

Comme dans un couple, la relation entre une entreprise et sa communauté doit viser la réciprocité et l'équilibre pour durer. Trop d'indépendance ? Pas assez ? Frustrations accumulées ou manque d'interactions ? Chacune de ces situations peut causer la rupture.

par Jean-François Morin, avec les contributions de Guillaume Fourcade et Julie Letarte

Vivez-vous dans une forteresse hermétique à toutes interactions ou tirez-vous parti de votre communauté environnante ? Si vous trouvez un juste équilibre entre ces extrêmes, votre entreprise et ses parties prenantes pourraient vivre en harmonie et donner naissance à beaucoup... de retombées positives !

Une question de perception et de réciprocité

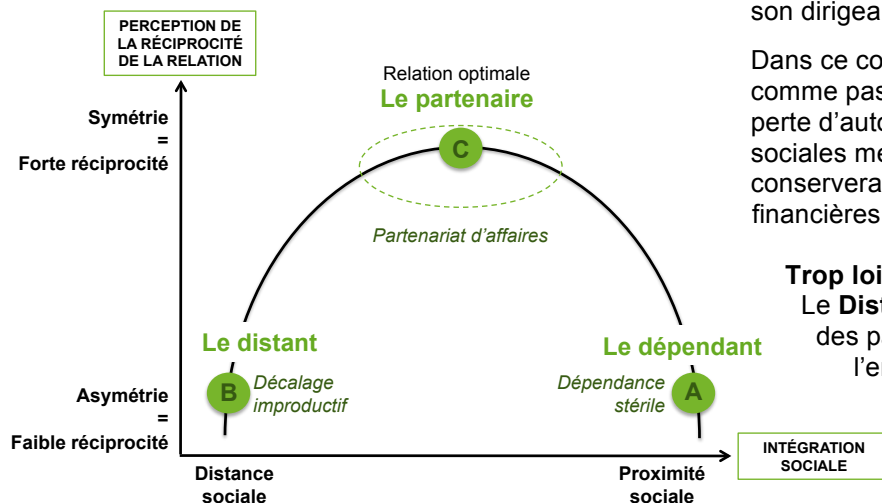
Pour maximiser les interactions productives et favoriser la performance, une entreprise doit savoir optimiser sa relation avec la société. Le permis social est désormais une nécessité et il devrait être envisagé dans une perspective de réciprocité.

Ne serait-il pas merveilleux de connaître une pérennité doublée d'une croissance robuste tout en permettant à votre communauté de profiter de cet élan ? L'enjeu de la relation entre votre organisation et les acteurs de votre environnement local se trouve à ce point d'équilibre : créer une situation de gagnant/gagnant.

La proximité sociale, jusqu'où peut-elle aller?

Les chercheurs [Merja Lähdesmäki](#) et [Timo Suutari](#), de l'[Université de Helsinki](#) en Finlande, se sont intéressés à la relation entre de petites entreprises de fabrication de produits alimentaires, des fournisseurs de services spécialisés, et leurs communautés locales.

Suite à des entrevues de fond avec les propriétaires de ces PME, Lähdesmäki et Suutari recensent trois types de relation sociale. Pour reprendre la métaphore du couple,



L'équilibre de la relation sociale entre l'entreprise et sa communauté s'exprime selon deux axes : la perception de la réciprocité (est-ce que je me fais avoir ? est-ce que j'en fais assez ?) et l'intégration sociale, soit la participation à la vie locale et la nature des liens créés dans la communauté.

d'après Lähdesmäki et Suutari, 2011.

Risques pour la PME en situation de :

PROXIMITÉ MALSAINE

- **Perte de prospects** en raison d'un parti-pris dans des affaires politiques locales.
- **Risque de jalousie** de la part d'homologues entrepreneurs envieux.
- **Impression d'en donner plus** à la communauté que ce qu'elle apporte à l'entreprise.
- **Risque d'ingérence** de la communauté dans la gestion de l'organisation.

DISTANCE NUISIBLE

- **Perte potentielle d'opportunités** en raison du manque d'information
- **Méconnaissance des partenaires** d'affaires locaux.
- **Renonciation au soutien** mis en place par la communauté envers ses PME.
- **Indifférence de la communauté** quant au sort de l'entreprise.

d'après Lähdesmäki et Suutari, 2011.

le **Dépendant** s'accroche à ses relations, le **Distant** est du genre « loin des yeux, loin du cœur », et, enfin, le vrai **Partenaire** équilibré, lui, optimise ses relations avec sa communauté.

Trop près, je brûle

Dans le cas du **Dépendant**, la proximité importante entre le dirigeant de PME et plusieurs membres de sa communauté menace l'autonomie de l'entreprise. Elle risque de se trouver soumise à des influence indues, voire même être manipulée par certaines parties prenantes, trop proches, jusqu'à influencer la prise de décision. Bien sûr, l'influence peut s'avérer bénéfique mais il existe aussi un risque que les orientations de l'entreprise échappent à son dirigeant.

Dans ce contexte, l'expression populaire « trop, c'est comme pas assez » prend vraiment tout son sens. La perte d'autonomie décisionnelle par peur de sanctions sociales menace l'entrepreneur qui, par exemple, conserverait des emplois malgré des difficultés financières, uniquement dans l'intérêt de la communauté.

Trop loin, je gèle

Le **Distant** vit une situation inverse. L'éloignement des parties prenantes a pour effet de donner à l'entrepreneur un maximum d'autonomie et d'indépendance dans la prise de décision. Pour l'entrepreneur, cela peut sembler un avantage. Mais ce décalage l'empêche de tirer parti d'information sur l'environnement de la région.

De son côté, la communauté, tenue à l'écart, n'est pas en mesure de bénéficier

du succès de l'entreprise et de synergies liées au développement et à la valorisation territoriale.

Le délicat équilibre entre proximité et éloignement

Finalement, le **Partenaire** favorise la relation gagnant/gagnant entre l'entrepreneur et la communauté. Les deux parties peuvent être vues comme des partenaires d'affaires. Ce type de proximité favorise les interactions. Les auteurs parlent de « cercle vertueux de réciprocité » où, les deux parties peuvent tirer avantage de la situation. Cette configuration s'apparente à une relation personnelle équilibrée.

Le réseau social local est alors perçu comme une ressource essentielle et non subi comme une contrainte. Effectivement, une fois cette relation bien appréhendée, de nombreux avantages en découlent pour l'entreprise, que ce soit en terme d'information, de contacts avantageux ou d'opportunités de participer à des programmes locaux de développement économique.

La réciprocité, base des relations équilibrées

Pour qu'une relation soit sereine entre un entrepreneur et la communauté dans laquelle son entreprise est établie, il faut nécessairement qu'elle soit réciproque.

En d'autres mots, l'entrepreneur doit sentir qu'il y a un juste retour du balancier lorsqu'il donne à la communauté, et vice-versa.

Après tout, comme dans toute relation, l'important, c'est la recherche de l'équilibre.

Pratiques clés

@vigiepme #ddpme

Pour favoriser les interactions productives et sa performance, une PME devient partenaire de sa communauté.

Pour en savoir plus

Lähdesmäki, Merja et Suutari, Timo (2011). **Keeping at Arm's Length or Searching for Social Proximity? Corporate Social Responsibility as a Reciprocal Process Between Small Businesses and the Local Community.** *Journal of Business Ethics*, DOI 10.1007/s10551-011-1104-6.

o Université d'Helsinki : <http://www.helsinki.fi/university/>

À propos des auteurs

Sous licence Creative Commons



Jean-François Morin est étudiant au programme de MBA de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), tout comme ses collègues **Guillaume Fourcade** et **Julie Letarte**.

redaction@vigiepme.org

Une initiative du Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME – **Institut de recherche sur les PME** de l'**UQTR**.
Direction : François Labelle - Francois.Labelle@uqtr.ca – **Rédaction en chef et coaching** : Anne-Marie Pichette