



# Travailler avec les groupes communautaires

## Guide à l'intention des petites et moyennes entreprises

Les entreprises disposent de trois principales façons pour mobiliser les groupes communautaires. Ce guide repose sur plus de 200 études et vise à aider les petites et moyennes entreprises (PME) à choisir la stratégie qui répond le mieux à leurs besoins et à ceux de leur communauté.

### Qu'est-ce qu'une communauté?

Une communauté est un groupe de personnes unies par des enjeux, des interactions, un endroit géographique et un sentiment d'appartenance.

Les communautés comprennent, par exemple :

- les résidents locaux
- les associations communautaires
- les ligues sportives
- les réseaux en ligne
- les associations de parents et d'enseignants
- les survivants du cancer
- les environnementalistes
- les groupes religieux

### Préoccupations habituelles des groupes communautaires

Les exemples suivants illustrent les préoccupations courantes que les groupes communautaires nourrissent à l'égard des entreprises qui exercent leurs activités dans la région :

- **Pratiques de recrutement** : L'entreprise recrute-t-elle (ou licencie-t-elle) des employés locaux?
- **Impact environnemental** : L'entreprise pollue-t-elle l'air ou l'eau? Ses produits utilisent-ils trop d'emballages?
- **Inconvénients personnels** : L'entreprise est-elle source de trafic routier ou de problèmes de stationnement? Est-elle une source de bruit ou d'odeurs?
- **Changements importants** : L'entreprise prévoit-elle ouvrir un nouveau bâtiment ou une nouvelle usine?

### Pourquoi travailler avec les groupes communautaires?

De bonnes relations avec les groupes communautaires aident les entreprises de trois façons. Elles permettent d'améliorer :

1. **La prise de décision** : les chefs d'entreprise peuvent tenir compte des préoccupations de la communauté au moment de prendre des décisions d'affaires. Par ailleurs, les groupes communautaires possèdent souvent des connaissances précieuses sur leur environnement local qui permettent de créer de meilleurs projets, voire des projets novateurs.
2. **La légitimité** : lorsque les groupes communautaires estiment avoir été entendus, ils font davantage confiance à l'entreprise.
3. **La compétitivité** : de bonnes relations avec la communauté permettent à l'entreprise d'attirer plus facilement des employés, puisque ces derniers souhaitent travailler pour une entreprise respectée. Cela permet également de réduire le nombre de poursuites en justice et d'autres obstacles qui peuvent entraîner des retards coûteux pour les projets.

# Trois stratégies pour travailler avec la communauté

Les entreprises peuvent collaborer avec les groupes communautaires de trois façons :

	Investissement	Engagement	Intégration
<b>Position de l'entreprise</b>	“Rendre à la communauté”	“Construire des ponts”	“Changer la société”
<b>Description</b>	L'entreprise fournit de l'information ou des ressources à la communauté	L'entreprise oriente ses actions en fonction de l'apport de la communauté	L'entreprise et la communauté gèrent les projets ensemble.
<b>Communication</b>	Unidirectionnelle	Bidirectionnelle	Bidirectionnelle
<b>Nombre de partenaires</b>	Nombreux	Nombreux	Peu nombreux
<b>Interaction</b>	Occasionnelles	Régulières	Fréquentes
<b>Information/ Apprentissage</b>	Transfert de l'entreprise vers la communauté	Transfert de la communauté vers l'entreprise	Généré(e) conjointement
<b>Contôle des processus</b>	Entreprise	Entreprise	Entreprise et communauté
<b>Activités &amp; techniques</b>	Kiosques d'information; Publicité; Communiqués de presse; Infolettres; Porte-à-porte; Séances d'informations; Dons caritatifs; Bénévolat	Sondages; Études; Entrevues; Comités consultatifs; Site Web interactif; Audiences publiques; Forums neutres	Partenariats stratégiques locaux ou régionaux; Groupes de discussion sectoriels; Résolution de conflits; Groupes de travail

## Quelle stratégie répond à vos besoins?

### Étape 1: Identifiez les groupes communautaires

Identifiez les groupes communautaires qui entretiennent des liens avec votre entreprise. Les voisins se sont-ils plaints du bruit ou des impacts environnementaux? Des groupes se sont-ils plaints dans la presse ou en ligne? Essayez également d'identifier les parties prenantes moins visibles au sein de la communauté. Les membres de la communauté locale à faibles revenus ou moins éduqués ont moins tendance à se plaindre publiquement, cependant les entreprises responsables doivent tenir compte de leurs intérêts. De plus, un groupe organisé pourrait décider de défendre leur cause, ce qui aurait un impact plus important.

	Groupe A	Groupe B	Groupe C
<b>Nom du groupe communautaire</b>			
<b>Enjeux/attentes à l'égard de l'entreprise</b>			

## Étape 2 : Classez les groupes communautaires par ordre de priorité

Pour chaque groupe, posez-vous les questions suivantes :

	Groupe A		Groupe B		Groupe C	
Ses préoccupations vous semblent-elles légitimes?	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Ses préoccupations seraient-elles considérées légitimes par les médias, politiciens, ONG?	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Le groupe peut-il avoir un impact direct sur mon entreprise?	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Le groupe représente-t-il un segment vulnérable de la population (e.g. _____)?	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Ses préoccupations sont-elles directement liées aux activités de mon entreprise (e.g. _____)?	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non

Plus vous avez répondu souvent « oui » à ces questions, plus il est important d'engager le groupe.

## Étape 3 : Choisissez votre stratégie d'engagement

Répondez aux questions suivantes pour les groupes communautaires les plus prioritaires :

Dans quelle mesure comprenez-vous les préoccupations/attentes du groupe à l'égard de votre entreprise?	<b>Très bien</b> Ses préoccupations sont claires et valides.	<b>Pas très bien</b> Nous ne sommes pas certains de ce qu'il attend de nous.	Même si nous comprenons ce qu'il veut, nous ne sommes pas disposés à le faire.
Dans quelle mesure le groupe comprend-il la situation?	<b>Pas très bien</b> Il gagnerait à en apprendre davantage sur notre entreprise.	<b>Assez bien</b> Mais, il pense que nous ne comprenons pas son point de vue.	<b>Bien</b> Et il aimerait travailler avec nous sur la question.
Quelles sont les possibilités de collaboration avec ce groupe sur des projets communs?	<b>Faibles</b> Il y aurait peu à gagner à travailler ensemble.	<b>Moyennes</b> Il existe peut-être une occasion de travailler ensemble.	<b>Élevées</b> La seule façon de répondre à ses préoccupations est de le considérer comme un partenaire et de travailler ensemble.

Si vos réponses correspondent essentiellement à la colonne de gauche, votre meilleure stratégie est : **l'Investissement dans la communauté**

Communiquez des informations claires sur votre entreprise et ses activités au groupe communautaire. Envisagez de soutenir financièrement sa cause.

**Techniques à utiliser :** Publicité; Kiosques d'information; Communiqués de presse; Infolettre; Porte-à-porte; Séances d'information; Dons caritatifs; Bénévolat des employés

Si vos réponses correspondent essentiellement à la colonne du milieu, votre meilleure stratégie est : **l'Engagement de la communauté**

Constituez des forums où les membres du groupe peuvent exprimer leur point de vue sur votre projet ou vos activités. Créez des lieux d'échange informels pour leur donner l'occasion de vous faire part de leurs préoccupations.

**Techniques à utiliser :** Sondages; Études; Entrevues; Comités consultatifs; Site Web interactif; Audiences publiques; Forums neutres

Si vos réponses correspondent essentiellement à la colonne de droite, votre meilleure stratégie est : **l'Intégration de la communauté**

Engagez le groupe communautaire dans votre processus de planification stratégique et établissez des liens avec vos employés. Intégrez des solutions dans votre processus de décision et votre plan d'affaires.

**Techniques à utiliser :** Partenariats stratégiques locaux ou régionaux; Groupes de discussion sectoriels; Résolution de conflits; Groupes de travail

## Cas de PME

### Investir dans les sports et les loisirs locaux (“Rendre à la communauté”)

En 2009, Artopex est devenu commanditaire en titre d'un complexe sportif communautaire. Daniel Pelletier, président d'Artopex, a effectué un don personnel au nom de l'entreprise afin de financer la construction des installations. L'entreprise a également versé des dons en nature, tels que des meubles pour les bureaux administratifs.

Le complexe sportif d'Artopex permet à présent à plus de 250 000 personnes par an d'effectuer des activités sportives. « Nous sommes très fiers de ce complexe sportif à Artopex, explique Jean Barbeau, coordonnateur du développement durable. Il crée un espace public où non seulement les employés d'Artopex, mais aussi les membres de notre communauté – enfants et adultes – peuvent se rencontrer, interagir et jouer à des sports d'équipe. »

### Solliciter l'apport de la communauté pour planifier une expansion (“Constuire des ponts”)

Lorsque l'équipe de football canadienne les Alouettes de Montréal a entrepris de rénover son stade, elle a collaboré avec un organisme sans but lucratif, Les Amis de la montagne. Les Amis sont experts des exigences culturelles, historiques et environnementales concernant le Mont-Royal, le parc protégé où est situé le stade.

Les Alouettes ont présenté leurs plans de construction et écouté les préoccupations de la communauté dans le cadre de forums et d'audiences publiques. Ces audiences ont eu pour résultat de diminuer de 50 pour cent le nombre d'éclairages utilisés au cours des préparatifs des matchs, de réduire le niveau sonore des matchs pour les habitations avoisinantes, d'instaurer des navettes pour réduire la circulation et de planter des centaines d'arbres et d'arbustes (50 pour cent de plus que nécessaire). « Les Alouettes sont fiers d'être une entreprise responsable. », explique Rémy Paré, directeur des opérations de matchs. « Nous ressentons un profond engagement à l'égard de notre communauté et de l'environnement. Il est important pour nous de collaborer avec des organismes tels que les Amis de la montagne. »

Consultez le  
texte intégral  
en ligne



### Créer des partenariats pour renforcer les compétences d'emploi (“Changer la société”)

Kal Tire, entreprise de vente de pneus et fournisseur de services situé en Colombie-Britannique, souhaitait vivement créer un partenariat national avec une entreprise sans but lucratif. Son partenaire idéal posséderait des antécédents prouvés, une présence dans toutes les communautés où Kal Tire exerce ses activités, la capacité d'atteindre un vaste public et un programme axé sur des enjeux importants aux yeux de l'entreprise et de ses employés (l'éducation, la famille et les jeunes).

L'entreprise a décidé de s'associer avec le Club Garçons et Filles du Canada dans le cadre de l'initiative Skilled4Success – programme pilote qui offre des possibilités de formation professionnelle et d'observation au poste de travail à des jeunes. Un comité d'employés de Kal Tire a travaillé avec le Club Garçons et Filles du Canada afin de rassembler des ressources en formation professionnelle, de promouvoir le programme et de créer des indicateurs pour mesurer son succès. Par ailleurs, l'entreprise présente régulièrement des ateliers et offre des expériences pratiques et d'observation au poste de travail dans les magasins de Kal Tire.

« Ce partenariat constitue une excellente occasion d'influencer l'avenir économique des jeunes canadiens, dit Kevin McCarty, coordonnateur de la Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) de Kal Tire. Au lieu de simplement donner de l'argent à un organisme méritoire, nous nous associons avec lui pour aider les jeunes à acquérir des compétences d'emploi précieuses et mener des carrières fructueuses. »

### Collaborateurs

Les personnes suivantes ont apporté des contributions précieuses à ce guide : Jean Barbeau, Artopex Inc.; David Bidwell, University of Michigan; Marc Brazeau, Association des industries de l'automobile du Canada; Diane Brisbois, Conseil canadien du commerce de détail; Brenda Jones, Association canadienne des producteurs de pétrole; Kevin McCarty, Kal Tire; Derek Nighbor, Food & Consumers Products of Canada; Cheryl Paradowski, Association canadienne de gestion des achats; Rémy Paré, Alouettes de Montréal; Michael Vandenbergh, Université Vanderbilt; Georgina Wainright-Kemdirim, Industrie Canada.

Ce guide est fondé sur les recherches effectuées par le Réseau entreprise et développement durable, Marie-France Turcotte (professeure en gestion et directrice de la succursale du REDD à Montréal) et Frances Bowen (professeure en gestion).

Pour obtenir d'autres ressources, visitez [www.nbs.net/fr](http://www.nbs.net/fr).