

## Ouvrir la porte à vos parties prenantes : la clé du développement durable

### Une approche stratégique du dialogue entre entreprises et parties prenantes

Où en êtes-vous dans vos relations avec vos parties prenantes? À l'image de beaucoup d'entreprises, vous communiquez peut-être avec certaines, mais pas avec toutes. Et quand vous le faites, dans quelle mesure les faites-vous participer à votre processus décisionnel? La plupart des entreprises ont tendance à informer leurs parties prenantes de leurs enjeux stratégiques et opérationnels sans toutefois les impliquer réellement. Pourtant, à mesure qu'un nombre croissant d'entreprises adoptent des stratégies de développement durable et de responsabilité d'entreprise, il devient essentiel pour elles d'entretenir des relations constructives avec leurs différentes parties prenantes, dont les attentes et préoccupations peuvent être source de plaintes, voire de crises, mais aussi d'occasions stratégiques de développement.

#### **Vous ne serez pas les seuls**

Les tendances et les pratiques récentes des entreprises démontrent que le dialogue avec les parties prenantes est une démarche de plus en plus courante :

- Des entreprises reconnues pour leur leadership en matière de responsabilité d'entreprise<sup>1</sup> font participer leurs parties prenantes à leurs processus décisionnels stratégiques et opérationnels.
- Les normes et les références internationales encouragent vivement les entreprises à emprunter cette voie<sup>2</sup>.
- Les actionnaires et les autres parties prenantes s'intéressent de plus en plus aux enjeux environnementaux et sociaux des organisations.
- Comme l'illustre l'encadré 1, la conformité réglementaire ne garantit plus à elle seule l'acceptation sociale des projets et activités d'une entreprise.

#### **Les risques de ne pas dialoguer**

Les risques de ne pas entrer dans une approche participative avec les parties prenantes peuvent être considérables. Des chercheurs ont essayé d'estimer l'impact sur la réputation et l'image d'une entreprise afin de l'intégrer au calcul du rendement du capital investi dans les projets<sup>3</sup>. Les perceptions négatives qu'ont les parties prenantes des pratiques d'une entreprise génèrent ce qu'il est convenu d'appeler les risques liés à l'acceptabilité sociale (encadré 1). Ces risques peuvent mettre en péril la

#### **Encadré 1 : Exemples de risques liés à l'acceptabilité sociale des opérations**

Le risque peut être défini comme une perte ou un dommage potentiel, ou la possibilité d'un manque à gagner, qui peut compromettre l'atteinte des objectifs d'une entreprise<sup>4</sup>. Une absence de dialogue ou des relations difficiles avec ses parties prenantes constituent-elles un risque pour une entreprise?

À vous d'en juger :

- En novembre 2008, lors d'une poursuite intentée en 1993 par un groupe de riverains, la Cour suprême du Canada a ordonné à une importante cimenterie de verser entre 15 et 20 millions de dollars en guise de réparation pour le préjudice causé par les émissions de poussière de ses installations, même si le site respectait les seuils imposés par la loi<sup>5</sup>.
- Les revendications concernant l'impact visuel des éoliennes faites par des communautés situées à proximité d'un projet de parc éolien au Québec ont occasionné des retards dans le projet. Ces retards et d'autres problèmes financiers ont causé l'abandon du projet en décembre 2008<sup>6</sup>.
- En 2008, des militants de Greenpeace ont ciblé une grande chaîne d'épicerie, qui offrait en comptoir des espèces de poissons menacées. L'entreprise a dû mener une campagne de communications pour renseigner les clients sur ses pratiques et lancer des produits portant la certification du Marine Stewardship Council (MSC)<sup>7</sup>.

valeur d'une entreprise par l'intermédiaire du boycottage, de manifestations ou d'occupation des lieux de travail ainsi que par l'exercice de pressions sur les dirigeants politiques pour qu'ils fassent cesser, reporter ou modifier un projet. Tous ces actes font augmenter les coûts d'un projet et peuvent affecter la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Afin de prévenir et d'atténuer les actes à l'échelle locale ou internationale, les entreprises investissent dans des moyens et des processus de dialogue avec les parties prenantes avant que des perceptions négatives ne se transforment en actes.

Ces risques liés à l'acceptabilité sociale sont plus importants pour les entreprises des secteurs suivants :

- **Énergie et ressources (le pétrole et le gaz, les métaux, les mines, le ciment), foresterie et manufacturier** : l'accès à l'énergie et au territoire est essentiel aux activités de l'entreprise. Pour les organisations concernées, le coût d'un retard potentiel ou de l'impossibilité d'obtenir une autorisation légale d'exploitation ou d'assurer l'acceptabilité sociale de ses activités pourrait mettre en péril la compétitivité de l'entreprise, son accès au financement ou sa capacité d'exercer ses activités à long terme.
- **Consommation et vente au détail** : la réputation et la marque sont des actifs intangibles importants que l'entreprise doit protéger contre les risques directs ou indirects liés aux aspects environnementaux, sociaux et éthiques de sa chaîne d'approvisionnement. Les entreprises les plus vulnérables, comme celles du secteur de la consommation et de la vente au détail, ont intérêt à répondre aux préoccupations et aux attentes de leurs parties prenantes au-delà de la stricte conformité réglementaire.

## Comment engager une démarche de dialogue?

Compte tenu du tort que les perceptions négatives et les risques d'acceptabilité sociale peuvent leur causer, les entreprises doivent prendre l'initiative d'écouter et de connaître les intérêts et besoins<sup>9</sup> de leurs parties prenantes pour établir des relations constructives et significatives.

Cela peut toutefois se révéler un défi de taille. Un simple coup d'œil à la liste des parties prenantes de votre entreprise vous en dira long sur la diversité de leurs intérêts et de leurs préoccupations, parfois divergents. En effet, les attentes des parties prenantes portent sur un large éventail d'enjeux (environnement, société, santé et sécurité, bien-être de la collectivité, etc.) qui peuvent parfois se trouver à l'opposé. Il convient aussi de tenir compte du fait suivant : ces intérêts évoluent à mesure que l'état des connaissances scientifiques et l'information du public évoluent, en particulier dans les domaines de la santé, de la sécurité et de l'environnement.

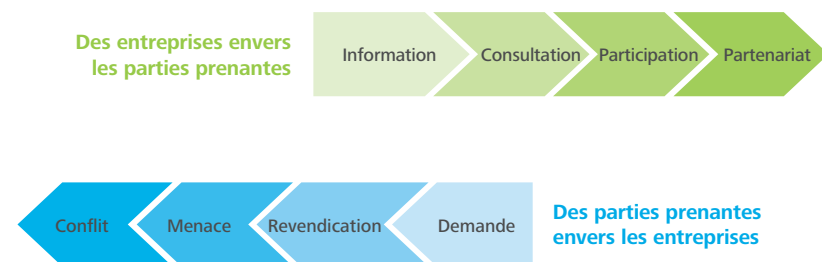
**Enfin, les relations entre une entreprise et ses parties prenantes peuvent revêtir différentes formes, du partenariat et de la collaboration étroite jusqu'au blocage et au conflit ouvert, selon la disposition des parties à communiquer ouvertement. (Comme illustré en Figure 2.)**

Une démarche de dialogue avec les parties prenantes va au-delà de la diffusion de présentations attrayantes, de la gestion des relations publiques ou même de la gestion des crises. En fait, une absence de dialogue avec les parties prenantes, des relations insatisfaisantes ou uniquement basées sur la gestion des crises peuvent nuire à l'entreprise et ternir son image.

Pour mettre en œuvre une stratégie de responsabilité d'entreprise et de développement durable dans un environnement complexe et changeant mû par les intérêts

multiples des parties prenantes, les entreprises doivent donc devenir des organisations apprenantes<sup>10</sup> qui connaissent et savent traiter un éventail d'informations de plus en plus large.

**Figure 2 : Les modes de dialogue entre les entreprises et les parties prenantes**



Source: Deloitte®

## Adopter une approche de gestion des risques

Dans un sondage effectué récemment par Deloitte auprès de 120 entreprises européennes, à la question portant sur leurs pratiques en matière de mobilisation des parties prenantes, la plupart ont fourni une liste de pratiques ad hoc, entre autres des séances d'information, des sondages, des centres d'appels pour les consommateurs et, parfois, des comités de parties prenantes. Peu d'entre elles considéraient le dialogue avec leurs parties prenantes sous l'angle de la gestion des risques.

Pourtant, même s'il s'apparente au domaine des sciences sociales, le dialogue entre entreprise et parties prenantes peut être considéré comme un processus opérationnel à part entière qui nécessite une approche structurée, à l'instar des autres processus de gestion des risques, surtout pour les entreprises actives dans des secteurs où le risque lié à l'acceptabilité sociale est important. Celles-ci devront recenser leurs parties prenantes et désigner celles avec qui entreprendre une démarche de dialogue, dans quel ordre de priorité, sur quel sujet et de quelle façon. Cela exigera de l'entreprise de concevoir et d'employer une méthode appropriée de gestion des risques pour faire face à ces enjeux, définir les responsabilités, planifier et mettre en place des méthodes et des outils, offrir une formation adéquate et instaurer les contrôles internes nécessaires (voir Figure 3).

### 1ère étape : Planifier et analyser

La première étape consiste à définir la raison d'être du changement pour l'ensemble des parties prenantes concernées, internes et externes à l'organisation. Pour en accroître l'impact, vous pouvez mobiliser d'autres organisations de votre secteur d'activité, mais soyez conscient des défis. Ce genre de collaboration exige des normes sectorielles et des outils de collaboration communs qui permettent de passer à l'action<sup>11</sup>, ainsi que des organisations qui sont désireuses d'évoluer.

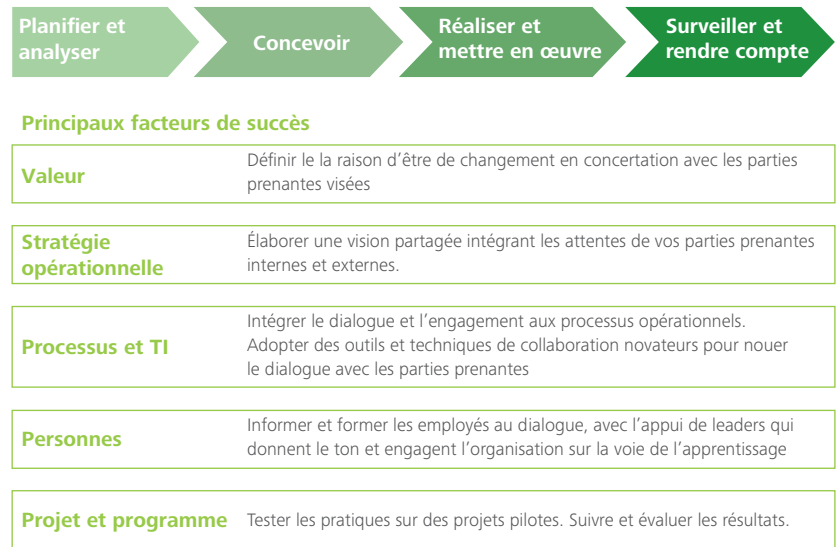
#### Démarche

##### Recensez vos parties prenantes

Prenez le temps de recenser vos parties prenantes et leurs intérêts afin de dresser une liste. N'oubliez pas de prendre en compte ce qui suit :

- Les organisations envers lesquelles vous avez une responsabilité sur le plan juridique, financier ou opérationnel (p. ex. les investisseurs, les clients)
- Les parties prenantes touchées par les activités de votre entreprise (p. ex. la collectivité, les employés, les associations)
- Les parties prenantes susceptibles d'avoir une influence sur la performance de votre entreprise (p. ex., les autorités, les concurrents, les médias)

Figure 3 : Gestion des risques appliquée au dialogue avec les parties prenantes



Source: Deloitte

Figure 4 : Exemple de catégories de parties prenantes



Source : Deloitte

## Apprenez à les connaître

Après avoir dressé la liste de vos parties prenantes, il convient d'analyser pour chacune les éléments suivants :

- Leur niveau d'influence et la manière dont elles sont touchées par l'entreprise, leur ouverture au dialogue, leurs représentants
- Leurs besoins et leurs attentes ainsi que les enjeux sur lesquels elles souhaitent être entendues

## Classer les enjeux et les attentes par ordre de priorité

Il vous faut ensuite désigner les enjeux prioritaires que votre entreprise devra traiter en priorisant les risques et occasions associés aux attentes des parties prenantes selon certains critères :

- La conformité aux normes et la réglementation en vigueur et à venir, le cas échéant
- Les répercussions financières
- La concordance avec les engagements de l'entreprise en matière de responsabilité sociale
- Les répercussions possibles sur l'image

## Combinez le tout

Assurez-vous que votre le changement cadre avec votre stratégie en matière de responsabilité d'entreprise ainsi qu'avec les attentes et préoccupations de vos parties prenantes.

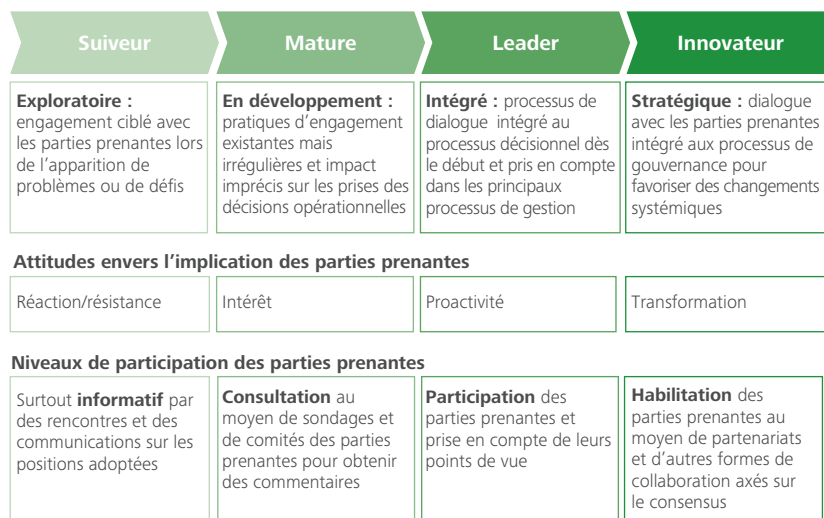
## 2e étape : Concevoir

À cette étape, il faut élaborer une vision commune de votre entreprise qui intègre les attentes de vos parties prenantes. En vous fondant sur la liste et l'analyse des parties prenantes, déterminez le niveau de participation des parties prenantes que vous êtes prêt à intégrer sur le plan de la stratégie et des activités opérationnelles de votre entreprise, compte tenu de votre vision en matière de développement durable et de responsabilité d'entreprise.

## Démarche

- Établissez les objectifs actuels et futurs à l'égard du dialogue avec chaque groupe de parties prenantes retenu (voir Figure 5)
- Analysez les écarts
- Élaborez une stratégie de dialogue avec les parties prenantes indiquant les groupes de parties prenantes que vous devez mobiliser, les objectifs à atteindre et le niveau de participation souhaité pour les parties prenantes
- Définissez les rôles et les responsabilités – qui sera chargé de mobiliser tel ou tel groupe de parties prenantes et à quel niveau?

Figure 5 : Niveaux d'implication des parties prenantes selon la stratégie de responsabilité sociale



Adaptation de UNEP<sup>12</sup>, Senge<sup>13</sup> et Deloitte

## Encadré 2: L'exemple de Rio Tinto

Rio Tinto (RT) a mis au point un processus global de gestion du dialogue avec ses parties prenantes que l'entreprise considère comme un élément essentiel à l'atteinte de son objectif : devenir le promoteur de choix pour les gouvernements et les communautés locales. Voici quelques exemples de ce processus :

- Chaque projet donne lieu à une analyse des parties prenantes sur carte et à une évaluation des risques sur le plan social. Ces informations sont ensuite intégrées au registre des risques du site, qui couvre les enjeux potentiels liés aux gouvernements locaux et aux communautés, à l'accès aux ressources et aux impacts opérationnels.
- Chaque site doit aussi élaborer un plan pluriannuel de développement communautaire qui comporte des indicateurs de la performance sociale élaborés, surveillés et évalués en collaboration avec les communautés et les parties prenantes.
- Tous les sites font un rapport chaque année au Comité de direction au moyen d'un dispositif de reddition de comptes interne. Un système d'information, relié aux systèmes de gestion de la santé, de la sécurité et de l'environnement, fournit une base de données et des documents justificatifs aux responsables des relations communautaires et des vérifications externes.
- Un responsable des relations communautaires est affecté à chaque nouvelle équipe de projet pour s'assurer que les relations avec la communauté et la mobilisation des parties prenantes sont pleinement intégrées à la réalisation du projet.
- Le processus des relations communautaires s'inscrit dans un programme de vérification interne. Ce programme prévoit que chaque site fait le point tous les trois ans sur son approche globale en matière de relations communautaires en effectuant une autoévaluation, vérifiée à l'interne par des questionnaires de l'entreprise au niveau central et des pairs<sup>14</sup>.

### 3e étape : Réaliser et mettre en œuvre

A mesure que vous intégrez la communication et le dialogue aux processus opérationnels de votre entreprise, il est important d'adopter des outils et des techniques de collaboration novateurs pour mobiliser vos parties prenantes (Voir Encadré 3). Prenez le temps d'évaluer différentes approches lors de projets pilotes.

Rappelez-vous également que dans toute organisation, le changement à l'interne commence par le haut. D'après un sondage effectué par l'Université Duke en 2008<sup>5</sup>, les compétences associées à un leadership inspirant et surtout éthique inculquent aux employés le sens des responsabilités dans l'ensemble de l'entreprise et augmentent la performance organisationnelle.

#### Démarche

- Recensez et utilisez les outils et les méthodes de dialogue et de concertation les plus efficaces pour chaque groupe de parties prenantes : forums et groupes de discussion, comités de suivi et de concertation, enquêtes, partenariats (avec des ONG, des instituts et d'autres partenaires d'affaires)
- Développez et utilisez des outils technologiques à l'appui de votre démarche de dialogue (p. ex. logiciel de gestion des connaissances)
- Examinez et analysez les répercussions, le cas échéant, sur les autres processus, rôles et responsabilités ainsi que sur la structure et les outils de l'organisation
- Définissez les besoins en matière de communication et de formation. Offrez aux gestionnaires des occasions de perfectionner leurs compétences et leurs habiletés relationnelles en matière de gestion de la diversité et des dilemmes, en maîtrisant les techniques de dialogue, de facilitation et de recherche participative
- Assurez un leadership visible et engagé et veillez à exécuter le plan d'action aligné avec la stratégie de dialogue et de participation visant vos parties prenantes

### 4e étape : Surveiller et rendre compte

L'adoption d'une démarche de dialogue participatif avec les parties prenantes est un processus continu qui exige de l'attention, du suivi et l'ajustement du processus de dialogue au besoin; il exige aussi que vous en consigniez et mesuriez les résultats. Il nécessite également le soutien visible et l'engagement des leaders de l'organisation.

#### Démarche

- Intégrez l'examen de certains aspects du processus de dialogue avec les parties prenantes au programme de vérification interne afin que les risques sociaux et environnementaux soient pleinement intégrés à la cartographie des risques de votre organisation
- Suivez et mesurez les retours d'expérience du processus de dialogue; communiquez les meilleures pratiques et encouragez leur diffusion à l'interne pour atteindre une masse critique
- Communiquez aux parties prenantes les progrès de la démarche lors de réunions spéciales et dans le rapport annuel ou le rapport sur la responsabilité d'entreprise.
- Envisagez d'obtenir une vérification externe de votre processus de dialogue avec les parties prenantes afin d'en renforcer la crédibilité
- Sollicitez les commentaires des parties prenantes sur les engagements et les rapports de l'entreprise

### Encadré 3 : Outils et techniques de dialogue participatif

Il existe différentes techniques de facilitation pour susciter la participation de vos parties prenantes dans un dialogue. Suivant la diversité des gens concernés et la complexité des enjeux, vous pouvez faire appel à un facilitateur pour susciter la participation et la créativité des échanges. Au-delà des réunions d'information conventionnelles, ces techniques participatives faciliteront l'atteinte d'un consensus par la prise en compte des intérêts et des besoins des parties concernées<sup>16</sup>. Voici quelques exemples de techniques de dialogue participatif :

**Le forum ouvert** est une méthode pour tenir des réunions de groupes de toutes tailles où les participants établissent eux-mêmes l'ordre du jour et discutent des sujets évoqués. Les organismes publics et les sociétés privées utilisent cette méthode depuis plus de 20 ans<sup>17</sup>.

**La démarche appréciative** est l'art et la pratique de poser des questions positives qui renforcent la capacité des gens à collaborer et à innover tout au long du processus de gestion du changement. Elle invite à construire le type d'organisation souhaité pour des groupes qui peuvent compter des centaines – voire des milliers – de personnes<sup>18</sup>.

**Les systèmes d'analyse sociale** constituent un ensemble de techniques et d'outils qui permettent d'intégrer de façon participative l'analyse d'enjeux sociaux et culturels dans la planification continue d'activités ou de projets<sup>19</sup>.

## Conclusion

### Surmonter les défis du dialogue entre entreprises et parties prenantes

L'instauration d'une culture axée sur l'ouverture au dialogue et la participation des parties prenantes internes et externes peut se révéler un défi de taille. Pour y parvenir, les entreprises doivent évoluer dans leur façon de penser, leurs codes et leurs croyances organisationnelles, surtout si leur culture d'origine repose sur le respect du secret et de la hiérarchie. Dans ce cas, les gestionnaires peuvent avoir du mal à gérer les enjeux liés aux parties prenantes et la démarche de dialogue avec les parties prenantes aura besoin de l'appui des hauts dirigeants<sup>20</sup>.

Par ailleurs, les transformations organisationnelles sont en général le produit d'une contrainte externe conjuguée à un « désir de changement » interne – il en va de même pour l'adoption d'une approche de dialogue et d'ouverture aux parties prenantes. Les entreprises déterminées à intégrer les attentes de leurs parties prenantes dans leur stratégie de responsabilité d'entreprise ou leurs processus opérationnels doivent s'attendre à ce que les parties prenantes remettent en question les convictions et les postulats de l'organisation.

En prenant en compte la contribution des parties prenantes internes et externes, les entreprises pourront pourtant exercer un nouveau leadership économique et social, constituer un réservoir collectif de connaissances, devenir des organisations apprenantes<sup>21</sup> et ultimement renforcer leur compétitivité. Dans le contexte actuel marqué par l'incertitude financière, le fait de reconnaître les liens de dépendance entre l'entreprise et ses parties prenantes constitue un atout pour créer de la valeur, et joue un rôle déterminant dans le succès à long terme d'une entreprise.

« S'asseoir à la même table que les parties prenantes sous-entend que l'entreprise est prête à préconiser une nouvelle stratégie d'affaires qui requiert une pensée systémique en vue d'exercer ses activités dans le monde avec un impact net positif optimal. Il est essentiel que les projets profitent à toutes les parties concernées si l'on veut assurer le développement durable à long terme de l'entreprise. »

Claude Perras, directeur des relations communautaires, Rio Tinto

## Les auteurs

### Sylvie Nuria Noguer

Deloitte Canada  
514-212-8176  
snoguer@deloitte.ca

Sylvie Nuria est directrice principale au sein du groupe Services en responsabilité d'entreprise et développement durable. Elle possède 18 années d'expérience en gestion de projets, en services-conseils et en vérification dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Elle s'est jointe à Deloitte en 2003 à Paris où elle a mis sur pied et dirigé une équipe de 15 conseillers offrant des services dans le domaine du conseil, de la formation et de la vérification en gestion de l'environnement et du développement durable aux sociétés privées de différents secteurs (pétrole et gaz, énergie et services publics, exploitation minière, tourisme et transport aérien, automobile, vente au détail, consommation) ainsi qu'aux organismes publics. Sylvie détient un diplôme d'ingénieur en mécanique générale avec spécialisation en psychosociologie des organisations. Elle est également titulaire d'une maîtrise en administration des affaires et en génie et gestion de l'environnement. Médiatrice accréditée par l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec, elle s'est formée à différentes approches de communication et de facilitation comme la communication non violente, le forum ouvert et les systèmes d'analyse sociale.

### Sandra Houillier

Deloitte Canada  
514-393-6589  
shouillier@deloitte.ca

Sandra Houillier est directrice au sein du service Consultation de Deloitte. Elle possède 10 années d'expérience en conseil de gestion, plus particulièrement dans le développement et la transformation organisationnels, la revue des processus, la gestion du changement, la formation, l'apprentissage en ligne, les communications et la gestion de projets pour les secteurs public et privé. Elle est conseillère en ressources humaines agréée (CRHA) et détient une maîtrise ès sciences en gestion de l'École des hautes études commerciales de Montréal. Elle est également titulaire d'un baccalauréat en administration et sciences politiques de l'Institut d'études politiques de Paris en France.

## Le groupe Responsabilité d'entreprise et développement durable

L'équipe du groupe Responsabilité d'entreprise et développement durable aide les entreprises et les organismes publics à identifier et réduire leurs risques d'entreprise et à adopter une stratégie liée aux enjeux de la responsabilité d'entreprise et des changements climatiques, plus particulièrement :

- Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie en matière de responsabilité d'entreprise
- Stratégie et gestion de risque liés aux changements climatiques
- Excellence en gestion de l'environnement, de la santé et de la sécurité
- Vérification interne et externe des performances en responsabilité d'entreprise

Pour de plus amples renseignements sur l'aide que Deloitte peut vous apporter pour mobiliser vos parties prenantes à l'égard des enjeux touchant la responsabilité d'entreprise et le développement durable, veuillez communiquer avec l'une des personnes suivantes :

Valérie Chort  
Associée  
Deloitte Canada  
416-601-6147  
vchort@deloitte.ca

Johanne Gélinas  
Associée  
Deloitte Canada  
514-393-5408  
jgelinas@deloitte.ca

## En régions

### Vancouver

Henry Stoch  
Directeur principal  
604-640-3393  
hstoch@deloitte.ca

### Toronto

Joe Solly  
Directeur principal  
905-315-6722  
jsolly@deloitte.ca

### Montréal

Sylvie Nuria Noguer  
Directrice principale  
514-212-8176  
snoguer@deloitte.ca

### Calgary

Jamie Ross  
Directeur principal  
403-298-5970  
jaross@deloitte.ca

### Kristine MacPhee

Directrice principale  
416-874-3143  
kmacphee@deloitte.ca

### Thibaut Millet

Directeur principal  
514-393-5532  
tmillet@deloitte.ca

### Winnipeg

Aileen Madden  
Directrice principale  
204-926-7658  
amadden@deloitte.ca

### Ottawa

David Greenall  
Directeur principal  
613-751-5402  
dgreenall@deloitte.ca

## References

- <sup>1</sup> Leader sectoriel du DJSI: [http://www.sustainability-index.com/07\\_html/indexes/djsiworld\\_supersectorleaders\\_08.html](http://www.sustainability-index.com/07_html/indexes/djsiworld_supersectorleaders_08.html) and Goldmann Sachs SUSTAIN focus list 2007 : [http://www.unglobalcompact.org/docs/summit2007/g\\_s\\_esg\\_embargoed\\_until030707pdf.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/summit2007/g_s_esg_embargoed_until030707pdf.pdf)
- <sup>2</sup> <http://www.accountability21.net/aa1000series>
- <sup>3</sup> Tamara Bekefi, Université Harvard et Marc J.Epstein, Université Rice - Integrating Social and Political risk into Management Decision Making, Society of Management of Canada, 2007
- <sup>4</sup> Deloitte – Putting Risk in the comfort zone – Nine principles for building the Risk Intelligent Enterprise, 2008
- <sup>5</sup> [http://www.holcim.com/CA/FRC/id/1610648164/mod/6\\_1/page/news.html#](http://www.holcim.com/CA/FRC/id/1610648164/mod/6_1/page/news.html#)
- <sup>6</sup> [http://www.restonsmaitrescheznous.qc.ca/rev\\_pre/Revue%20de%20presses/Revue%20de%20presse\\_280608.pdf](http://www.restonsmaitrescheznous.qc.ca/rev_pre/Revue%20de%20presses/Revue%20de%20presse_280608.pdf)
- <sup>7</sup> <http://www.msc.org/>
- <sup>8</sup> Marshall Rosenberg – Non violent communication : a language of life- PuddleDancer Press Book, 2003
- <sup>9</sup> Deloitte – Premier panorama des modalités et des projections du dialogue entre les entreprises françaises et leurs parties prenantes, 2007
- <sup>10</sup> Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, The fifth discipline, First Editions, 2000
- <sup>11</sup> Senge et al., Collaborating for systemic change, MIT Sloan Management Review, hiver 2007, vol. 48 n° 2
- <sup>12</sup> From word to action : the stakeholders engagement manual : UNEP, Accountability, Stakeholders research associates, 2005
- <sup>13</sup> Senge, The necessary revolution, How individuals and organizations are working together to create a sustainable world, Doubleday, 2
- <sup>14</sup> Cité avec l'autorisation de Claude Perras, directeur des relations communautaires, Rio Tinto
- <sup>15</sup> Duke Executive Leadership Survey (<http://www.leadershipandethics.org/>), Fuqua/Coach K Center on Leadership& Ethics, Duke University's Fuqua School of Business, automne 2008
- <sup>16</sup> Peggy Holman, Tom Devaine et Steven Cady, The Change Handbook, Berrett Koehler San Francisco, 2007
- <sup>17</sup> <http://www.openspacecanada.org/>
- <sup>18</sup> <http://appreciativeinquiry.case.edu/>
- <sup>19</sup> <http://www.sas2.net/fr/>
- <sup>20</sup> Carol J. Forrest, Renee Hix Mays - The practical guide to environmental community relations – John Wiley & Sons, Inc.1997
- <sup>21</sup> Peter Senge and the learning organization, Mark K. Smith, the encyclopedia of informal education, 2001

## www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 7 700 personnes réparties dans 57 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu.

La marque Deloitte désigne une ou plusieurs entités de Deloitte Touche Tohmatsu, une *Verein* (association) suisse, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu et de ses cabinets membres, voir [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).