIRE	2
INTRODUCTION	6
1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	8
1.1 PRÉSENTATION DES PARTENAIRES	8
1.1.1 Partenaires	8
1.1.2 Répartition des rôles	8
1.2 QU'EST-CE QUE LES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS ?	8
1.3 CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE	9
1.4 LIMITES DE L'ÉTUDE	9
2. PRATIQUES RECENSÉES	10
2.1 MOTIVATIONS	10
2.1.1 Question d'entrevue	10
2.1.2 Analyse des résultats	10
2.1.3 Synthèse	12
2.2 MOYENS D'ACTION	13
2.2.1 Question d'entrevue	13
2.2.2 Analyse des résultats	13
2.2.3 Synthèse	19
2.3 GESTION ORGANISATIONNELLE	19
2.3.1 Question d'entrevue	19
2.3.2 Analyse des résultats	19
2.3.3 Synthèse	24

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

BAPE _ Bureau d'audiences publiques sur l'environnement **CMMI** _ Comité mixte municipalité-industries
CMMIC _ Comité mixte municipalités-industries-citoyens de l'est de Montréal **CPEQ** _ Conseil patronal de l'environnement du Québec
HEC Montréal _ École des hautes études commerciales de Montréal

2.4 ÉVALUATION DES RETOMBÉES	24	INDEX DES FIGURES	
2.4.1 Question d'entrevue	24	Figure 1 MOTIVATIONS DES ENTREPRISES	10
2.4.2 Analyse des résultats	24	Figure 2 RÉPARTITION DES MOYENS D'ACTION PAR CATÉGORIE	13
2.4.3 Synthèse	26	Figure 3 INFORMATION	14
2.5 DÉFIS	26	Figure 4 CONSULTATION	15
2.5.1 Question d'entrevue	26	Figure 5 COLLABORATION	16
2.5.2 Analyse des résultats	26	Figure 6 INVESTISSEMENT	17
2.5.3 Synthèse	27	Figure 7 LIEU DE PRISE DE DÉCISION	20
3. PISTES D'AMÉLIORATION DES PRATIQUES	28	Figure 8 ENTREPRISES DOTÉES D'UNE POLITIQUE CORPORATIVE SUR LES RELATIONS COMMUNAUTAIRES	22
ANNEXES	30	Figure 9 ENTREPRISES DOTÉES D'UNE POLITIQUE CORPORATIVE EN FONCTION DE LEUR NOMBRE D'EMPLOYÉS AU QUÉBEC	22
1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	31		
1.1 Approche méthodologique	31		
1.2 Critères d'échantillonnage	31		
1.2.1 Critères de sélection des secteurs d'activité	31		
1.2.2 Critères de sélection des entreprises	31		
1.3 Déroulement de la recherche	31		
1.3.1 Étapes de la recherche	31		
1.3.2 Caractéristiques de l'échantillon définitif	32		
2. GUIDE D'ENTRETIEN	33		



INTRODUCTION

LA PRÉSENTE ÉTUDE PROPOSE UN PORTRAIT DES PRATIQUES DÉVELOPPÉES PAR 21 ENTREPRISES OPÉRANT AU QUÉBEC, DANS SIX SECTEURS D'ACTIVITÉS DIFFÉRENTS. CES PRATIQUES ONT ÉTÉ RECENSÉES ET ANALYSÉES PAR LE BIAIS DE RECHERCHES DOCUMENTAIRES COMPLÉTÉES PAR LA RÉALISATION D'ENTREVUES AVEC UN GESTIONNAIRE AU SEIN DE CHACUNE DES ORGANISATIONS ÉTUDIÉES. L'INTÉRÊT D'UNE TELLE DÉMARCHE EST DE PROPOSER UNE MISE EN PERSPECTIVE DES PRATIQUES D'ENTREPRISES IMPLANTÉES AU QUÉBEC, EN VUE DE DÉGAGER DES TENDANCES, ET DES DÉFIS, DE MÊME QUE DES PRATIQUES PROMETTEUSES.

Les relations des entreprises avec leurs communautés de proximité constituent un pan de la responsabilité sociale des entreprises pour lequel la documentation existante est essentiellement orientée vers la production d'un cadre théorique. Pour illustrer le propos, cette documentation présente souvent des exemples développés à des fins académiques.

Or, il est généralement difficile pour les entreprises de se reconnaître dans les situations décrites et de ce fait, de déterminer les actions à mettre en œuvre afin d'évaluer leurs relations avec les communautés et de les améliorer.

Cette étude comprend trois parties. La première consiste à présenter le contexte et les objectifs de l'étude, afin d'en préciser les apports mais également les limites. La seconde partie, qui constitue le cœur de cette étude, est consacrée à la présentation et à l'analyse des pratiques recensées. Enfin, la troisième partie propose aux entreprises des pistes de réflexion qui pourront les aider à poser un diagnostic en vue d'améliorer leurs pratiques.





1

CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

1.1 PRÉSENTATION DES PARTENAIRES

1.1.1 Partenaires

La présente étude a été réalisée dans le cadre d'un partenariat entre la firme Acertys, HEC Montréal et le Conseil patronal de l'environnement du Québec.

Initiatrice du projet, **ACERTYS** est une entreprise qui s'est donné comme mission d'aider les entreprises et les institutions à s'adapter à l'environnement sociopolitique du territoire sur lequel elles évoluent. Elle est convaincue qu'en réduisant les risques et en suscitant l'adhésion des populations concernées, les entreprises se donnent toutes les chances d'avancer avec confiance dans la réalisation de leurs projets et la poursuite de leurs activités. www.acertys.ca

Première école de gestion au Canada et détentrice de trois agréments internationaux, **HEC Montréal** est fortement engagée dans des activités de valorisation de la recherche et de développement de matériel pédagogique. Les questions soulevées dans le cadre de cette étude sont d'une grande pertinence pour son programme de D.E.S.S. en gestion et développement durable, dont certains cours traitent de la responsabilité sociale des entreprises. www.hec.ca

Le **Conseil patronal de l'environnement du Québec** (CPEQ) est un organisme à but non lucratif, dont la mission est de mobiliser les entreprises québécoises afin de promouvoir leur engagement dans la protection de l'environnement et la mise en œuvre du développement durable, de sensibiliser et d'informer les décideurs et la société civile sur les préoccupations et contributions des entreprises à cet égard et d'accroître la connaissance de ses membres dans ces domaines. www.cpeq.org

Par cet énoncé, le CPEQ affirme clairement qu'il entend poser des gestes afin d'apporter un réel soutien aux entreprises dans la mise en œuvre du développement durable, en rassemblant et mobilisant ses membres et autres intervenants de la société civile autour d'objectifs communs et en faisant valoir les préoccupations et contributions de ses membres. Par cet énoncé, le CPEQ entend aussi initier des partenariats efficaces et jouer un rôle déterminant auprès des décideurs.

1.1.2 Répartition des rôles

La recherche a été menée par la firme Acertys, qui a pris en charge la collecte des données, l'analyse des résultats et la rédaction du présent rapport de recherche. Emmanuel Raufflet, professeur de management à HEC Montréal, a apporté son expertise en agissant en qualité de consultant scientifique sur les aspects de méthodologie et d'analyse. Le CPEQ a quant à lui facilité la prise de contact avec ses entreprises membres en inscrivant cette étude dans la continuité d'activités qu'il a récemment amorcées. Il a également contribué à déterminer les éléments d'intérêt devant être abordés dans le cadre de l'étude, afin qu'elle réponde le mieux possible aux préoccupations des entreprises.

Ce partenariat a permis de réaliser une étude à la fois solide d'un point de vue méthodologique et pratique pour les entreprises. Le résultat des analyses a pour vocation d'être diffusé dans le cadre d'activités de valorisation de la recherche ainsi que par le biais de séminaires destinés aux décideurs.

1.2 QU'EST-CE QUE LES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS ?

Les relations avec les communautés de proximité peuvent recouvrir de nombreux aspects des interactions des entreprises avec leur milieu, en fonction de l'acception retenue pour ce terme. Il est donc indispensable de préciser ce qui, dans le cadre de cette étude, sera considéré comme faisant partie des relations avec les communautés de proximité.

Pour ce faire, il convient tout d'abord de préciser ce que l'on entend par communautés de proximité. Ces communautés sont une partie prenante de l'entreprise. La définition des parties prenantes que nous avons retenue est la suivante : « des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques¹ ».

Ce qui fait la spécificité des communautés de proximité par rapport aux autres parties prenantes, c'est leur dimension localisée. En effet, ces communautés sont situées dans un périmètre relativement proche des lieux d'opération et de ce fait, elles sont les premières exposées aux potentielles nuisances générées par les activités des entreprises.

¹ POST, J. E., PRESTON, L. E. et SACHS, S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2002.

Les communautés ne se limitent pas aux simples voisins, mais englobent également tous les groupements, structures et autorités publiques qui visent à défendre ou appuyer les intérêts des voisins des entreprises. À titre d'illustration, une municipalité entretenant un dialogue avec les entreprises installées sur son territoire, en vue de faire un suivi de leurs pratiques environnementales ou encore de les associer à son plan de gestion des risques, sera naturellement considérée comme un acteur important faisant partie des communautés.

Par conséquent, les relations avec les communautés regroupent l'ensemble des interactions que les entreprises entretiennent avec leur milieu. La forme de ces relations peut grandement varier : gestion des risques, soutien financier d'initiatives portées par les communautés ou encore conclusion de partenariats pour faire face à des enjeux économiques, sociaux ou sanitaires du milieu.

Chaque entreprise dispose d'une très grande liberté pour déterminer la nature de ses relations avec les communautés, dans la mesure où il n'existe aucune réglementation spécifique à cet effet. Par ce fait, on observe une prédominance des mesures volontaires, parfois dictées par des codes de conduite adoptés par certaines industries, comme l'industrie chimique. Aussi, même s'il arrive que des obligations soient imposées aux entreprises en matière de relations communautaires (ex. : mise sur pied de comités de liaison) par le biais de procédures d'autorisations, comme celles délivrées par le gouvernement provincial après examen du BAPE, les mesures volontaires demeurent la règle.

1.3 CONTRIBUTIONS DE L'ÉTUDE

L'apport le plus significatif de cette étude est lié à l'éclairage apporté aux entreprises sur leurs pratiques dans un contexte caractérisé par des exigences croissantes en matière de relations avec les communautés. Faisant face à des demandes de plus en plus nombreuses de la part de leurs différentes parties prenantes, les entreprises peinent souvent à élaborer une stratégie en matière de relations avec les communautés. Cette étude vise justement à leur proposer des pistes d'action, en dressant un panorama des pratiques développées par les 21 entreprises étudiées et en tirant des enseignements des initiatives recensées.

Le second apport de cette étude concerne davantage les associations industrielles et organismes de conseil aux entreprises. En dégagant les difficultés et défis auxquels sont confrontées les entreprises, cette étude peut aider ces structures d'appui et de conseil à adapter leur action aux besoins des entreprises et des gestionnaires, afin d'en maximiser l'efficacité.

Un troisième apport de cette étude est lié au fait qu'elle privilégie le recensement et l'analyse des pratiques actuelles plutôt que l'approche normative. En ayant pour point de départ les actions des entreprises, il est plus aisé d'accéder à la diversité des pratiques développées. Tout effort de classification des entreprises devient alors plus difficile, néanmoins la richesse des informations recueillies correspond bien à la nature exploratoire de la présente étude.

1.4 LIMITES DE L'ÉTUDE

En raison de son caractère exploratoire, l'étude ne peut être considérée comme un portrait exhaustif des pratiques des entreprises avec leurs communautés. En effet, seul un nombre limité d'organisations a pu être étudié et de ce fait, les résultats obtenus doivent être analysés en veillant à éviter toute généralisation. De plus, il est probable que les entreprises ayant accepté de participer à cette étude soient, au départ, plus sensibilisées aux enjeux des relations avec les communautés que la moyenne des entreprises². Il en résulte une limite supplémentaire à toute tentative de généralisation.

La deuxième limite de cette recherche découle de la source d'information choisie, à savoir l'entreprise elle-même. L'analyse est ainsi basée sur le discours de l'entreprise et du répondant. Il importe donc de prendre en considération la partialité possible d'une telle méthode, en particulier pour les analyses liées aux perceptions (motivations, freins, projections sur l'avenir).



² À ce propos, il est utile de préciser que sur les 21 entreprises étudiées, 16 sont membres du Conseil patronal de l'environnement du Québec, qui organise notamment des activités portant sur l'acceptabilité sociale des projets et des activités des entreprises.



2

PRATIQUES RECENSÉES

2.1 MOTIVATIONS

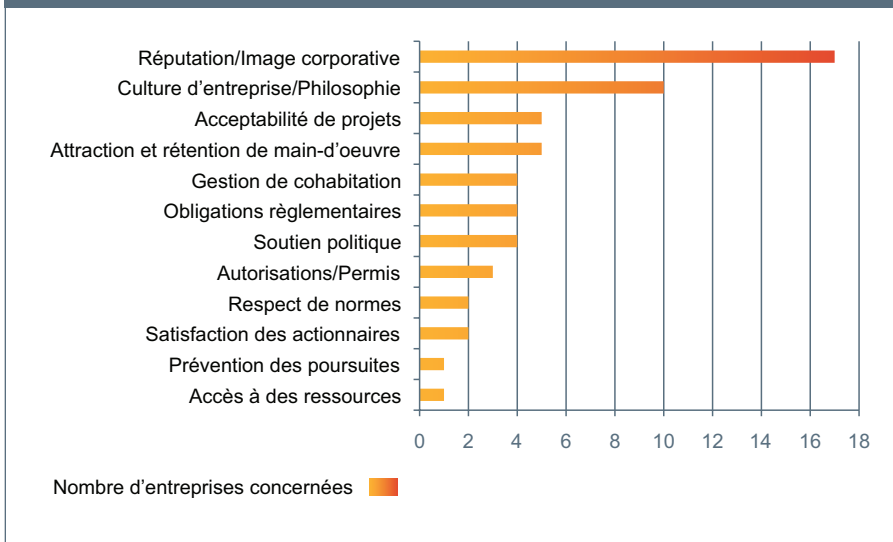
2.1.1 Question d'entrevue

« QUELLES SONT LES MOTIVATIONS DE VOTRE ENTREPRISE
DANS LA MISE EN ŒUVRE D' ACTIONS DIRIGÉES VERS
SES COMMUNAUTÉS DE PROXIMITÉ ? »

2.1.2 Analyse des résultats

Le tableau ci-dessous illustre les réponses obtenues à cette question. Les entreprises évoquaient généralement plus d'une motivation et nous avons recensé toutes les réponses apportées, sans hiérarchie.

FIGURE 1 MOTIVATIONS DES ENTREPRISES*



* Plusieurs réponses possibles

Les éléments qui se dégagent de ces résultats sont les suivants :

- i. Les personnes rencontrées ont majoritairement mentionné (17 sur 21) la réputation de leur entreprise comme motivation à la mise en œuvre d'actions avec leurs communautés. Telle qu'évoquée par les répondants, la réputation peut être interprétée de diverses façons, qu'il convient de distinguer.

Parfois, le terme réputation est utilisé au sens strict, comme un patrimoine à protéger. Dans ce cas, entretenir de bonnes relations avec ses communautés fait partie des efforts consentis par l'entreprise pour préserver cette réputation. C'est ainsi qu'un répondant nous a expliqué que la direction de l'entreprise pour laquelle il travaille tient à préserver son statut de « bon citoyen corporatif » et à éviter les remous autour de ses activités. Il en résulte que le budget alloué aux relations avec les communautés ne connaît pas de restrictions.

Pour d'autres entreprises, la réputation est plutôt un moyen de se distinguer de ses concurrents et de susciter une perception positive auprès des employés, des investisseurs et des communautés.

Enfin, selon certaines entreprises, une bonne réputation peut également servir à obtenir plus facilement des autorisations, des permis, voire un soutien en temps de crise. À cet effet, un dirigeant nous a indiqué que « meilleures sont les perceptions de la communauté à l'égard de [son] entreprise, plus grandes sont les chances d'obtenir ces permis sans remous ». Plusieurs autres ont tenu un discours similaire, estimant qu'une bonne réputation dans la communauté facilitait l'obtention de permis et autorisations indispensables à la poursuite de leurs opérations. Quant au soutien des communautés envers l'entreprise en temps de crise, il constitue aussi une préoccupation pour plusieurs d'entre elles.

- ii. Le second élément à retenir au chapitre des motivations concerne les obligations auxquelles les entreprises font face. Ces obligations peuvent découler d'exigences dont sont assorties certaines autorisations délivrées par les pouvoirs publics ou encore de normes adoptées par certaines industries.

Plusieurs entreprises étudiées se sont vu imposer la mise sur pied d'un comité de suivi de leurs opérations comme exigence assortie à la validation d'un projet. Trois entreprises nous ont expliqué que leur motivation initiale dans la mise sur pied d'un comité de suivi avait été une obligation imposée par les pouvoirs publics. Dans l'un des cas, l'entreprise estime que cela lui a été bénéfique en lui permettant de développer de nouvelles pratiques avec les communautés. À l'inverse, un répondant nous a indiqué que sa compagnie a été tenue de constituer un comité de suivi³, tout en ayant la conviction que cette formule ne convenait pas.

En ce qui concerne les obligations découlant de normes établies par certaines industries, le programme Responsible Care® conçu par l'industrie chimique est un exemple à souligner. Parmi les entreprises étudiées, quatre nous ont indiqué avoir mis sur pied un comité dans le cadre de l'implantation de ce programme. Ce programme a également été adopté en dehors de l'industrie chimique.

- iii. Le troisième fait saillant à retenir concerne ce que nous appellerons les menaces, auxquelles nombre d'entreprises se retrouvent confrontées. Ces menaces regroupent les enjeux d'acceptabilité sociale de nouveaux projets, de cohabitation ou encore les risques de poursuites judiciaires.

³ Il est à noter que les dénominations de ces comités sont très variables.



2

PRATIQUES RECENSÉES

« INITIALEMENT, NOTRE PREMIER COMITÉ DE CITOYENS A ÉTÉ MIS EN PLACE AFIN DE FAIRE FACE À UN FRONT DE PROTESTATION QUI PRENAIT DE L'AMPLEUR. LES CITOYENS QUE NOUS AVIONS IDENTIFIÉS COMME DES PLAIGNANTS FRÉQUENTS ONT ÉTÉ INVITÉS À Y SIÉGER. CE COMITÉ A ÉTÉ MAINTENU, ET TRANSFORMÉ EN COMITÉ DE SUIVI DES OPÉRATIONS, CAR IL NOUS OFFRE UN ESPACE POUR FAIRE LE SUIVI DE NOS ACTIVITÉS AUPRÈS DE LA COMMUNAUTÉ. »

Selon un gestionnaire rencontré, sa direction est convaincue que le maintien de bonnes relations avec les communautés est une condition nécessaire à l'acceptation de nouveaux projets. Ainsi, l'assentiment des communautés est ici perçu comme un préalable à la mise en œuvre d'un projet.

Ce sentiment est partagé par un autre répondant, qui a expérimenté des difficultés avec les parties prenantes dans le cadre d'un emploi précédent. Cette expérience l'a conduit, dès son arrivée en poste, à concevoir une politique communautaire pour son nouvel employeur. Plus généralement, il considère que « l'acceptabilité sociale d'un projet est indispensable à son succès; sans de bonnes relations avec les communautés, une entreprise court le risque de voir ses projets échouer, sans possibilité de recours ».

Enfin, en ce qui a trait aux risques de poursuites judiciaires, un répondant nous a indiqué qu'il fallait « éviter à tout prix les recours légaux, qui sont très coûteux » pour l'entreprise, en termes financiers et d'image. Pour celui-ci, entretenir de bonnes relations avec les communautés constitue un enjeu de saine gestion, car « il est toujours moins coûteux de régler les problèmes en amont ».

2.1.3 Synthèse

Les motivations principales des entreprises dans la mise en œuvre de pratiques avec leurs communautés de proximité sont donc de trois ordres :

- i. Enjeu de réputation, selon trois postures possibles :
 - **Défensive** : préserver sa réputation;
 - **Proactive** : établir son leadership, devenir un chef de file;
 - **Pragmatique** : obtenir des avantages ou du soutien.
- ii. Conformité à des obligations ou normes.
- iii. Menaces auxquelles sont confrontées les entreprises.

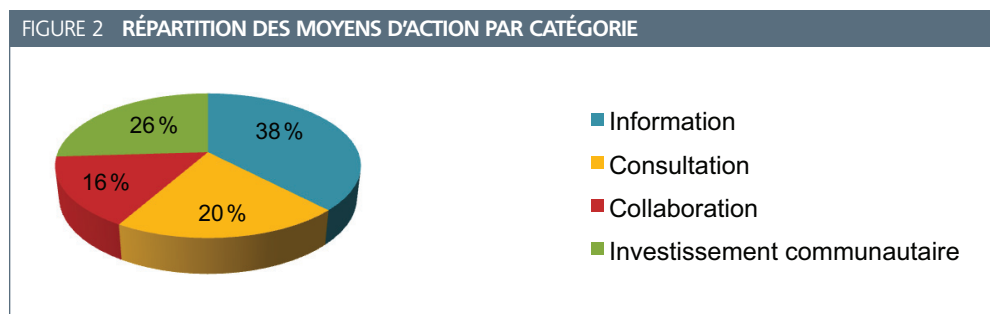
2.2 MOYENS D'ACTION

2.2.1 Question d'entrevue

« POURRIEZ-VOUS NOUS PARLER DE CE QUE FAIT VOTRE ENTREPRISE POUR DÉVELOPPER ET ENTRETENIR DES RELATIONS AVEC SES COMMUNAUTÉS DE PROXIMITÉ ? »

2.2.2 Analyse des résultats

Les moyens d'action utilisés par les entreprises peuvent être distingués par leurs objectifs : informer, consulter, collaborer avec le milieu ou investir dans celui-ci. Leur importance relative dans les pratiques recensées est illustrée par la figure 2.



- i. Dans chacune de ces quatre catégories, il existe une grande diversité de moyens d'action, comme le montrent les figures 3 à 5. Néanmoins, seule une minorité d'entreprises adopte une démarche intégrée pour l'utilisation de ces moyens.

Dans leurs relations avec les communautés, la majorité des entreprises étudiées recourent à un nombre limité de moyens d'action dont la fonction peut être d'informer, consulter, collaborer ou investir. Parmi les moyens les plus utilisés, on retrouve le comité, le site web, le bulletin d'information, les activités philanthropiques et les journées portes ouvertes.

Les entreprises qui se distinguent par leur utilisation d'un large éventail de moyens ont une caractéristique commune : elles ont adopté une démarche plus intégrée dans leurs relations avec les communautés. Cela signifie qu'une étude du milieu a servi de base à la définition d'un plan d'action et de moyens d'intervention diversifiés. Les moyens utilisés sont ciblés pour leur complémentarité par les entreprises qui cherchent ainsi à toucher des publics différents et/ou à mener des actions aux effets complémentaires, voire cumulatifs.





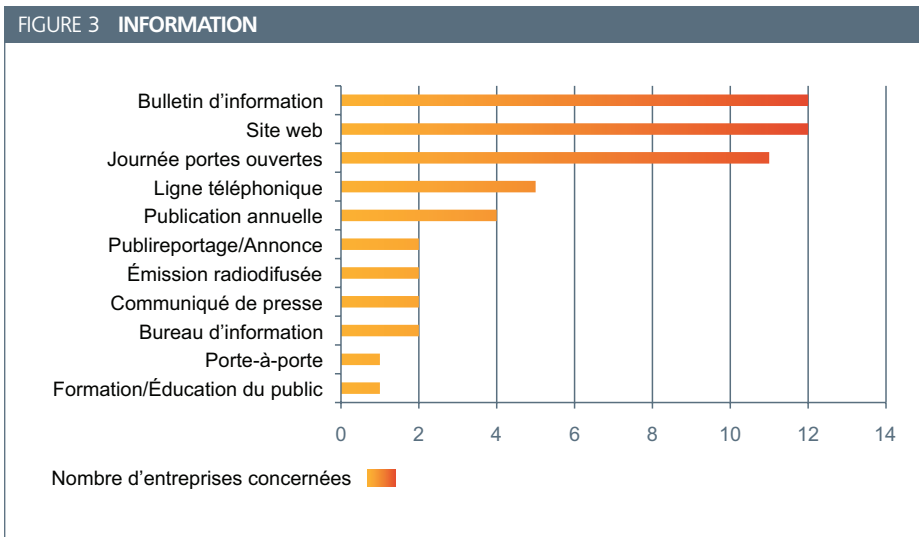
2

PRATIQUES REÇENSÉES

Fait à remarquer, la multiplication des moyens s'accompagne généralement de choix originaux, comme les émissions radiophoniques ou encore l'offre de services à la communauté. Il arrive parfois, et ce, même quand les bénéfices sont moins perceptibles, qu'une entreprise demeure convaincue de la justesse de son choix. C'est ainsi qu'un répondant nous a expliqué que « même si le centre de relations communautaires est peu fréquenté, nous le maintenons en activité, car cela démontre notre implication dans la communauté. »

- ii. Le premier type de moyens d'action utilisé consiste à informer les communautés. Les entreprises interrogées estiment pour la plupart que l'information des communautés de proximité est essentielle. Le tableau ci-dessous illustre la diversité des moyens d'information utilisés par les entreprises.

FIGURE 3 INFORMATION

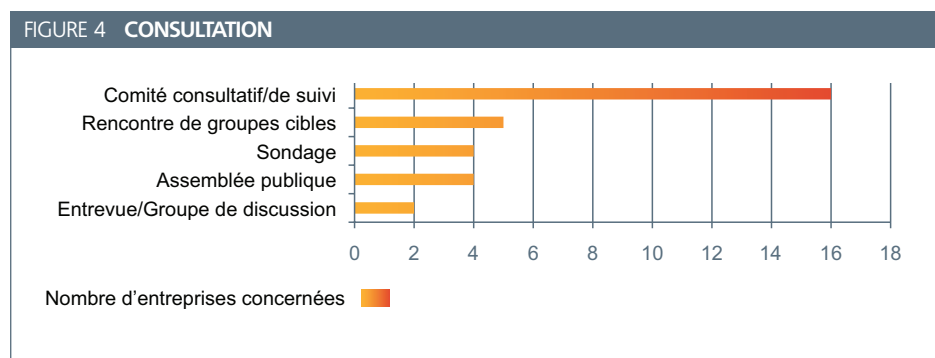


Pour illustrer la place prépondérante accordée à l'information des communautés, un gestionnaire nous a indiqué que chaque année, l'entreprise pour laquelle il travaille invite toute la communauté à une présentation de ses opérations de l'année. Depuis que cette pratique a été mise de l'avant, le contenu de la

présentation n'est plus discuté. Pour ce gestionnaire, cela signifie que les gens sont satisfaits, puisque leur exigence première est d'être tenus informés. Une autre entreprise est parvenue à la même conclusion, en sondant sa communauté, comme l'explique l'encadré ci-après.

« NOUS AVONS ORGANISÉ UN FOCUS GROUP AFIN DE MESURER LES PERCEPTIONS DE NOTRE COMMUNAUTÉ. L'UNE DES CONCLUSIONS DE CET EXERCICE A ÉTÉ QUE LES CITOYENS SE MÉFIENT DES ANALYSES TOUTES FAITES ET SOUHAITENT SE FORGER LEUR PROPRE OPINION; ILS EXIGENT, POUR CELA, DE DISPOSER D'UN MAXIMUM D'INFORMATIONS. SUITE À CE CONSTAT, NOTRE ENTREPRISE A LANCÉ LA PUBLICATION D'UN BULLETIN D'INFORMATION ET CHERCHÉ À PUBLICISER SES ACTIONS, AFIN QUE LA POPULATION EN SOIT MIEUX INFORMÉE. »

- iii. Le second type de moyens d'action qu'utilisent les entreprises consiste à consulter les communautés afin d'obtenir un retour d'information sur la façon dont les communautés les perçoivent globalement ou perçoivent certains projets en cours ou à venir.



La figure 4 révèle que le comité, sous toutes ses formes, constitue un moyen privilégié par les entreprises : 16 des 21 entreprises étudiées en sont pourvues. Toutefois, il existe de grandes disparités dans les usages qui sont faits de ces comités. Il importe donc de les distinguer en fonction des éléments suivants :

- **Mandat** (suivi des plaintes, sélection des bénéficiaires de dons et commandites, gestion d'enjeux de la communauté, etc.);
- **Composition** (diversité, représentativité);
- **Moyens** (budget, visibilité).

Ce que l'on observe, c'est que si la mise sur pied d'un comité s'apparente à un réflexe pour les entreprises, nombre d'entre elles éprouvent des difficultés dans l'animation de leur comité.

En ce qui concerne le **mandat**, un répondant nous a expliqué que son comité est décevant et qu'il est difficile de recruter des membres lorsqu'il n'y a plus de causes suscitant un grand intérêt pour la population. Il en était autrement à une époque où des enjeux relatifs à la population devaient être discutés et des solutions conjointement proposées. Un autre participant à l'étude a quant à lui estimé que l'étendue du mandat de son comité était très bénéfique.



2

PRATIQUES RECENSÉES

Pour ce qui est de la **composition** des comités, plusieurs entreprises reconnaissent qu'il s'agit d'un épineux problème qu'elles ont souvent du mal à résoudre. Selon l'un des gestionnaires rencontrés, la présence d'un comité limite son entreprise à ne répondre qu'aux préoccupations personnelles des membres du comité. Pourtant, selon un autre témoignage, les bénéfices d'une bonne représentativité sont tangibles.

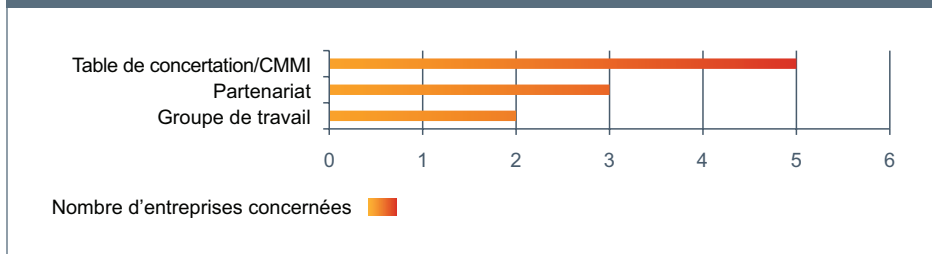
« LA COMMUNAUTÉ CONNAÎT LES MEMBRES DE NOTRE COMITÉ ET S'EN SERT COMME RELAIS. LES MEMBRES DU COMITÉ DEVIENNENT QUANT À EUX DES ASSOCIÉS, DES PARTENAIRES DANS LE SUCCÈS DES PROJETS DE NOTRE ENTREPRISE. À NOTRE SURPRISE, ILS NOUS DÉFENDENT FACE AU PUBLIC ET SONT DEVENUS NOTRE VOIX DANS LA COMMUNAUTÉ. D'OÙ L'IMPORTANCE DE LA REPRÉSENTATIVITÉ, CAR CELA PERMET DE TOUCHER PLUS LARGEMENT LA COMMUNAUTÉ ET D'EN PRENDRE LE POULS. »

En ce qui a trait aux **moyens**, très peu de comités disposent d'un budget. Et quand c'est le cas, ce budget est généralement très réduit, de l'aveu des entreprises, et sert essentiellement à couvrir les frais afférents aux rencontres (location de salle et repas). Pour justifier cela, un gestionnaire interrogé a estimé que « les besoins des comités ne sont pas financiers. Les personnes qui y siègent veulent être informées et consultées. » Nous n'avons recensé qu'une exception à cette règle : un seul comité dispose d'un budget spécifique confortable, soit 50 000 \$ par année, qui s'accompagne également d'un mandat

large. D'autres cas méritent néanmoins d'être signalés : deux entreprises disposent de comités très dynamiques, sans toutefois leur allouer de budget spécifique. Lorsque ces comités souhaitent lancer des initiatives, l'entreprise étudie les demandes et, sous réserve de validation, prend en charge les frais occasionnés.

- iv. Le troisième type de moyens d'action recensé consiste à créer des espaces de collaboration entre les entreprises et leurs communautés de proximité.

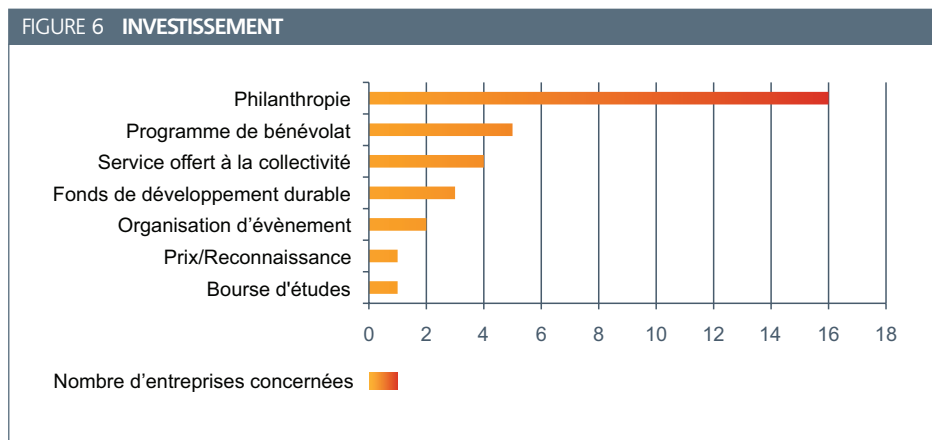
FIGURE 5 COLLABORATION



Ce mode d'interaction est complexe à mettre en œuvre, car collaborer avec ses communautés implique d'établir des points de convergence entre la stratégie d'affaires de l'entreprise et les enjeux du milieu. En adoptant une telle posture, l'entreprise fait figure de partenaire de ses communautés pour relever des défis communs. À titre d'exemple, la gestion concertée des plaintes dans le cadre d'un comité de suivi aura pour intérêt à la fois de réduire la pression dont l'entreprise fait l'objet et d'améliorer la qualité de vie des riverains incommodés. Il convient de noter que la collaboration favorise les solutions novatrices et mutuellement bénéfiques, comme l'illustre l'encadré ci-dessous.

« SUITE À UNE AUTORISATION DU BAPE, NOTRE ENTREPRISE A EU L'OBLIGATION DE CONSTRUIRE UNE "ZONE TAMPON VERTICALE" PAR L'ÉLÉVATION D'UNE BUTTE ENTRE SES INSTALLATIONS ET LA ZONE RÉSIDENTIELLE. NOUS AVONS DÉCIDÉ D'Y ASSOCIER NOTRE COMITÉ DE SUIVI. ALORS QUE NOUS AVIONS SIMPLEMENT PRÉVU CONSTRUIRE UNE BUTTE ORDINAIRE, À FORCE DE DISCUSSION AVEC LES MEMBRES DE NOTRE COMITÉ, NOUS EN SOMMES ARRIVÉS À UNE SOLUTION QUI FAIT AUJOURD'HUI LE BONHEUR DE NOTRE COMMUNAUTÉ : NOUS AVONS PAYSAGÉ UN TALUS. NOUS AVONS ÉGALEMENT PROFITÉ DES TRAVAUX POUR REBOISER UN PARC AVOISINANT. DEPUIS, NOUS AVONS ÉTÉ CHALEUREUSEMENT REMERCIÉS PAR LA COMMUNAUTÉ ET CELA NOUS A MÊME VALU UN ARTICLE TRÈS ÉLOGIEUX DANS UN JOURNAL »

- v. Le dernier type de moyens d'action utilisés par les entreprises est celui qui consiste à investir dans les communautés, sur les plans financier et humain.





2

PRATIQUES RECENSÉES

La majorité des entreprises mènent des activités philanthropiques dans leur milieu (16 sur 21) et pour certaines, la philanthropie est au cœur de leurs relations communautaires.

Dans la plupart des cas, les activités philanthropiques se font sur une base ad hoc : les entreprises ne définissent pas d'orientations précises pour la sélection des bénéficiaires et font leur choix sur la base de leur appréciation des demandes qui leur sont soumises, au cas par cas. Certaines entreprises développent des habitudes en attribuant des dons et commandites tous les ans aux mêmes organismes.

À l'inverse, quelques entreprises font de la philanthropie dirigée, en identifiant des domaines dans lesquels elles souhaitent investir. Souvent, la santé, l'éducation et la jeunesse se retrouvent parmi les domaines d'intervention privilégiés. C'est le cas d'une entreprise qui dispose d'un fonds finançant des projets portés par la communauté. Enfin, parmi les entreprises qui pratiquent la philanthropie dirigée en ciblant leurs champs d'intervention, certaines adoptent une posture stratégique, en ciblant des domaines de convergence entre leur stratégie d'affaires et les enjeux de la communauté. L'encadré ci-dessous en propose un exemple.

« NOS LIEUX D'OPÉRATION SONT SITUÉS DANS DES ZONES REÇULÉES OÙ IL EXISTE UN ENJEU MAJEUR D'ATTRACTION DE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉE. POUR ATTIRER UNE MAIN-D'ŒUVRE DE PLUS EN PLUS RARE, IL FAUT DONC ÊTRE EN MESURE DE PROPOSER ÉGALEMENT DES SOLUTIONS AU CONJOINT ET AUX ENFANTS DES PERSONNES RECRUTÉES. CELA EXPLIQUE NOTRE CHOIX RÉCENT D'INVESTIR DANS LA CONSTRUCTION D'UNE GARDERIE. »

Au registre de l'investissement humain dans les communautés, il est intéressant de souligner l'existence de programmes d'encouragement et de valorisation du bénévolat des employés. Un exemple intéressant de ce type de programme est présenté dans l'encadré ci-dessous.

« NOUS AVONS MIS EN PLACE DEUX PROGRAMMES D'ENCOURAGEMENT DU BÉNÉVOLAT DE NOS EMPLOYÉS. LE PREMIER ENCOURAGE LE BÉNÉVOLAT INDIVIDUEL : TOUT EMPLOYÉ EFFECTUANT 50 HEURES DE BÉNÉVOLAT PAR AN DANS UN MÊME ORGANISME PEUT OBTENIR DE NOTRE ENTREPRISE UN DON DE 250 \$ POUR CET ORGANISME. LE SECOND PROGRAMME EST PLUS AMBITIEUX ET ENCOURAGE LE BÉNÉVOLAT COLLECTIF : NOS EMPLOYÉS PEUVENT SE REGROUPER AFIN DE RÉALISER PLUSIEURS HEURES DE BÉNÉVOLAT DANS UN ORGANISME, QUI RECEVRA ALORS UN DON DE 1 500 \$ À 3 000 \$. CE PROGRAMME CONNAÎT UN SUCCÈS INATTENDU; EN 2009, UNE DIZAINE D'ÉQUIPES SE SONT INSCRITES DANS CHACUNE DE NOS USINES. »

2.2.3 Synthèse

- i. Les entreprises utilisent des moyens d'action diversifiés pour interagir avec leurs communautés, qu'il s'agisse d'informer, consulter, collaborer ou investir dans leur milieu. Cependant, seule une minorité d'entreprises développe une démarche intégrée dans l'utilisation de ces moyens.
- ii. Les moyens d'action destinés à l'**information** des communautés sont très utilisés par les entreprises, qui considèrent cette mission comme essentielle.
- iii. La **consultation** des communautés est une pratique très répandue et pour cela, la mise sur pied de comités constitue la règle. Toutefois, il existe une certaine diversité dans l'usage réservé à ces comités, en fonction de leur mandat, de leur composition et des moyens dont ils disposent.
- iv. Les moyens d'action visant à créer des espaces de **collaboration** entre les entreprises et leurs communautés sont peu répandus et de formes très limitées. Cela peut s'expliquer par le fait que la collaboration suppose de déterminer des points de convergence entre la stratégie d'affaires de l'entreprise et les enjeux du milieu, ce qui requiert un effort considérable.
- v. La majorité des entreprises pratiquent l'**investissement** dans les communautés, par la philanthropie ou l'encouragement au bénévolat. Si la plupart d'entre elles exercent la philanthropie de manière ad hoc, certaines entreprises ciblent leurs champs d'intervention et parmi elles, quelques-unes le font de façon stratégique.

2.3 GESTION ORGANISATIONNELLE

2.3.1 Question d'entrevue

« D'UN POINT DE VUE ORGANISATIONNEL, COMMENT VOTRE ENTREPRISE GÈRE-T-ELLE SES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS ? »

2.3.2 Analyse des résultats

Les informations recueillies peuvent être scindées en deux catégories : le profil des personnes-ressources et l'appui qu'elles reçoivent de l'entreprise.

A. Profil des personnes-ressources

- i. Très peu d'entreprises disposent d'une personne-ressource affectée entièrement aux relations avec les communautés : nous n'en avons recensé que trois, dont deux relèvent du développement durable et l'autre des relations publiques.

Les entreprises étudiées sont donc majoritaires à déléguer la gestion de leurs relations communautaires à une personne ayant une autre responsabilité, pour laquelle elle est déjà imputable puisqu'il s'agit de sa responsabilité principale. Traiter des relations avec les communautés constitue ainsi une responsabilité supplémentaire pour la plupart des personnes-ressources.

Les personnes-ressources relèvent de trois secteurs distincts de l'organisation :

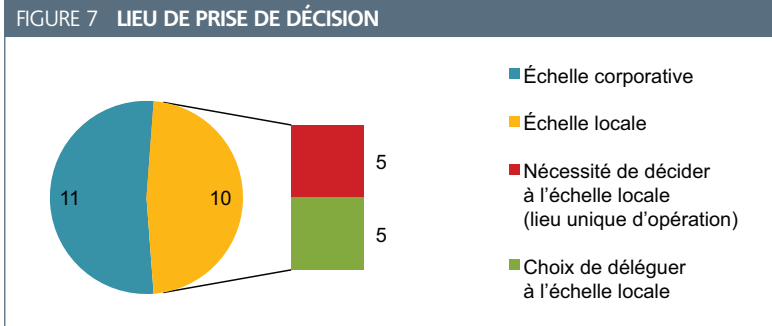
- Environnement/développement durable;
- Communications/relations publiques;
- Opérations (direction d'usine).



2

PRATIQUES RECENTS

FIGURE 7 LIEU DE PRISE DE DÉCISION



Dans notre échantillon, aucun de ces trois secteurs ne l'emporte clairement sur les autres. Il n'existe donc pas de profil type bien déterminé pour la personne-ressource en matière de relations avec les communautés.

D'autre part, dans quatre entreprises étudiées, la responsabilité des relations avec les communautés est partagée par plusieurs personnes. Il faut également noter que dans l'une de ces quatre entreprises, personne n'est réellement responsable des relations avec les communautés. Selon le répondant rencontré, les relations communautaires sont gérées par un peu tout le monde, quoique le département des relations publiques semble plus impliqué que les autres.

- ii. Dans près de la moitié des entreprises (10 sur 21), les décisions liées aux relations avec les communautés se prennent à l'échelle locale, sur le lieu des opérations.

La figure 7 laisse apparaître ce partage entre les entreprises prenant leurs décisions au niveau local (sur les lieux d'opération) et celles qui centralisent davantage les décisions à l'échelle corporative. En observant ce tableau plus en détail, on remarque que la moitié des entreprises dans lesquelles les décisions se prennent à l'échelle locale n'ont qu'un seul lieu d'opération; il est donc normal que les décisions y soient prises.

Pour les cinq autres entreprises qui prennent leurs décisions à l'échelle locale par choix, nous retrouvons des situations très différentes, qu'il importe de détailler.

L'une de ces entreprises a fait le choix de « délocaliser » sa personne-ressource sur son lieu principal d'opération, alors que cette personne détient une responsabilité au niveau corporatif. Selon l'intéressé, cela lui permet « d'intervenir rapidement en cas de besoin, en se rendant sur les lieux d'opération ». Il semble que le fait de provenir de la région constitue un atout non négligeable puisque cela lui permet de connaître la culture locale et les gens.

Deux entreprises délèguent entièrement la gestion de leurs relations communautaires à leurs usines, tout en reconnaissant que cela pose certaines difficultés, comme l'illustrent les témoignages suivants, provenant de responsables au niveau corporatif :

« NOUS ATTENDONS DE CHACUNE DE NOS USINES QU'ELLE S'IMPLIQUE DANS LA COMMUNAUTÉ, MAIS NOUS N'IMPOSONS AUCUNE DIRECTIVE PRÉCISE. NOTRE ENTREPRISE FAIT CONFIANCE À LA CRÉATIVITÉ DE CHAQUE USINE ET JUSQU'ICI, LES RÉSULTATS ONT ÉTÉ SATISFAISANTS. LE SEUL PROBLÈME, C'EST QUE FAUTE D'ENCADREMENT CORPORATIF, NOUS PERDONS LA VALEUR "MARKETING" DES ACTIONS ET NOTRE ENTREPRISE N'EST MALHEUREUSEMENT PAS EN MESURE DE RACONTER L'HISTOIRE DE SES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS. »

« NOTRE ENTREPRISE A UNE CULTURE DE GESTION DÉCENTRALISÉE. AUSSI, CHACUNE DE NOS USINES EST RESPONSABLE D'ENTREtenir DE BONNES RELATIONS AVEC SON MILIEU. SIMPLEMENT, NOUS AVONS OBSERVÉ QUE SI NOS USINES SONT TOUJOURS DÉSIReUSES DE S'ENGAGER DANS LEURS COMMUNAUTÉS, SOUVENT ELLES IGNORENT QUOI FAIRE ET COMMENT LE FAIRE. CE CONSTAT NOUS A CONDUITS À DÉCIDER DE L'ÉLABORATION DE DIRECTIVES PRÉCISES, QUI S'APPLIQUERONT DÈS 2011. »

Dans les deux dernières entreprises, les personnes-ressources rencontrées reconnaissent qu'elles se sentent mal outillées pour assumer les relations avec les communautés.

iii. Le recours à des ressources externes est très ponctuel et concerne le plus souvent des activités de communication.

Au sein de notre échantillon, 11 entreprises ont indiqué faire appel à des consultants externes pour des enjeux liés aux communautés. Dans la majorité des cas, ces consultants sont sollicités pour des activités de communication. Quatre entreprises se démarquent par la nature des tâches qu'elles confient à des consultants. Un responsable a expliqué faire appel à de telles ressources pour l'animation des réunions des comités de vigilance, de même que pour le suivi et la rédaction des comptes-rendus. L'encadré ci-dessous présente le cas d'une autre entreprise.

« EN CE MOMENT, NOTRE ENTREPRISE REVOIT SA STRATÉGIE DE RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS AVEC L'AIDE D'UN CONSULTANT EXTERNE. NOS OBJECTIFS SONT : AMÉLIORER NOTRE IMAGE DANS LA COMMUNAUTÉ, VALORISER L'IMPLICATION DE NOS EMPLOYÉS, COMMUNIQUER NOS BONS COUPS ET CHANGER LA MENTALITÉ DE NOS EMPLOYÉS LES MOINS SENSIBILISÉS AUX ENJEUX DE RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS. LE CONSULTANT AUQUEL NOUS AVONS FAIT APPEL DEVRA NOUS PROPOSER UN PROGRAMME QUI NOUS PERMETTE D'ATTEINDRE CES OBJECTIFS. »



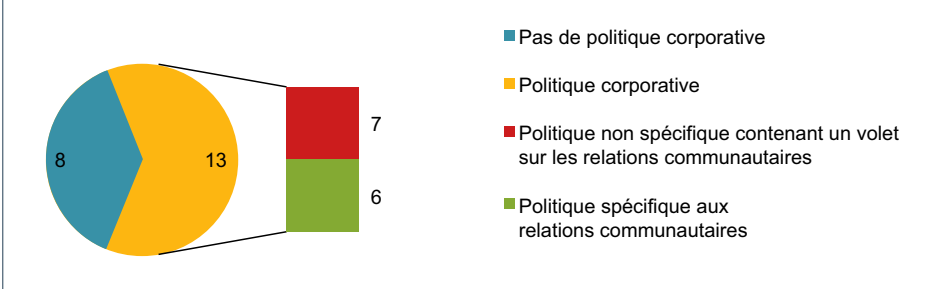


2

PRATIQUES RECENTSÉES

B. Appui corporatif aux personnes-ressources

FIGURE 8 ENTREPRISES DOTÉES D'UNE POLITIQUE CORPORATIVE SUR LES RELATIONS COMMUNAUTAIRES



- i. Près des deux tiers des entreprises étudiées (13 sur 21) disposent d'une politique corporative traitant des relations avec les communautés.

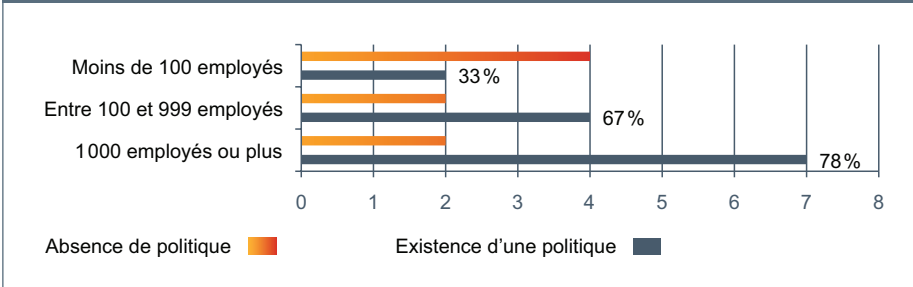
À la lumière de la figure 9, l'existence d'une politique corporative semble être liée à la taille de l'entreprise : plus cette taille est importante et plus les chances qu'elle soit dotée d'une politique augmentent.

Au sein du groupe d'entreprises dotées d'une politique corporative, il existe des disparités qu'il importe de souligner. Tout d'abord, la figure 8 démontre que moins de la moitié d'entre elles (6 sur 13) dispose d'une politique propre aux relations avec les communautés, tandis que les autres ont une politique

plus générale (responsabilité sociale, développement durable ou santé, sécurité et environnement) contenant un volet sur les communautés. On retrouve ensuite des degrés variables de précision entre les différentes politiques. En effet, la plupart des politiques se présentent sous la forme de principes généraux censés guider l'action de l'entreprise auprès de ses communautés.

Les quatre entreprises qui se distinguent à cet égard font partie de celles dotées d'une politique propre aux relations communautaires. Deux d'entre elles se démarquent du fait que leur politique consiste en un ou plusieurs programmes orientant leur action de façon détaillée : le type d'actions promues et les objectifs généraux à atteindre y sont présentés. Enfin, les deux autres entreprises qui se distinguent le font par l'adoption d'un arsenal de normes régissant leur action auprès des communautés.

FIGURE 9 ENTREPRISES DOTÉES D'UNE POLITIQUE CORPORATIVE CLASSÉES EN FONCTION DE LEUR NOMBRE D'EMPLOYÉS AU QUÉBEC



- ii. Seul un petit nombre d'entreprises (4 sur 21) dispose d'un budget consacré à ses relations avec les communautés.

La grande majorité des entreprises dispose d'un budget de dons et commandites, mais ne prévoient aucun budget précis pour leurs relations avec les communautés. Les dépenses liées aux relations communautaires sont généralement couvertes par le budget dont dispose la personne-ressource pour la réalisation de ses activités principales (communications/relations publiques, environnement/développement durable ou opérations).

- iii. Près de la moitié des entreprises (10 sur 21) utilise des outils d'analyse de ses parties prenantes.

Dans la plupart des cas, il s'agit de cartographies des parties prenantes, qui permettent à l'entreprise de recueillir des informations sur ses interlocuteurs dans les communautés (profil, préoccupations, dispositions à l'égard des projets de l'entreprise, liens avec les autres parties prenantes, etc.).

Quelques entreprises ont développé des outils dynamiques qui leur permettent de voir comment évolue leur milieu dans le temps. L'encadré ci-dessous propose un exemple d'une entreprise ayant une exigence corporative à cet égard.

« NOTRE ENTREPRISE EXIGE QUE TOUTES SES USINES SE CONSTITUENT UNE BASE DE DONNÉES ET DES CARTES GOOGLE AFFICHANT LES CARACTÉRISTIQUES DE LEUR MILIEU ENVIRONNANT. CELA NOUS PERMET DE VISUALISER L'EMPLACEMENT DES ZONES CRITIQUES, OÙ IL EXISTE DES PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES. PAR EXEMPLE, NOUS POUVONS VOIR DE QUEL SECTEUR NOUS RECEVONS UN NOMBRE IMPORTANT DE PLAINTES ET TENTER D'EN TROUVER LES CAUSES AFIN D'Y REMÉDIER. »

Enfin, d'autres entreprises ont adopté des outils qui vont au-delà de l'analyse des parties prenantes et proposent une analyse du milieu dans son ensemble. Par exemple, une entreprise demande à chacune de ses usines de faire une étude de son milieu, afin de connaître les besoins et enjeux de sa communauté. Cette analyse doit ensuite servir de base à la conception d'un plan d'engagement communautaire. Une autre entreprise a fait appel à des consultants externes pour établir un profil socioéconomique de son milieu, afin de cerner les enjeux majeurs de la communauté et de participer à la recherche de solutions, sans toutefois se substituer aux pouvoirs publics et organismes locaux.



2

PRATIQUES RECENSÉES

2.3.3 Synthèse

A. Profil des personnes-ressources

- i. Très peu d'entreprises disposent de personnes-ressources entièrement affectées à leurs relations avec les communautés. La plupart des entreprises confient leurs relations avec les communautés à des personnes exerçant leur responsabilité principale dans l'un des trois secteurs suivants :
 - Environnement/développement durable;
 - Communications/relations publiques;
 - Opérations (direction d'usine).
- ii. Près de la moitié des entreprises confie la gestion de ses relations avec les communautés à l'échelle locale. Toutefois, cette gestion locale relève d'un choix pour seulement la moitié d'entre elles, car les autres disposent d'un seul lieu d'opération.
- iii. Moins de la moitié des entreprises fait appel à des consultants externes et le fait de façon ponctuelle, essentiellement pour des activités de communication en lien avec les communautés. Quelques entreprises se démarquent en sollicitant des consultants pour d'autres types d'activités.

B. Appui corporatif aux personnes-ressources

- i. Les deux tiers des entreprises étudiées disposent de politiques corporatives traitant des relations avec les communautés. Ces politiques sont de nature et de portée très variables.
- ii. Peu d'entreprises prévoient un budget consacré aux relations avec les communautés. Quand c'est le cas, ce budget est souvent très limité.
- iii. Les outils de cartographie et d'analyse des parties prenantes, avec des degrés de sophistication différents, sont utilisés par la moitié des entreprises.

2.4 ÉVALUATION DES RETOMBÉES

2.4.1 Question d'entrevue

« COMMENT VOTRE ENTREPRISE ÉVALUE-T-ELLE LES RETOMBÉES DE SES ACTIONS EN MATIÈRE DE RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS ? »

2.4.2 Analyse des résultats

- i. Les entreprises peinent à mesurer les retombées de leurs actions avec les communautés.

Aucune des entreprises étudiées ne dispose d'outils spécifiques d'évaluation des retombées de ses actions. Cela signifie que les entreprises ne sont pas en mesure d'évaluer les conséquences des actions qu'elles ont mises en œuvre. Nous avons tout de même observé qu'une entreprise est en train de mettre en

place un processus formel d'évaluation de ses relations avec les communautés, dans le cadre d'une réflexion interne pour aller chercher plus de reconnaissance de la part de celles-ci, et ce, afin d'évaluer la pertinence de son approche. Outre cet exemple, il faut souligner que plus de la moitié des entreprises (12 sur 21) déploient des efforts pour disposer d'indicateurs sur la qualité de leurs relations avec leur milieu.

Huit entreprises réalisent des sondages afin de mesurer les perceptions des communautés à leur égard. L'une de ces entreprises fait des sondages avant et après la réalisation de ses projets, afin de mesurer les perceptions des communautés. Elle estime qu'il existe un écart flagrant entre le niveau de satisfaction avant et après la réalisation de ses projets. Des personnes interrogées, 90 % se disent très satisfaites une fois les travaux terminés. « La communauté se réapproprie nos projets et en tire une grande fierté. » Une autre entreprise a investi dans l'offre d'un service à la collectivité qui permet de former des jeunes en difficulté à des métiers liés aux activités de l'entreprise. Selon notre interlocuteur : « Lorsque nous sondons la communauté sur ce qu'elle apprécie le plus de notre entreprise, c'est [ce service] qui est systématiquement cité. De ce fait, nous savons que nous avons eu raison d'investir dans cela. »

Trois entreprises effectuent un suivi poussé de l'évolution de leurs plaintes dans le temps. Selon elles, cela leur permet de s'assurer qu'elles font les efforts nécessaires pour réduire les inconvénients. Un exemple est présenté en encadré. Une autre entreprise fait également un suivi poussé des plaintes qu'elle reçoit, mais contrairement aux deux autres qui en font un usage strictement interne, elle publie ses statistiques sur son site Internet et dans son rapport de développement durable. Ces statistiques cartographient et caractérisent les plaintes, présentent leur évolution dans le temps et servent de base à l'élaboration d'un plan d'action pour réduire le nombre de plaintes reçues.

« NOUS FAISONS LE SUIVI DES PLAINTES ET QUESTIONS DES CITOYENS DEPUIS 1997, POUR CHACUNE DE NOS USINES. NOTRE OBJECTIF EST DE VOIR S'IL EXISTE UNE ÉVOLUTION POSITIVE, OU AU CONTRAIRE NÉGATIVE, AFIN DE NOUS AJUSTER EN CONSÉQUENCE. LES STATISTIQUES RECUEILLIES, QUI MONTRENT UNE STABILITÉ DANS LE TEMPS, SONT REMISES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION. NOUS PRENONS CELA TRÈS AU SÉRIEUX. »

Une entreprise a élaboré un processus formel de consultation pour connaître les perceptions de sa communauté à son égard. Le représentant de cette entreprise nous a expliqué le déroulement et le sens de cet exercice : « Nous procédons en deux temps. Tout d'abord, nous faisons une évaluation qualitative interne et ensuite, nous lançons une consultation de notre communauté. L'objectif est de mesurer l'écart entre les perceptions de la communauté et celles que nous avons à l'interne. »

- ii. À défaut d'outils de mesure systématiques et quantitatifs, de nombreuses entreprises se basent, de façon intuitive, sur ce qu'elles perçoivent comme des indicateurs de la qualité de leurs relations avec les communautés.

Parmi ces indicateurs, la possibilité d'opérer sans remous ou manifestations hostiles et l'obtention sans difficulté des autorisations nécessaires pour opérer ont été les plus cités par les entreprises. À titre d'illustration, un répondant nous a confié

qu'il était plus facile d'évaluer les perceptions de la communauté quand les choses vont mal et que selon lui, l'absence de contestation du public était un signe de satisfaction. Plusieurs entreprises (cinq) ont également évoqué la rétroaction qu'elles reçoivent de la part de personnes-ressources dans la communauté ou à l'occasion de contacts directs avec celle-ci. Par exemple, un répondant nous a indiqué que « le porte-à-porte permet de garder un lien constant avec la communauté et de recevoir du *feedback* sur ce que nous faisons. » Une autre entreprise nous a expliqué que son « émission radio est très suivie, raison pour laquelle elle a été maintenue. Les gens nous en parlent dans la communauté et nous félicitent. »





2

PRATIQUES RECENSÉES

Le soutien de la communauté en période de crise est aussi considéré par certaines entreprises comme un indicateur pertinent. Un répondant a ainsi expliqué que faisant face à de grandes difficultés en raison de la crise financière, son entreprise a pu compter sur le soutien de la municipalité, par le biais de réductions fiscales, et obtenir un prêt du gouvernement provincial. Enfin, d'autres considérations, comme la réputation de l'entreprise, le fait qu'elle soit citée en exemple ou reçoive des distinctions, ont été évoquées par plusieurs entreprises.

2.5 DÉFIS

2.5.1 Question d'entrevue

« QUELS SONT LES DÉFIS À VENIR DU POINT DE VUE DES RELATIONS DE VOTRE ENTREPRISE AVEC SES COMMUNAUTÉS DE PROXIMITÉ ? »

2.5.2 Analyse des résultats

- i. Les entreprises perçoivent elles-mêmes les faiblesses de leur organisation en matière de relations avec les communautés.

La plupart des entreprises ont relevé un certain nombre de difficultés auxquelles elles font face et qui sont imputables à leur contexte interne. L'importance d'améliorer ses pratiques et d'apprendre des erreurs du passé a été évoquée par plusieurs entreprises, dont l'une nous fait la réflexion suivante : « La mise en place des comités a été trop tardive, dans un moment de tension. Nous avons fait une erreur en ne les mettant pas en place avant toute contestation. » Le gestionnaire d'une autre entreprise a considéré qu'il fallait « songer à innover, car de plus en plus d'entreprises adoptent les mêmes pratiques, ce qui les rend ordinaires. »

2.4.3 Synthèse

- i. Les entreprises ont des difficultés à mesurer les retombées de leurs actions auprès des communautés. À défaut de disposer de tels outils de mesure, la moitié d'entre elles cherchent à évaluer les perceptions des communautés à leur égard par différents moyens.
- ii. De nombreuses entreprises se réfèrent de façon intuitive à des indicateurs non mesurables afin d'évaluer la qualité de leurs relations avec les communautés.

Le manque de ressources internes est également une préoccupation partagée par plusieurs répondants, comme nous l'avons déjà vu au chapitre 2.3 consacré à la gestion organisationnelle. La nécessité de sensibiliser et de former les employés a aussi été citée par plusieurs gestionnaires. Selon un responsable rencontré, son entreprise « croit fermement que les employés doivent être formés pour mieux agir. De ce fait, un programme de formation est en cours d'implantation dans les usines. Et il y aura un suivi annuel avec des audits pour voir dans quelle mesure les équipes sont suffisamment formées et efficaces. »

En outre, les carences au niveau de la structure organisationnelle suscitent certaines inquiétudes, qu'il s'agisse du manque d'encadrement et de planification ou du manque de reconnaissance des efforts consentis par les ressources affectées à la gestion des relations avec les communautés. Un répondant localisé dans une des usines de son entreprise a ainsi indiqué regretter ne pas avoir davantage de soutien de la direction. Mais surtout, il aimerait que l'entité corporative soit mieux informée de l'implication des employés dans la communauté, même si elle ne répond pas toujours aux critères établis par les programmes d'implication communautaire officiels.

Enfin, la nécessité d'apprendre à mieux communiquer ses bonnes pratiques est perçue par plusieurs répondants comme un défi. Un répondant nous a expliqué qu'il souhaitait accroître la portée de ses messages : « Nous faisons beaucoup de choses et les communautés dans lesquelles nous sommes implantés le savent. Mais dès qu'on s'éloigne de ces communautés, les gens ne savent pas à quel point nous sommes impliqués. »

- ii. Les entreprises considèrent que les conditions dans lesquelles elles exercent leurs activités sont globalement défavorables. En effet, les personnes interrogées semblent considérer qu'un grand nombre des difficultés que connaissent leur entreprise sont imputables à leur environnement externe, sur lequel elles ont peu, voire pas du tout d'emprise.

Les enjeux de cohabitation avec les communautés en raison de l'étalement urbain ont été les plus cités par les entreprises (7 sur 21). Ces entreprises sont majoritaires à dire que les difficultés rencontrées sont liées aux décisions des municipalités, qui ne tiennent pas suffisamment compte de l'importance de prévoir des zones tampons entre les zones industrielles et résidentielles.

Les craintes liées au durcissement ou à la complexification de la réglementation sont également partagées par plusieurs entreprises, dont certaines suivent de près l'évolution de dossiers afin de tenter de faire entendre leur voix.

Par ailleurs, on constate qu'un grand nombre d'entreprises s'inquiètent de la façon dont elles sont perçues par le public : oppositions, recours légaux, exigences en matière de transparence génèrent de l'appréhension chez les entreprises. Un répondant estime qu'il y a « un manque de reconnaissance de la part des communautés ». Il a toutefois précisé que cela est peut-être causé par les pratiques de son entreprise, qui ne publicise pas suffisamment ses bonnes pratiques. Un second répondant nous a indiqué que son entreprise s'interroge sur le degré de transparence à adopter. « La transparence est une arme à double tranchant, car elle peut nuire à notre entreprise. Nous devons trouver un équilibre entre l'exigence de transparence du public et la préservation de nos intérêts. »

2.5.3 Synthèse

- i. Les entreprises relèvent elles-mêmes un certain nombre de faiblesses dans leurs façons de gérer leurs relations avec les communautés.
- ii. Les entreprises perçoivent leur environnement externe comme étant assez défavorable du point de vue des relations avec les communautés.



3

PISTES D'AMÉLIORATION DES PRATIQUES

Dans cette dernière section, nous avons tenté de formuler sous forme de recommandations les principales leçons apprises dans le cadre du projet de recherche. Les entreprises comme les associations industrielles pourront s'en servir comme canevas dans le but d'approfondir leur propre réflexion sur le sujet.

1. Considérer les relations avec les communautés comme un enjeu stratégique

Augmentation des exigences et diminution de la tolérance des milieux locaux : cette réalité est vécue par un nombre croissant d'entreprises. La difficulté de faire coïncider les intérêts des entreprises avec ceux des communautés mène souvent à des conflits coûteux. Bâtir des relations continues et durables avec les communautés relève certes de la responsabilité sociale des entreprises, mais aussi d'une saine gestion des risques. En ce sens, il s'agit d'un enjeu stratégique pour l'entreprise. De plus en plus de gestionnaires, d'actionnaires et d'investisseurs y sont sensibles et le considèrent de la sorte.

2. Anticiper les enjeux

Les actions entreprises en matière de relations avec les communautés font souvent l'objet de décisions ad hoc, en réaction à des événements (contestation, accident, couverture médiatique, etc.). Les entreprises auraient pourtant avantage à se doter de mécanismes d'anticipation des attentes et des préoccupations, pour y répondre avant que n'apparaissent les différends. Pour cela, elles devront procéder à l'évaluation des enjeux perçus dans la communauté. Cette pratique leur permettra de planifier leurs interventions et d'être prêtes à agir rapidement en cas de besoin.

3. Soigner sa réputation

Une réputation favorable à l'échelle locale crée des conditions facilitantes pour l'entreprise, qu'il s'agisse de rallier l'opinion autour d'un projet ou d'attirer la main-d'œuvre. En cas de différends, de crises ou d'accidents, une réputation favorable établit un climat propice au dialogue et à une résolution rapide. Une réputation se construisant au fil du temps et de gestes significatifs, la continuité des efforts, même en l'absence de menace apparente, est donc de mise.

4. Informer les citoyens

À l'ère de l'information instantanée, les citoyens s'attendent à être informés de façon franche et directe des enjeux qui les touchent. À défaut de quoi ils procèdent à leur propre enquête et diffusent eux-mêmes de l'information, ce qui est rarement à l'avantage des entreprises. De nombreux outils peu coûteux existent pour communiquer directement avec les membres d'une communauté : bulletin, site Internet, ligne téléphonique dédiée, etc. Il s'agit d'utiliser la combinaison la plus efficace possible en fonction des publics cibles et, encore une fois, de maintenir la régularité des communications.

5. Assurer une présence dans la communauté

La diffusion d'information ne peut se substituer aux contacts personnels, essentiels à l'établissement de liens de confiance et d'un véritable dialogue. Là encore, plusieurs options sont possibles : comités, assemblées, événements, portes ouvertes, etc. Ces mécanismes favorisent les échanges et permettent de prendre le pouls des communautés. La constitution d'un comité, fréquemment utilisée, doit toutefois faire l'objet d'une réflexion préalable, notamment en ce qui a trait au mandat, à la composition et au mode de fonctionnement.

6. Cibler les investissements communautaires

L'investissement communautaire (dons, commandites, bénévolat des employés, etc.) est une autre facette importante des relations avec les communautés. Les entreprises qui obtiennent le plus de succès à cet égard procèdent d'abord à une analyse rigoureuse des besoins et intérêts qu'elles partagent avec le milieu. Elles se dotent ensuite de programmes et de plans d'action assortis de budgets de mise en œuvre. La concertation, la collaboration et le partenariat avec le milieu aux étapes d'élaboration et de mise en œuvre de tels plans demeurent un gage de réussite.

7. Choisir un mode de gouvernance approprié

Les modèles de gouvernance peuvent varier selon le type d'entreprise et son contexte. Généralement, la responsabilité des relations avec les communautés relève des secteurs suivants : les relations publiques, l'environnement ou les opérations (ex. : direction d'usine). Pour les plus grandes entreprises, cette responsabilité est souvent partagée entre les niveaux corporatif et local. Quelles que soient les variantes, trois principes demeurent essentiels à une saine gouvernance : désigner clairement un responsable disposant des habiletés et de l'autorité nécessaires pour prendre des décisions; valoriser cette responsabilité au sein de la direction et aux différents échelons de l'entreprise; établir une politique d'entreprise relative aux relations avec les communautés de proximité.

8. Former et outiller le personnel

La concordance entre les politiques de l'entreprise et ses pratiques à l'échelle locale est essentielle, tout comme les connaissances et les aptitudes des personnes appelées à interagir avec le milieu. Il est donc à l'avantage des entreprises de former leur personnel et de lui fournir les outils nécessaires au développement d'une connaissance intime du milieu et à la prise de décision éclairée quant aux interventions de l'entreprise dans la communauté.

9. Mesurer les retombées

Peu d'entreprises disposent d'indicateurs pour évaluer les retombées de leurs actions en matière de relations avec les communautés. En conséquence, il leur est plus difficile de bénéficier d'un savoir cumulé, d'améliorer leur performance et de démontrer la pertinence d'investir temps et argent dans leurs relations avec les communautés. Il existe pourtant des méthodes efficaces pour y arriver. Celles recensées dans le cadre de cette étude font appel à la rétroaction directe des membres des communautés touchées (entrevues, sondages, assemblées publiques), combinée à des évaluations internes réalisées par le personnel impliqué.

10. Faire valoir ses bonnes pratiques

Une évaluation rigoureuse et objective offre également la possibilité de publier ses résultats et ainsi, de mettre en valeur concrètement les efforts consentis par l'entreprise. Communiquer ses réalisations et ses bonnes pratiques est indispensable afin d'accroître la reconnaissance de l'ensemble des publics de l'entreprise, autant les communautés, les décideurs publics, les gestionnaires et les employés que les investisseurs et les actionnaires. Sans compter qu'il s'agit d'une approche pouvant rehausser la réputation de l'entreprise.



ANNEXES

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE



1.1 APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette recherche a été conduite à l'aide du dispositif méthodologique suivant :

- i. Recherches sur Internet :
 - a. Consultation du site Internet des entreprises afin de parcourir les informations et la documentation en lien avec les relations communautaires mises à disposition du public;
 - b. Recherches sur la Toile afin de répertorier les événements favorables ou défavorables liés aux relations avec les communautés ayant impliqué les entreprises étudiées.
- ii. Réalisation d'entrevues semi-structurées : chaque entreprise participante nous a accordé une entrevue de 30 à 60 minutes, selon la disponibilité du répondant. Le guide d'entretien utilisé précisait les grands blocs thématiques devant être abordés au cours de l'entretien (cf. annexe 2).

1.2 CRITÈRES D'ÉCHANTILLONNAGE

Pour constituer notre échantillon de départ, nous avons dressé une liste de 40 entreprises issues de six secteurs d'activité différents.

1.2.1 Critères de sélection des secteurs d'activité

Les six secteurs retenus sont ceux de l'énergie, de l'extraction et de la transformation de métaux, de la chimie et pétrochimie, de la foresterie, du transport ainsi que des services environnementaux. Ce choix a été dicté par deux critères :

- i. Représentativité : couvrir des secteurs d'importance au Québec;
- ii. Exposition : concentrer l'analyse sur des industries susceptibles de générer des nuisances, soit dans le cadre de leurs activités courantes, soit lors d'activités ponctuelles ou d'accidents. Le postulat de départ étant que ce type d'industries connaît une exposition aux pressions et aux contraintes extérieures particulièrement élevée.

1.2.2 Critères de sélection des entreprises

Les critères qui ont conduit à la sélection des 40 entreprises sont les suivants :

- i. Implantation d'une partie ou de toutes leurs installations dans la province de Québec;
- ii. Appartenance au secteur privé.

1.3 DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE

1.3.1 Étapes de la recherche

Une fois l'échantillon des 40 entreprises constitué, nous avons cherché à trouver le répondant approprié, à savoir la personne responsable des relations de l'entreprise avec ses communautés de proximité. Pour ce faire, nous avons, dans l'ordre, consulté les sites Internet des entreprises, contacté le standard des entreprises et sollicité le concours du CPEQ pour ses entreprises membres.

Durant la semaine du 1^{er} mars 2010, une invitation a été envoyée à chacune des 40 entreprises par courriel. Ces invitations présentaient l'objet de l'étude et sollicitaient une entrevue de 30 à 45 minutes. Le CPEQ s'est chargé des envois à ses entreprises membres et Acertys s'est chargée du reste des envois.

Par la suite, conformément à ce qu'annonçait la lettre, nous avons contacté par téléphone chacun des représentants des entreprises afin de vérifier son intérêt à participer à l'étude. Ces appels ont été effectués durant les semaines suivantes du mois de mars. Sur les 40 entreprises sollicitées, 21 ont confirmé leur participation, 8 ont décliné l'invitation et 12 n'y ont pas donné suite. Pour les entreprises ayant accepté de participer à l'étude ($n = 21$), un entretien a été planifié à la date, selon l'horaire et au lieu de leur convenance. Pour les répondants situés à une grande distance de Montréal ($n = 4$), les entrevues ont été réalisées par téléphone.

Pour finir, l'analyse des résultats des entrevues a été menée entre les mois d'avril et de juin 2010.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE



1.3.2 Caractéristiques de l'échantillon définitif

Les tableaux ci-après détaillent la répartition des entreprises (présélectionnées et participantes) par secteur d'activité.

	ENTREPRISES PRÉSÉLECTIONNÉES	ENTREPRISES PARTICIPANTES
Énergie	10	3
Extraction et transformation de métaux	10	8
Foresterie	2	2
Chimie et pétrochimie	8	3
Services environnementaux	8	3
Transport	2	2
Total	40	21

Énergie	Canterm Terminaux Canadiens Cartier Énergie Éolienne Gaz Métro
Extraction et transformation de métaux	Alcoa Canada Produits primaires Graymont, Holcim, Iron Ore Canada, Lafarge, Osisko Corporation minière, Rio Tinto Alcan, Xstrata Copper Canada
Foresterie	Cascades, Domtar
Chimie et pétrochimie	Cepsa Chimie Montréal Dow Chemical, Eka Chemicals
Services environnementaux	Horizon Environnement Récupère Sol inc. Waste Management
Transport	Canadien National Canadien Pacifique

2. GUIDE D'ENTRETIEN

QUESTIONS D'ENTREVUE	SOUS-QUESTIONS ET ASPECTS À DOCUMENTER
<p>1- Pourriez-vous me parler de ce que fait votre entreprise pour développer et entretenir des relations avec ses communautés de proximité ?</p>	<p>Moyens (fonds, centre de relations, ligne téléphonique) Actions par projets/En continu Interlocuteurs Veille du territoire Communication Demande d'exemples de contextes et de moyens Ancienneté des pratiques</p>
<p>2- D'un point de vue organisationnel, comment votre entreprise gère-t-elle les relations avec les communautés de proximité ?</p>	<p>Politiques corporatives/processus/orientations Niveau hiérarchique des responsabilités ? Implication des dirigeants ? Des employés ? Ressources humaines et budget ? Profil des ressources humaines affectées ? Formation ? Consultants et spécialistes externes ? Outils de gestion (ex. : base de données parties prenantes...)?</p>
<p>3- Quelles sont les motivations de votre entreprise dans la mise en œuvre de ces actions ?</p>	<p>Déclencheurs (ex. : procédures d'autorisations, incidents, fermeture, attention des médias, crainte de recours juridiques...)? Bénéfices recherchés (ex. : image, accès à des ressources, attraction/rétention de main-d'œuvre, intégration sociale ou à l'environnement...)? Motivations Demande d'exemples pour illustrer les propos</p>
<p>4- Comment votre entreprise évalue-t-elle les retombées de ses actions en matière de relations avec les communautés ?</p>	<p>Efforts consentis vs retombées obtenues ? Reconnaissance des efforts par la communauté ? Retombées non anticipées ? Demande d'exemples d'expériences concluantes ou non concluantes de façon à dégager quelques facteurs de succès.</p>
<p>5- Est-ce qu'il y a des freins à l'obtention de meilleurs résultats ? Avez-vous des besoins particuliers pour obtenir davantage de résultats ?</p>	<p>Facteurs internes (implication de la direction, obtention de ressources, approches préventives, formation des employés, etc.) Facteurs externes (médias, gouvernements, associations industrielles, etc.)</p>
<p>6- Quels sont les défis d'avenir du point de vue des relations entre votre entreprise et les communautés de proximité ?</p>	<p>Enjeux d'avenir liés aux relations avec les communautés ? Évolution prévisible de l'importance stratégique pour l'entreprise ? Évolution prévisible des moyens mis de l'avant et des ressources dédiées ? Besoins futurs de l'entreprise dans ce domaine ?</p>



T 514 904-0071 F 514 409-2826
1064, AVENUE LAURIER OUEST, MONTRÉAL (QUÉBEC) H2V 2K8
WWW.ACERTYS.CA INFO@ACERTYS.CA