

counsel see them all as being integrated. There are few people, other than a CEO, who have that ability. This means that the general counsel is no longer just a staff lawyer, but a staff strategist.”

Still, there remains a critical role for providing traditional legal advice in this process. Most companies involved in stakeholder engagement produce annual CSR reports, which are more “than just marketing documents,” says Desjardins. “General counsel must pay close attention to the CSR report because it’s a public document. It must be well-written and the information must be accurate. So, there’s a role for a legal adviser there from a disclosure and accuracy point of view.”

Of course there are always challenges: getting company-wide buy-in and finding the necessary resources, says Addis. The best way to get company-wide buy-in is to approach “all relevant departments and look for early adopters at the beginning,” says Charnetski. “We needed people internally to champion the initiative.”

Also complicating matters, proper stakeholder engagement usually produces results in the medium- to long-term only, says

Charnetski, “So, managing expectations with no short-term rewards is a challenge.”

Still, it’s important to demonstrate some short-term successes by reaching for low-hanging fruit. “We have a 10-year vision, but we’re doing initiatives that are taking us there step by step,” he says. “You have to show progress year after year. This allows you to maintain momentum and enthusiasm as you move into the next year. But it still has to be seen as a long-term plan.”

And there are external challenges. Some stakeholders will resist overtures, says Miller, “and if they don’t want to be a part of the process, it could be tricky and confrontational.”

“You have to find ways to bring stakeholders together in a non-adversarial process,” he adds. “Some just want to be heard, or see what it is you’re doing. Sometimes, others just want to be reassured and see transparency.”

Overall, the adoption of stakeholder engagement processes must be part of “true organizational change,” says Addis. “It must to become a core business practice. It takes time and it needs to

Tendre la main

Mobiliser les parties prenantes d'une organisation relève de la gestion du risque. C'est également une façon de se positionner pour l'avenir.

La réputation est précieuse; beaucoup d'efforts sont requis pour la créer et la sauvegarder. Dans le climat d'affaires actuel caractérisé par un libre flux de l'information, la gestion des parties prenantes — clients, fournisseurs, investisseurs, ou communautés avoisinantes — est devenue un pilier de la gestion du risque pour bien des entreprises. Les chefs de départements juridiques sont de plus en plus sollicités pour exercer leur leadership dans ce domaine.

Tara Addis, directrice au cabinet de consultants Addis & Associates à Toronto, fait remarquer la tendance croissante voulant que les compagnies soient responsables et transparentes. Selon elle, les entreprises qui ne sont pas au courant des attentes des parties prenantes sont les plus vulnérables.

Addis a aidé AstraZeneca Canada, une compagnie pharmaceutique basée à Mississauga, à concevoir et mettre en œuvre sa stratégie d'engagement des parties

prenantes. Des solutions intégrées fondées sur la collaboration ont été favorisées pour stimuler le succès en affaires; les parties prenantes se sont senties incluses.

Les groupes et communautés concernés devraient être mobilisés lors du lancement d'un projet majeur ou d'une installation dans un pays étranger. Cela devient une forme de diligence raisonnable critique et une étape préalable à un investissement important.

À la fin des années 80, le géant mondial en énergie Nexen voulait mettre en place un programme de forage de gaz sulfureux près de son usine en Alberta; la communauté s'y est d'abord opposée. Le vice-président principal, avocat-conseil général et secrétaire, Eric Miller, a signalé que Nexen a alors consulté les membres de la communauté en communiquant de manière ouverte et transparente. Cela a valu à Nexen d'être perçue favorablement. Depuis, Nexen procède pareillement dans d'autres régions.

M^r Miller ajoute que faire preuve de bonne volonté envers les parties prenantes consiste en une stratégie d'atténuation du risque. Bombardier, un joueur mondial dans l'industrie du transport, abonde dans le même sens. Aux dires de Daniel Desjardins, vice-président et avocat-conseil général, l'entreprise réputée pour ses initiatives auprès des communautés a réorganisé la structure de sa gouvernance RSE en 2009. Bombardier a même amélioré son engagement envers ses propres employés. Répondant aux préoccupations environnementales du personnel, Bombardier a lancé un fonds vert et a alloué 5 millions de dollars annuellement durant quatre ans pour encourager les employés à proposer des solutions innovatrices pour réduire son empreinte carbonique et sa consommation énergétique. Dix-neuf projets environnementaux ont été retenus, qui permettront de réduire les émissions de CO₂ de 6000 tonnes et l'utilisation de l'eau de 8

Royden Trainor
Vice-president and
general counsel
Eminata Group
Vancouver

be championed at several levels as well as be authentic." To do that, the process must be seen as continuous, not as a one-time endeavour, says Miller: "It has to become a part of who you are and how you do business. I wouldn't think of it any other way. So, don't view stakeholder engagement as a 'process,' but as how you conduct business day in and day out."

Perhaps the hardest challenge for someone with a legal background is learning how to listen without talking too much, says Trainor. "You need to act less like a traditional lawyer and more like a negotiator/mediator. This is a very powerful tool. You won't believe what people will tell you if you ask the right questions and just listen. [...] It's part of a learning process that general counsel need to embrace and that our masters need to appreciate."

In other words, it's not about winning the day, but positioning for the future. ■

Pablo Fuchs is a freelance writer based in Toronto.

millions de litres annuellement. L'initiative aide également Bombardier à recruter de nouveaux talents et à retenir son personnel.

Eminata Group, l'un des plus grands fournisseurs d'enseignement postsecondaire privé au Canada, a des défis liés à l'évaluation et à la gestion du risque. Le vice-président et avocat-conseil général, Royden Trainor, indique qu'Eminata a aidé le gouvernement à redéfinir son approche à l'égard des prêts d'étudiants de manière stratégique, et ce, en communiquant de façon proactive avec les étudiants, les associations d'enseignement privé, les législateurs et les industries qui recrutent des étudiants. Un programme a finalement été éliminé, ce qui a évité de mettre tout le collège en péril.

Le leadership exercé par conseiller juridique dans l'engagement des parties prenantes comporte l'évaluation des

risques d'affaires et des risques juridiques. Plus le juriste est proche de l'organisation, meilleurs sont ses conseils, selon Bill Charnetski, chef du contentieux chez AstraZeneca Canada.

Tara Addis considère que le conseiller d'entreprise est bien placé pour fournir une perspective globale et pour promouvoir l'engagement des parties prenantes. En outre, le conseiller ne perd pas de vue la conformité, ce qui permet de déterminer où sont les risques.

M^e Trainor considère qu'un avocat-conseil général doit mobiliser n'importe quelle partie de l'organisation tout en évaluant le risque, en bon stratège.

M^e Desjardins indique pour sa part que le conseiller juridique d'entreprise doit porter une attention particulière au rapport RSE, car il s'agit d'un document public qui doit être précis et bien écrit,

avec l'aide du conseiller juridique.

Des défis existent lorsque les parties prenantes refusent d'être impliquées dans le processus, ce qui peut engendrer des confrontations, selon M^e Miller. L'idée est d'écouter les parties prenantes qui ont besoin de s'exprimer et de rassurer les autres parties avec transparence.

Selon Addis, l'adoption d'un processus d'engagement des parties prenantes doit faire partie d'un véritable changement organisationnel et constituer une pratique d'affaires centrale à long terme et continue.

Le plus grand défi pour un juriste est de poser les bonnes questions et d'apprendre à écouter sans trop parler, selon M^e Trainor. De plus, il faut être un médiateur et un négociateur plutôt qu'un avocat typique. ■

~Yasmina El Jamaï