

Aperçu RSE #1 – Mobilisation des intervenants de la collectivité

La mobilisation des intervenants (Mdl) est un processus selon lequel les représentants d'une entreprise interagissent avec des individus et des groupes de la collectivité qui participent aux activités de l'entreprise, ou qui sont touchés par celles-ci. La Mdl est une façon économique d'atténuer les risques sociaux pour l'entreprise. Toutefois, même si une entreprise comprend la valeur de la Mdl, il peut parfois arriver que, malgré les meilleurs efforts de l'entreprise et les résultats qu'elle a atteints, certains membres de la collectivité considèrent que l'entreprise n'est pas à l'écoute de leurs préoccupations ou n'en fait pas assez pour en tenir compte. Cela pourrait indiquer que la mise en œuvre de la Mdl par l'entreprise n'atteint pas ses objectifs, ce qui pourrait entraîner des arrêts de travail coûteux, ou pire. Heureusement, il y a des façons pratiques pour permettre à une entreprise d'établir une mobilisation positive et productive avec les intervenants, qui formera une fondation solide pour les relations entre l'entreprise et la collectivité.

Bien faire les choses

La Mdl exige la tenue de discussions avec différents intervenants clés, ce qui doit aller au-delà des discussions seulement avec des « spécialistes ». Comme pour tout aspect d'une entreprise, la mobilisation efficace des intervenants exige une approche proactive et informée. Une entreprise qui prend le temps de mettre au point un plan propre à un marché peut s'attendre à ce que ses efforts de Mdl produisent de bons résultats, sous la forme de relations plus fortes avec la collectivité.

Premières étapes

Schéma exhaustif des intervenants. L'établissement d'un schéma des intervenants (liste des intervenants clés) permet à la direction de comprendre l'impact potentiel de chaque groupe ou individu clé identifié dans la collectivité pour le succès du projet. Le schéma, comme la stratégie générale de Mdl, devrait être actualisé périodiquement, puisque le changement d'intervenants, particulièrement pour les personnes-ressources du gouvernement, peut être fréquent durant le cycle de vie d'un projet.

Adoption d'une approche systématique. Même s'il peut sembler logique de se concentrer uniquement sur les résultats en mettant au point un plan de Mdl, la procédure utilisée pour atteindre ces résultats est tout aussi importante. En plus de la mise en correspondance des intervenants clés, la procédure devrait déterminer la fréquence des réunions, les objectifs des réunions et leur emplacement, ainsi que la documentation, le suivi et l'analyse requis.

Quels intervenants mobiliser?

En déterminant où cibler ses efforts de Mdl dans la collectivité, une entreprise devrait essayer d'éviter de cibler seulement les personnes qui sont faciles à joindre ou qui semblent avoir de l'influence. L'entreprise risquerait d'oublier des individus ou des groupes ayant le potentiel d'améliorer l'acceptation du projet par la collectivité. Les représentants de l'entreprise doivent donc en profiter pour interroger les gens de la collectivité (p. ex. les chauffeurs de taxi, les jeunes et les commerçants) au sujet des personnes à qui ils font confiance pour parler en leur nom, ou au sujet de la manière dont ils perçoivent l'entreprise. De cette façon, une entreprise peut déterminer qui sont les leaders officiels et officieux de la collectivité et devrait penser à parler aux deux groupes.

Une entreprise devrait aussi mobiliser les intervenants avec



lesquels elle n'est peut-être pas en bons termes, mais qui pourraient influencer les résultats du projet. Par exemple : politiciens, groupes de défense et concurrents de plus petite taille. Les délégués commerciaux du Canada aux missions canadiennes peuvent vous donner le nom de certaines de ces personnes-ressources. Des entreprises considèrent qu'il est utile de mettre en place un conseil consultatif officieux, formé de personnes de la région, qui rencontre le directeur général de l'entreprise tous les trimestres. Ces réunions devraient comprendre tout individu pouvant être touché défavorablement par le projet de l'entreprise.

Les avantages de la mobilisation des intervenants

La Mdl permet de repérer les préoccupations avant qu'elles ne deviennent des problèmes. Des systèmes bien établis de communication continue et ouverte fournissent des occasions de discuter de manière non conflictuelle pour connaître les préoccupations de la collectivité avant qu'elles ne deviennent des griefs.

La Mdl contredit les rumeurs. La transparence peut prévenir et contredire les rumeurs au sujet de l'entreprise et limiter l'espace pour l'information erronée ou les mauvaises interprétations.

La Mdl facilite la communication constructive. Lorsque les personnes comprennent que la collectivité bénéficiera de la présence de l'entreprise à long terme, elles ont tendance à faire moins de demandes immédiates et à se concentrer sur la collaboration.

La Mdl établit de bonnes relations avec les intervenants. Une mobilisation efficace des intervenants exprime l'honnêteté, la confiance et le respect, ce qui donne à l'entreprise un « visage humain » qui est accessible aux intervenants.

Briser les mythes

Les entreprises pourraient croire que la Mdl élève indûment les attentes, que la mobilisation des personnes de la région

dans la prise de décisions cause des retards dans les projets, et qu'il est préférable de ne pas faire de mobilisation si cela ne peut pas garantir des résultats positifs. En réalité, l'absence de Mdl fait souvent naître des rumeurs au sujet des activités de l'entreprise. Lorsque cela se produit, l'entreprise a perdu le contrôle de la façon dont elle est perçue. **Évitez les rumeurs : mobilisez tôt et de manière constructive!**

Une responsabilité interfonctionnelle

« La collectivité » ne commence pas à l'extérieur des portes de l'entreprise. Le personnel de l'entreprise comprend des membres de la collectivité. La manière dont le service des approvisionnements gère les entrepreneurs locaux, la manière dont les agents de sécurité traitent avec les autorités locales, et la manière dont les ressources humaines gèrent le personnel de la collectivité et les travailleurs locaux affectent la perception de l'entreprise par la collectivité.

Quels intervenants devraient mobiliser?

Les représentants de l'entreprise devraient posséder les compétences requises pour la Mdl, et leur niveau d'autorité devrait être clair pour les intervenants. Il est généralement utile qu'un haut dirigeant soit vu dans la collectivité de temps à autre. Il est particulièrement bénéfique que ces dirigeants appuient leur personnel en énonçant uniformément les positions de l'entreprise. Les entreprises trouvent utile de s'assurer que leur personnel de première ligne est équipé pour gérer la pression des membres de la collectivité qui veulent obtenir des promesses ou des ententes. La présence de hauts dirigeants de l'entreprise à des réunions publiques clés est une pratique positive, puisque les collectivités veulent entendre les décideurs.

Comment faire de la mobilisation?

Avant de rencontrer les personnes-ressources clés, les représentants de l'entreprise devraient connaître les sensibilités culturelles et demander des conseils sur la communication efficace dans ce marché. Les entreprises doivent aussi trouver ce que « respect », « transparence » et « équité » signifient localement. Être totalement préparé à cet égard, même pour les réunions informelles, est une bonne pratique. Il faut prendre en compte le bon niveau de mobilisation pour chaque intervenant. Il n'est pas nécessaire que tous les intervenants aient un mot à dire. Certains intervenants (p. ex. membres des médias et autorités locales) peuvent simplement être informés d'une décision, alors que les intervenants touchés voudront être consultés sur une décision qui touche leur vie. Les entreprises ont trouvé utile de déterminer les niveaux de mobilisation au préalable et d'en discuter avec les intervenants dès le début pour gérer leurs attentes.

Où faire de la mobilisation?

La tenue d'une réunion publique est une façon efficace pour l'entreprise de transmettre de l'information importante à la communauté et d'obtenir un support officiel de ses activités. Il est utile de varier le lieu en fonction du but de la réunion - plutôt que de toujours utiliser les bureaux de l'entreprise. Les magasins locaux ou les bureaux de la collectivité sont de bons endroits pour les réunions, au moins au début. Les réunions officielles peuvent avoir lieu dans les bureaux de la collec-

tivité. Il est également possible de mobiliser les intervenants de façon informelle lors d'activités locales, et les journées portes ouvertes ou les visites d'entreprises sont souvent de bons moyens pour dissiper les rumeurs et mobiliser davantage la collectivité.

Quand faire de la mobilisation?

Les efforts de mobilisation sont davantage efficaces lorsqu'ils sont réalisés de façon soutenue, et non seulement en cas de besoin. Une entreprise qui ne porte attention aux collectivités que lorsqu'elles causent des perturbations s'expose à davantage de problèmes à l'avenir. Les dirigeants de l'entreprise devraient plutôt penser à la Mdl en termes de création de relations avec la collectivité à long terme. Ils devraient faire de la mobilisation lorsqu'il n'y a pas urgence de le faire; une visite de courtoisie informelle (« Je suis juste venu vous dire bonjour. ») est rapide et agréable, ne coûte rien et peut grandement favoriser l'établissement d'une relation productive.

Y a-t-il déjà un problème?

- Les collectivités blâment souvent les personnes de l'extérieur pour les résultats négatifs, mais l'expérience suggère que les entreprises sont souvent elles-mêmes en partie responsables de ces méprises. Pour éviter cela, il faut réviser les pratiques et mesures à l'échelle de l'entreprise pour déterminer si des tensions ont été créées par inadvertance au sein de la collectivité.
- Les entreprises peuvent faire participer des tiers neutres pour discuter d'un problème (p. ex. un individu ou un groupe local). Si ces individus ne sont pas disponibles, les délégués commerciaux locaux peuvent fournir de l'information au sujet d'options pour faciliter le dialogue entre les entreprises canadiennes et les collectivités locales.
- En plus de ce qui est dit explicitement, la collectivité a souvent des préoccupations non dites que l'entreprise devrait tenter de déterminer.
- On pourrait demander aux collectivités ce dont elles ont besoin pour faire confiance à l'entreprise.
- Se fier uniquement à la philanthropie pour apaiser les personnes ne fonctionne pas.

Mettre en place de la rétroaction et des mises à jour systématiques

Pour que la Mdl fonctionne efficacement, la direction doit documenter la rétroaction reçue, les décisions convenues conjointement et les mesures prises. Pour améliorer continuellement la Mdl, l'information devrait être fournie à l'entreprise ainsi qu'à la collectivité de manière ouverte, transparente et régulière.

Le Service des délégués commerciaux peut vous aider !

Le réseau mondial des délégués commerciaux du Canada est disponible pour vous aider à vous préparer au marché et à l'évaluer, vous fournir les coordonnées de personnes-ressources clés, vous prêter main-forte pour résoudre des problèmes précis. Pour communiquer avec un délégué commercial dans votre marché, veuillez consulter l'adresse :

www.delegatescommerciaux.gc.ca