

Comité 21



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES

UN GUIDE D'APPUI AUX PRINCIPES DIRECTEURS,
POUR LES OPÉRATIONNELS,
CO-CONSTRUIT PAR LES ACTEURS ET PRATICIENS DU DIALOGUE.





Né à la suite du Sommet de la Terre de RIO, le Comité 21 est le premier réseau d'acteurs engagé dans la mise en œuvre opérationnelle du développement durable en France au sein des organisations et sur les territoires. Il favorise le dialogue entre tous, accompagne le développement des démarches responsables et produit des études et analyses prospectives.

www.comite21.org

Janvier 2015

Coordination du projet

Elise Attal, Comité 21 - attal@comite21.org

Isabelle Boudard, Comité 21 - boudard@comite21.org

Création graphique

Hélène Poniard

Remerciements

Le Comité 21 remercie l'ensemble des collaborateurs, anciens et actuels, pour l'impulsion et le développement du projet.

AVANT - PROPOS

Le présent Guide méthodologique est issu d'un processus de rédaction concertée impliquant à parts égales des entreprises, des parties prenantes et des facilitateurs externes¹. Il vient en appui aux « *Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes* », également co-construit par les mêmes acteurs, et qui a, de plus, fait l'objet d'une consultation en ligne.

Ce Guide a vocation à faciliter l'application des sept Principes directeurs jugés nécessaires pour garantir un dialogue volontaire, à la fois constructif et engagé avec les parties prenantes.

PAR SOUCI D'EFFICACITE ET DE LISIBILITE, LE GUIDE EST ICI FORMULÉ SOUS L'ANGLE D'UNE ENTREPRISE INITIATRICE D'UNE DÉMARCHE DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

7 PRINCIPES

POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES



SE DONNER LES MOYENS DE **CHANGER**



PRENDRE EN COMPTE LES **INTÉRÊTS DIVERS**, VOIRE DIVERGENTS



S'ENGAGER À CHOISIR DES PARTIES PRENANTES ET DES **ENJEUX PERTINENTS**



IMPLIQUER TOUTES LES PARTIES PRENANTES EN DÉSIGNANT UN FACILITATEUR INTERNE OU EXTERNE



RESPECTER LES VALEURS DU DIALOGUE



ANCRER LA DÉMARCHE DANS LE **TEMPS** ET LA **DURÉE**



RENDRE COMPTE DES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE À L'ENSEMBLE DES ACTEURS

¹ Voir Annexe 2, liste des contributeurs au guide méthodologique

OBJECTIFS ET CIBLES DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Le Guide méthodologique a vocation à accompagner la mise en œuvre opérationnelle du dialogue, par tous les acteurs impliqués dans ces démarches volontaires. Il a comme objectifs principaux de :

1. Proposer une liste de recommandations méthodologiques qui permettront à chaque acteur d'éclairer ses choix et de construire sa stratégie de dialogue avec les parties prenantes, de façon adaptée au contexte et aux acteurs en présence, et selon ses propres enjeux de responsabilité sociétale.

2. Servir d'aide à la mise en œuvre, à la conduite d'une démarche de dialogue et de base pour une auto-évaluation de la démarche.

3. Proposer une liste de questions permettant aux différents acteurs d'estimer si les conditions sont réunies pour que le dialogue mis en place soit constructif, engagé et productif.

Ce Guide s'adresse particulièrement :

● **aux opérationnels issus des entreprises et organisations** (au sens de l'ISO 26 000) qui ont déjà mis en place une démarche de dialogue avec des parties prenantes, ou s'interrogent sur l'opportunité d'en initier une. Les organisations ici concernées sont principalement les grandes entreprises, les multinationales, les fédérations professionnelles, les ETI mais également les TPE, PME et entreprises de l'ESS.

● **aux parties prenantes** invitées à participer à ces démarches et qui souhaitent interroger l'initiateur du dialogue ou le facilitateur sur les modalités d'organisation du dialogue ² (entreprises privées ou publiques, collectivités, administrations, medias, associations, syndicats, fédérations, etc.).

● **aux facilitateurs** qui accompagnent les entreprises et les organisations dans ces démarches de dialogue avec les parties prenantes (cabinets de conseil, indépendants, associations).

CADRE D'APPLICATION

1. DIALOGUE VOLONTAIRE

Ce texte vise principalement les **démarches volontaires** de dialogue avec les parties prenantes. Il **ne s'applique pas** aux formes traditionnelles et réglementaires ³, notamment :

- *le dialogue social* engagé avec les salariés et représentants syndicaux qui répond à des modalités spécifiques et à un processus de prises de décision bien déterminé entre les acteurs.
- *les formes réglementaires et obligatoires* de dialogue environnemental, territorial ou de concertations publiques, par exemple dans le cadre de projets d'installations classées pour la protection de l'environnement sur un territoire donné.

2. OBJET ET ÉCHELLE DU DIALOGUE

Les démarches de dialogue dont il est question ici portent sur des **décisions** ou **activités existantes** qui ont des impacts, **positifs ou négatifs**, sur les parties prenantes, au sens large. Ces décisions peuvent être liées aux politiques, stratégies d'entreprises ou à des projets concrets ancrés dans un territoire et qui ne se limiteraient pas aux mesures réglementaires. Les périmètres de dialogue peuvent porter sur un **niveau local, national ou international**. L'échelon local est particulièrement indispensable pour que l'entreprise puisse exercer son activité sur le territoire.

3. PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES DANS LA DÉMARCHE DE DIALOGUE

Ce Guide s'applique aux démarches multilatérales et bilatérales de dialogue. **Par multilatéral**, on entend tout dialogue engagé avec des parties prenantes issues de groupes d'intérêts variés (associations, représentants des syndicats, de l'Etat des investisseurs etc.). **Par bilatéral**, on entend tout dialogue engagé avec plusieurs parties prenantes issues d'une même famille de parties prenantes (plusieurs fournisseurs, plusieurs ONG etc.). Dans ce cadre, le dialogue ne peut se limiter à des relations individuelles, voire interpersonnelles, n'incluant qu'une seule partie prenante (ex : relation entre un chef d'entreprise et un élu).

² Voir Annexe 3 – Liste indicative des familles de parties prenantes

³ Les formes traditionnelles et réglementaires du dialogue comprennent : le dialogue social, les consultations publiques, les formes de dialogue liées à un projet environnemental incluant les réglementations type REACH ou Seveso, entre autres. Il a été fait le choix de traiter uniquement des démarches volontaires. Les démarches de concertation et débat public sont déjà majoritairement encadrées par des réglementations spécifiques.

Ces démarches sont par ailleurs engagées avec une diversité de parties prenantes **externes** (ex : collectivités, administrations, medias, associations, ONG, etc.) et/ou **internes** à l'entreprise (ex : collaborateurs, organisations syndicales, comité d'entreprise...).

4. FORMES DU DIALOGUE

Les démarches de dialogue avec des parties prenantes dont il est ici question se matérialisent essentiellement par des **échanges directs, physiques ou numériques**, et le développement, sur le long terme d'un **lien actif et**

concret avec les parties prenantes. Le Guide méthodologique s'applique particulièrement à deux modalités de dialogue avec les parties prenantes : la **consultation et la concertation**. Parmi différentes acceptions, les conventions de définitions suivantes ont été retenues :

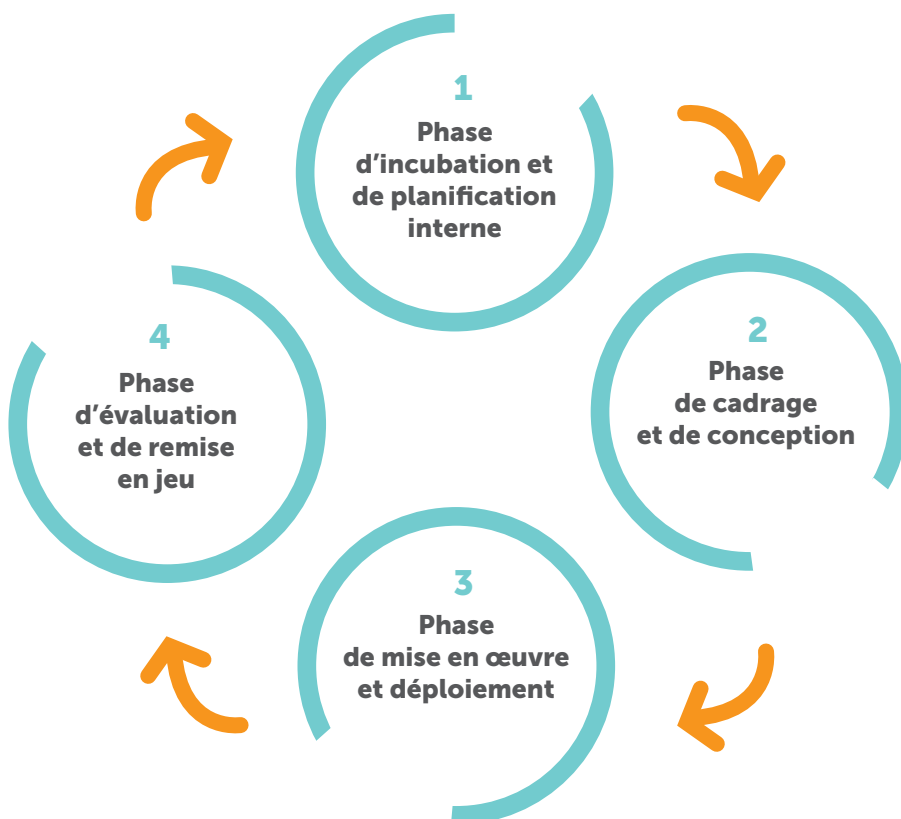
- **Consultation** : recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements en vue de collecter un avis.
- **Concertation** : débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation en vue de comprendre et échanger des informations, des points de vue ou les positionnements de chacun.

Ce document ne **s'applique pas à l'ensemble des modalités d'interaction** avec les parties prenantes⁴. En particulier, il ne traite pas des démarches **d'information** ou de **communication** qui sont des flux ascendants ou descendants ne relevant pas d'une démarche de dialogue en tant que tel. Il ne s'applique pas non plus aux démarches de **négociation** ou de **médiation**, dans la mesure où elles impliquent un nombre limité de parties prenantes qui portent des intérêts bien identifiés, ni aux démarches de **coopération** ou de **co-gestion** qui privilégient l'approche partenariale et sont généralement le fruit d'une première étape de consultation ou de concertation.

STRUCTURATION ET MODE D'EMPLOI DU GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Le Guide propose des recommandations méthodologiques et questions à se poser qui sont déclinées au fur et à mesure des **quatre grandes phases** de déploiement d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes :

1. **Phase d'incubation et de planification interne**, pour développer une vision sur le dialogue avec les parties prenantes et se doter d'objectifs clairs.
2. **Phase de cadrage et de conception**, pour planifier et orienter la démarche en définissant le périmètre, les enjeux et en sélectionnant les participants.
3. **Phase de mise en œuvre et de déploiement**, pour inviter les parties prenantes à participer, engager le processus de dialogue et organiser les échanges.
4. **Phase d'évaluation et de remise en jeu**, pour évaluer, rendre compte et améliorer la démarche.



⁴ Voir Annexe N° 4 – Tableau résumant les modalités d'interaction et de dialogue avec les parties prenantes.

Les recommandations méthodologiques sont hiérarchisées en **deux catégories** :

- **Les étapes clés** regroupent les points de méthode fondamentaux à respecter pour mener une démarche constructive de dialogue avec les parties prenantes.
- **La section « Pour aller plus loin »** rassemble les points de méthode complémentaires à réaliser une fois que les étapes clés ont été prises en compte, ou à déployer pour les entreprises ou organisations qui souhaitent mettre en place une démarche plus avancée.

Des **onglets** permettent de regrouper thématiquement les recommandations méthodologiques proposées. Celles-ci ne sont pas nécessairement classées par ordre chronologique dans la mesure où il est, la plupart du temps, nécessaire de déployer **les actions de manière concomitante**.

La liste de questions proposée à la suite des recommandations méthodologiques peut être utilisée par l'ensemble des acteurs participant à la démarche, de façon proactive, rétrospective ou bien tout au long du déploiement du dialogue.

Enfin, chaque considération méthodologique détaillée ci-après renvoie à un, voire deux **Principes directeurs** prioritaires, par le biais de pictogramme **indiqués sur la gauche**.

Une **grille récapitulative** à la fin du Guide méthodologique propose une vision d'ensemble des considérations méthodologiques et de leur application en lien avec les sept **Principes directeurs** rappelés dans le schéma page 1.

MISES EN GARDE

- **IL N'Y A PAS DE HIÉRARCHIE ENTRE LES PRINCIPES DIRECTEURS ET ILS DOIVENT TOUS ÊTRE RESPECTÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES.**

Cependant, en fonction des étapes de déploiement de la démarche, certains principes sont particulièrement à prendre en considération.

- **IL N'Y A AUCUNE OBLIGATION À RÉPONDRE DE MANIÈRE EXHAUSTIVE À L'ENSEMBLE DES RECOMMANDATIONS MÉTHODOLOGIQUES PROPOSÉES CI-APRÈS.**

*Chaque organisation reste **libre de choisir** celles qu'elle jugera nécessaires à la mise en œuvre de sa démarche de dialogue, en fonction du degré de maturité de son organisation et du contexte. Réciproquement, les parties prenantes auront des **niveaux d'exigence** différents en fonction des types de dialogue menés. Pour autant, il apparaît important pour les opérationnels en charge de la mise en œuvre de la démarche, mais aussi*

*pour les parties prenantes invitées à y contribuer, de **passer en revue l'ensemble de recommandations méthodologiques**. La liste de questions proposées à la suite de chaque recommandation méthodologique doit permettre de **s'interroger sur la qualité** de la démarche afin de garantir la mise en place d'un dialogue constructif et de confiance avec les parties prenantes.*

- *Cette partie méthodologique ne détaille pas comment réaliser précisément une **cartographie** et une **sélection des parties prenantes** dans la mesure où elles dépendent de chaque organisation (notamment de son secteur d'activité, de sa gouvernance, de sa maturité) ou des projets soumis au dialogue.*

I. PHASE D'INCUBATION ET DE PLANIFICATION INTERNE : développer une vision stratégique sur le dialogue avec les parties prenantes et se doter d'objectifs clairs.

Dans cette première phase, il est important, avant de solliciter les parties prenantes externes, de se doter d'une **vision stratégique** sur le dialogue avec les parties prenantes et de s'interroger sur la **gouvernance spécifique** de ces démarches et le **leadership interne**. A travers cette étape, l'entreprise définit son **ambition de long terme** et ses **objectifs**, en lien avec sa démarche de responsabilité **sociétale**. Cette première étape est indispensable pour anticiper les freins au déploiement de la démarche, inscrire le processus dans la **durée** et **responsabiliser les acteurs** en interne.

A cette phase, il est important de respecter en priorité les Principes directeurs suivants :

- Se donner les moyens de changer (n°1);
- Ancrer la démarche dans le temps et la durée (n°6);
- Impliquer toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe (n°4).

ÉTAPES CLÉS

DIAGNOSTIC



1. Faire un état des lieux des différentes modalités de dialogue avec les parties prenantes déjà existantes dans l'entreprise.

- a) L'entreprise a-t-elle déjà mis en place, par le passé, un processus de dialogue avec des parties prenantes ? Comment a-t-il été jugé en interne ? En externe ? Quelles leçons tirer des expériences passées ?
- b) Quels acteurs ont été impliqués dans le processus ?



2. Identifier, en amont, les enjeux prioritaires pour l'entreprise qui doivent faire l'objet d'un dialogue avec les parties prenantes et les **décisions qui pourraient être affectées** par le processus de dialogue.

- a) Quels sont les **enjeux spécifiques** à soumettre au débat avec les parties prenantes? Quelles sont les **décisions** mises en jeu ?
- b) En amont de la démarche, l'entreprise et les parties prenantes internes⁵ peuvent-elles **identifier des attentes communes** ? Quels sont les **points de controverses** qui peuvent être pré-identifiés ?
- c) Quelles marges de manœuvre les **résultats** de la démarche de dialogue pourront avoir sur les décisions internes ? Quelles sont les **limites** du dialogue et les enjeux que l'entreprise ne souhaite pas porter au dialogue ? L'entreprise est-elle prête à **partager** suffisamment d'informations clés pour donner toutes les chances au processus de dialogue d'aboutir ?



3. Donner des objectifs clairs au processus de dialogue avant de l'engager, en lien avec les parties prenantes internes.

- a) Pourquoi engager une démarche de dialogue avec des parties prenantes, internes et externes ?
- b) Quels sont les **objectifs** et finalités poursuivis ?



4. Identifier les risques et freins qui pourraient mettre en danger la démarche, préparer une réponse adaptée pour chaque risque identifié et déterminer les leviers adéquats.

- a) Quels sont les principaux **risques** liés à la mise en place d'une démarche de dialogue (émergence de conflit avec les parties prenantes, perturbateurs du dialogue chez les parties prenantes, usure et nécessaire rotation des participants, attentes irréalistes, incompréhension de la démarche, de ses objectifs, etc.) ?
- b) Quels sont les **leviers** à déployer pour les limiter ?

⁵ Par partie prenante interne, on entend, dans le cadre de ce document, les collaborateurs internes (les managers, opérationnels, direction) ainsi que les représentants des salariés (Comité d'entreprise, organisations syndicales, ...).



5. S'assurer du **soutien du ou des dirigeants** (conseil d'administration par exemple) pour favoriser l'**échange constructif** et l'intégration des résultats du dialogue à la **prise de décisions**. Le choix de s'engager dans un processus de dialogue doit être **pris au plus haut niveau** de l'entreprise.



- a) A quel **niveau stratégique** positionner le dialogue avec les parties prenantes dans l'entreprise?
- b) Comment assurer un **soutien fort** à la démarche et identifier les personnes clés pour la porter en interne ? La démarche bénéficie-t-elle d'un **leadership** visible?



6. Impliquer, en amont, puis à toutes les étapes clés du dialogue, les **représentants décisionnaires** de l'entreprise et les managers, de **manière transversale**.



- a) Quelle(s) **direction(s)** impliquer dans une démarche de dialogue avec les parties prenantes ? Comment aller au-delà de la seule fonction RSE ?
- b) Les différentes **fonctions clés** de l'entreprise sont-elles associées à l'élaboration du processus de dialogue, en particulier lorsque le sujet porté au dialogue les concerne directement (directions RH, opérationnelles, achats, financières etc.)?



7. Si applicable, inscrire le processus de dialogue dans la **gouvernance de l'entreprise**.

- a) Comment assurer l'**appropriation** du processus de dialogue avec les collaborateurs au sein de l'entreprise ?
- b) Si cela est pertinent, en fonction de la taille de l'entreprise ou de l'organisation, comment assurer un lien entre les démarches de dialogue avec les parties prenantes déployées au **niveau corporate** (national et/ou international) et celles déployées au **niveau local** (filiales, Business Unit, établissements) ?
- c) Est-il nécessaire et comment créer une **jonction** avec d'autres instances de décision et de dialogue dans l'entreprise, comme les Instances Représentatives du Personnel (IRP) pour le dialogue social, le comité des risques, les comités hygiène et sécurité et conditions de travail (CHSCT) ou les autres instances de gouvernance (conseil d'administration, comité exécutif) ?



8. S'assurer de **disposer des ressources** nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de dialogue avec les parties prenantes et d'un **réfèrent interne** clairement identifié.

- a) Y a-t-il un **réfèrent interne** clairement identifié pour piloter, convaincre et engager le processus de dialogue ? Ses missions et objectifs ont-ils été clairement définis ?
- b) Les **personnes ressources** ont-elles été mobilisées aux différents niveaux de l'entreprise (local, national, international/groupe) ? Ont-elles été **formées** aux approches et aux outils du dialogue ?
- c) Un **budget** spécifique doit-il être alloué à la démarche ?

FACTEUR TEMPS



9. Débuter le dialogue suffisamment **en amont** pour laisser une réelle marge d'influence aux parties prenantes sur la prise de décision.



a) Le dialogue est-il enclenché suffisamment **en amont** pour être un potentiel facteur de changement dans l'entreprise ou l'organisation ?

b) Les **enjeux** (en fonction des sujets : projet, ouvrage ou stratégie) portés au dialogue ne font-ils pas l'objet de décisions déjà figées ?



10. Déterminer le **moment le plus adéquat** pour initier un processus de dialogue, en fonction du contexte.

a) Quels sont les **éléments déclencheurs** d'un processus de dialogue ? S'agit-il d'un processus **réactif** ou **proactif** ? Quelles sont les périodes les plus propices pour engager ou déployer une démarche de dialogue avec les parties prenantes ?

b) Le dialogue est-il nécessaire parce que l'organisation est confrontée à un **conflit**, des tensions ou un enjeu fort ? Est-il préférable de privilégier une **période apaisée** ?



11. Inscrire le processus **dans la durée** tout en le délimitant dans le temps pour faciliter **l'engagement durable** des parties prenantes dans la démarche.



a) Comment **impliquer dans la durée** les parties prenantes au processus ? A quelle **fréquence** minimale dialoguer et échanger avec les parties prenantes pour maintenir le lien de confiance ?

b) Quels engagements prendre sur la **temporalité** des démarches de dialogue vis-à-vis des parties prenantes ? Comment clairement délimiter dans le temps la démarche de dialogue avec les parties prenantes, en fonction des modalités choisies (panels, consultations en ligne...) ?

c) Si le dialogue avec les parties prenantes prend la forme d'une première rencontre ponctuelle, comment **maintenir le lien** avec les participants dans une logique de long terme ?

COMMUNICATION



12. S'assurer que la démarche est bien comprise en interne, grâce à une **communication claire** sur le **projet** ainsi que ses **objectifs**, et valider le type d'informations communicables à l'externe sur la démarche.

a) Les parties prenantes internes sont-elles clairement **informées** du processus en cours ou en question ? Quels sont les moyens alloués à la **communication** interne sur le projet ?

b) Comment prévoit-on de **communiquer** sur l'existence de la démarche ? Comment éviter les tentatives de récupération et d'affichage ?

POUR ALLER + LOIN



13. Se donner les **moyens d'ancrer la démarche** de dialogue avec les parties prenantes dans la **durée**.

a) L'entreprise dispose-t-elle des **ressources**, des compétences et de l'expérience suffisante en interne ? Faut-il **former** certains salariés aux enjeux du dialogue avec les parties prenantes ou à la responsabilité sociale des entreprises ?

b) Quelles **ressources** matérielles spécifiques (outils technologiques, techniques ou logistiques) sont nécessaires pour faire vivre la démarche de dialogue avec les parties prenantes ?

c) Comment **concilier** la prise en compte des temporalités et l'enjeu de long terme avec l'exigence d'opérationnalité de la démarche ?

II. PHASE DE CADRAGE ET DE CONCEPTION : planifier et orienter la démarche en définissant le périmètre, les enjeux et en sélectionnant les participants à inviter.

Cette étape permet d'établir clairement un **plan de déploiement** afin de **planifier puis d'initier** un processus de dialogue avec les parties prenantes. Il s'agit sans doute de la phase la plus importante dans la conception du processus qui doit s'appuyer sur la **vision du dialogue** définie en Phase I. Elle permet notamment de **sélectionner les parties prenantes** et les enjeux qui seront portés au dialogue. Elle nécessite donc plus de temps, de **réflexion**, de **méthode** voire d'ingénierie pour **bien cadrer** l'ensemble de la démarche **avant d'inviter les parties prenantes** à participer au processus.

A cette phase, il est important de respecter en priorité les Principes directeurs suivants :

- S'engager à choisir des parties prenantes et des enjeux pertinents (n°3);
- Impliquer toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe (n°4).

ÉTAPES CLÉS

PÉRIMÈTRE, ENJEUX ET MODALITÉS



14. Déterminer la portée principale et l'échelle géographique la plus appropriée pour engager un processus de dialogue avec les parties prenantes.

- a) Le dialogue porte-t-il sur l'ensemble de la **démarche** de responsabilité sociétale (enjeux stratégiques) ou sur un projet spécifique (enjeux opérationnels) ?
- b) A quelle **échelle géographique** l'entreprise souhaite-t-elle engager un processus de dialogue : à l'échelle d'un site, d'une filiale, à l'échelle nationale ou bien à l'international ?



15. En fonction des moyens, solliciter un facilitateur (interne ou externe) pour animer la démarche de dialogue avec les parties prenantes et faciliter les échanges.

- a) Qui sont les **facilitateurs**, interne ou externe, les plus adéquats ? Sur quels **critères** privilégier une personne de l'interne ou de l'externe pour animer les débats (cf. *recommandation 23*)? Le facilitateur interne doit-il être une personne différente du référent interne (cf. *recommandation 8*) ?
- b) Qui doit être le **point de contact** privilégié avec les parties prenantes externes : le facilitateur externe ou le référent interne ? Le rôle et les responsabilités de chacun ont-ils été clairement définis ?



16. Réaliser une première cartographie globale⁶ permettant l'identification de l'ensemble des parties prenantes liées à l'entreprise et de leurs attentes.

- a) Quels sont les **principaux groupes de parties prenantes** de l'entreprise ? Quelles sont leurs attentes ?
- b) Quelle méthodologie utiliser pour élaborer une **cartographie** ? Quelle échelle retenir pour la cartographie (locale, nationale, internationale) ? Quelle sont les grandes étapes d'une cartographie ?



17. Confronter les enjeux identifiés comme prioritaires par l'entreprise (cf. *recommandation 2*) aux attentes des parties prenantes pour hiérarchiser les sujets à porter au dialogue et déterminer leur niveau de pertinence.

- a) Peut-on réaliser un **test de pertinence** (ou de matérialité)⁷ pour connaître les enjeux clés du point de vue des parties prenantes? L'entreprise peut-elle sonder les parties prenantes, internes et externes, pour connaître leurs attentes et identifier une liste d'enjeux prioritaires au cours de la démarche de dialogue ?
- b) L'entreprise a-t-elle mesuré le **degré d'importance** de chaque enjeu pour chaque groupe de parties prenantes ? Quels enjeux méritent d'être portés au dialogue ? Sur quoi le dialogue va-t-il porter ?

⁶ La cartographie des parties prenantes vise à réaliser une carte de l'environnement d'un acteur, afin de lister ses partenaires pertinents et de caractériser les liens qui unissent l'acteur à ceux-ci.

⁷ Selon la GRI 4 : « les enjeux matériels sont ceux qui reflètent les impacts économiques, environnementaux et sociétaux d'une organisation ou qui sont de nature à influencer l'opinion et les décisions des parties prenantes. Ces enjeux sont à inclure dans le rapport DD/RSE. » (traduction IRSE). Le test de matérialité permet de définir la pertinence de ces enjeux en croisant l'importance des enjeux RSE et les attentes des parties prenantes.



18. Déterminer le **cadre du dialogue et les règles du jeu les plus appropriées**, relativement aux objectifs fixés (cf. *recommandation 3*), en choisissant, par exemple le degré d'implication souhaité (la consultation et la concertation voire la négociation ou la co-gestion)⁸.

- a) Les **modalités** de dialogue et la **méthodologie** retenues sont-elles les plus appropriées par rapport : aux objectifs fixés, aux attentes des parties prenantes et au moment choisi pour initier la démarche de dialogue ?
- b) Quels sont les **techniques** et **outils** de dialogue les plus adéquats ? Ont-ils été débattus en interne, voire avec les parties prenantes ?
- c) Peut-on **co-construire les modalités** de fonctionnement avec les parties prenantes sollicitées ?

SÉLECTION DES PARTIES PRENANTES



19. Sur la base de la cartographie (cf. *recommandation 16*) et du cadre de dialogue retenus (cf. *recommandation 18*), sélectionner les parties prenantes les plus **pertinentes et légitimes** pour participer à la démarche de dialogue.

- a) Quelles sont les **principales parties prenantes** à solliciter pour une démarche de dialogue ? Les profils sont-ils suffisamment variés ? Quels filtres et critères privilégier (légitimité des acteurs, catégorie de parties prenantes, origine géographique en fonction de l'échelle de dialogue choisi (cf. *recommandation 14*), attentes, volonté de dialoguer, capacité à influencer la stratégie de développement durable de l'entreprise, etc.) ?
- b) Les parties prenantes **incontournables** pour un processus de dialogue ont-elles bien été sélectionnées ? Représentent-elles à la fois des détracteurs et des sympathisants pour éviter un débat trop consensuel ? Les parties prenantes silencieuses, non représentées sur le territoire ou non-organisées ont-elles été associées ? Les parties prenantes sont-elles invitées à réagir sur la liste des parties prenantes sollicitées ?
- c) Comment veiller à la **diversité** des parties prenantes (exemples : ratio hommes/femmes ; ratio parties prenantes internes / externes ; diversité des groupes de parties prenantes représentés, diversité géographique) ? Doit-on, en fonction du mode de dialogue choisi (consultation ou concertation), limiter le nombre de participants ?
- d) Les parties prenantes sont-elles sollicitées en tant **qu'individu** subissant l'impact du projet porté au dialogue ou en tant que **représentant** d'un groupe ou d'un organisme ? Parlent-elles en leur nom propre ou au titre de leur organisation ?
- e) L'entreprise a-t-elle bien compris les **motivations** et les **attentes** des parties prenantes vis-à-vis de la démarche ? Les parties prenantes sont-elles prêtes à dialoguer ?



20. Eviter de faire du **degré d'expertise** l'unique filtre de sélection des parties prenantes et réduire les **asymétries d'information** entre les parties prenantes sélectionnées.

- a) Est-il utile de solliciter des parties prenantes simplement « **au fait des enjeux** », voire le « **grand public** » pour jouer un rôle de candide en fonction des objectifs portés au dialogue ?
- b) Peut-on réduire les **asymétries d'information** en fournissant par exemple aux parties prenantes des informations suffisantes pour leur permettre de bien comprendre les enjeux (cf. *recommandation 27*) et veiller à l'explication des anglicismes et des abréviations pour assurer une bonne compréhension par tous ?

⁸ Voir Annexe 4 - Tableau résumant les modalités d'interaction et de dialogue avec les parties prenantes



21. Informer sur le processus de sélection des parties prenantes, internes et externes.

- a) La **méthodologie** d'identification des parties prenantes est-elle claire et explicite ? Sur quelle base les parties prenantes ont-elles été **sélectionnées**, notamment telle ONG plutôt qu'une autre ?
- b) Une **liste** des parties prenantes confirmées est-elle distribuée à tous les participants ? (cf. recommandation 26)



22. Rendre public tout **lien d'intérêt** liant une ou plusieurs parties prenantes à l'entreprise, mais aussi les liens entre parties prenantes.



- a) Les parties prenantes sont-elles **informées** des **liens** existants entre les différents acteurs sollicités (liens financiers en volume et pourcentage, partenariats existants) ?
- b) Les parties prenantes indiquent-elles à **quel titre** elles s'expriment lors des débats ?

POUR ALLER + LOIN



23. Solliciter l'appui d'un **facilitateur externe**, impartial au regard des parties prenantes, qui aura notamment la charge de faire respecter un certain nombre d'engagements, de gérer les relations avec les parties prenantes dans la durée, voire les éventuels conflits.

- a) Quand doit-on et dans quel cas recourir à un **facilitateur externe** ? (cf. recommandation 15) Faut-il par exemple privilégier le recours à un facilitateur externe lorsque le dialogue est déployé à une **échelle internationale, nationale ou locale** ?
- b) Qui sont les facilitateurs externes les plus adéquats : **un expert**, un cabinet de conseil, une association... ?
- c) Que peuvent-ils **garantir** par rapport à un facilitateur interne ?
- d) Le **rôle et les responsabilités** de chacun (entreprise, facilitateur externe) ont-ils été clairement définis ?



24. Veiller à **ne pas sur-solliciter** les parties prenantes et à assurer une **rotation partielle** des participants invités au processus de dialogue, pour éviter l'usure des parties prenantes.

- a) Comment faire évoluer la **cartographie** des parties prenantes dans le temps ? Comment s'assurer que de nouvelles parties prenantes puissent rejoindre le processus en cours de route ?
- b) Comment garder un certain **équilibre** entre un **renouvellement** des parties prenantes et le maintien de l'implication des parties prenantes sollicitées initialement, pour garder un historique des échanges ?
- c) Peut-on prévoir une liste de **suppléants** en cas de désistement ?



25. Anticiper la phase d'évaluation en **construisant des indicateurs** quantitatifs et qualitatifs pour mesurer le succès de la démarche de dialogue, **en lien avec les parties prenantes**.

- a) Quels sont les **indicateurs** et **outils** pertinents pour évaluer la démarche : questionnaires, entretiens, nombre de plaintes déposées contre un projet, image de l'entreprise, délais de mise en place du projet, etc. ?
- b) Peut-on **décliner** ces indicateurs en fonction des attentes des différentes parties prenantes ?

III. PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET DE DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE : prendre contact avec les parties prenantes, engager le processus de dialogue et organiser les échanges

A travers cette phase, la démarche de dialogue **s'ouvre définitivement vers l'extérieur** et les contacts directs avec les parties prenantes sont pris. Cette phase est importante pour établir des **relations de qualité** avec les parties prenantes et **responsabiliser** chacun des acteurs. Le succès du dialogue avec les parties prenantes réside dans une **organisation** et un **pilotage bien structuré et transparent** de la démarche, ainsi que dans la capacité de tous les acteurs à respecter les **règles du jeu** et certains **comportements éthiques**. Le dialogue avec les parties prenantes doit favoriser les **échanges** et le **débat contradictoire**.

A cette phase, il est important de respecter en priorité les Principes directeurs suivants :

- Respecter les valeurs du dialogue (n°5);
- Ancrer la démarche dans le temps et la durée (n°6);
- Se donner les moyens de changer (n°1).

ÉTAPES CLÉS

EN AMONT



26. Envoyer une invitation formelle et communiquer la liste des participants confirmés ainsi que l'ordre du jour. Expliquer aux parties prenantes, en amont de la rencontre les **objectifs**, le contexte et les **finalités** du processus de dialogue tout comme **ce qu'il sera attendu** d'elles en participant à cette démarche.

a) Le processus est-il suffisamment **clair** pour les parties prenantes ? Leurs attentes vis-à-vis de la démarche ont-elles été prises en compte ? Un temps d'échange en direct a-t-il été organisé pour entendre leurs éventuelles remarques en amont de la rencontre et connaître leurs sujets de préoccupation (*cf. recommandation 17*) ? Certaines questions simples peuvent-elles être traitées en amont afin de se concentrer sur les enjeux essentiels lors de la rencontre ?

b) Les **documents** nécessaires, notamment l'ordre du jour, la liste des participants et l'adresse du lieu de la rencontre ont-ils été envoyés suffisamment en amont de la rencontre ?



27. Fournir une information accessible et adaptée aux parties prenantes présentes en amont de la rencontre, et dans un délai suffisant pour leur permettre de s'appropriier et de comprendre les enjeux qui seront portés au dialogue.

a) Quels **documents** doivent être envoyés aux parties prenantes en amont de la rencontre ? S'agit-il de documents de travail ou de communication (rapport RSE, documents de présentation, articles de presse, communiqués, présentations, avis, etc.) ? Qui sélectionne les informations les plus utiles pour éviter de noyer les parties prenantes ? (*cf. recommandation 15*)

b) Comment assurer une certaine **pédagogie** sur les enjeux à débattre auprès des parties prenantes (formation, acculturation aux enjeux de l'entreprise, montée en compétences des parties prenantes) ? Comment s'assurer que tous les participants reçoivent la même information ?



28. Valider avec les parties prenantes les modalités de fonctionnement (règles du jeu), auxquelles doivent adhérer tout participant au processus et définir avec elles les temps forts d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes.

a) Avant de lancer un exercice de dialogue, les **règles du jeu** ont-elles été envoyées à tous les participants ? Sont-elles suffisamment claires ? Ont-elles été validées et acceptées ?

b) Afin de privilégier les échanges dans la durée, a-t-on défini un **calendrier** pour les rencontres physiques ou numériques avec les parties prenantes, voire un rythme annuel de dialogue avec les parties prenantes ?



29. Déterminer les règles de confidentialité avec les participants, en étant précis sur le **niveau de confidentialité retenu** pour les échanges et la diffusion des documents.

- a) Quel est le **degré de confidentialité** optimal en fonction du mode de dialogue choisi ? La confidentialité doit-elle porter sur l'identité des participants, sur tout le contenu des échanges (cf. Règles de Chatham House) ou seulement sur les éléments clairement indiqués comme confidentiels ?
- b) Comment tenir compte des attentes divergentes des parties prenantes sur les règles de confidentialité et comment obtenir un **accord de confidentialité** commun ? Faut-il faire signer aux participants un accord de confidentialité ?
- c) Comment être le plus **transparent** possible dans une démarche de dialogue ? Peut-on rendre publique la liste des parties prenantes sollicitées ? Quel niveau de confidentialité retenir pour la diffusion des comptes-rendus ?



30. Lors des rencontres physiques, veiller au choix du lieu, à sa convivialité et aux autres enjeux logistiques.

- a) Est-il préférable de choisir un **lieu neutre**, non lié à l'entreprise ? Peut-on veiller à la convivialité du lieu ? Est-il opportun de réunir les parties prenantes sur le site de l'entreprise pour leur permettre de mieux appréhender les enjeux, de visiter le site et de rencontrer les salariés par exemple ?
- b) Quel **plan de table** privilégier pour respecter une bonne répartition entre les parties prenantes, notamment internes et externes ?
- c) Quelles autres **considérations logistiques** prendre en compte (traiteur, retranscription et enregistrement des échanges, badges, chevalets, bloc-notes, post-it, fléchage de la salle, plan de table, accessibilité du lieu etc.). Qui les supporte et les organise ?

TEMPS D'ÉCHANGE



31. Démarrer les échanges par un tour de table, respecter l'ordre du jour et privilégier les échanges et le débat pour donner du temps aux enjeux les plus problématiques.

- a) Comment veiller à favoriser **l'accès de chacun à la parole** ? Chacun a-t-il pu exprimer ses attentes vis-à-vis du processus ?
- b) Y-a-t-il un **gardien du temps** et de la parole clairement identifié (cf. rôle du facilitateur) ? Les parties prenantes qui s'expriment peu sont-elles invitées à participer aux échanges ?
- c) Comment s'assurer de bien respecter **l'ordre du jour** tout en privilégiant les temps de débat, de réaction et d'échanges informels ?



32. Proposer aux participants des règles de courtoisie et d'écoute mutuelle. Faire preuve d'exemplarité, de bienveillance et de respect pour la diversité des points de vue pour favoriser la confiance.

- a) Quelle serait la **méthode d'animation** la plus efficace pour maintenir la courtoisie des échanges tout en favorisant l'efficacité et le traitement des enjeux les plus stratégiques ?
- b) Les **valeurs inhérentes** au dialogue avec les parties prenantes et les consignes ont-elles été rappelées à l'ensemble des participants ? Les participants se sont-ils engagés à respecter ces valeurs ?
- c) Comment **minimiser les tensions** si des sujets controversés sont abordés ? Si un conflit ouvert apparaît, quel doit être le rôle du facilitateur des échanges ?



33. Apporter des réponses argumentées à toutes les questions soulevées par les parties prenantes au cours de la démarche.



- a) L'entreprise s'est-elle **engagée à répondre** à toutes les questions des parties prenantes, soit immédiatement, soit à revenir vers elles pour apporter une réponse dans un second temps ?
- b) Les **réponses** sont-elles suffisamment **argumentées** et explicites ?



34. A l'issue des rencontres, **rendre compte** à travers un **compte-rendu honnête et objectif** des échanges.

- a) Comment garantir la **traçabilité** des échanges (ex : enregistrement audio des échanges, traces écrites, comptes-rendus, suivi en ligne) ? Comment veiller aux erreurs d'interprétation et de reformulation des propos ? Qui doit rédiger le compte-rendu : le facilitateur, les parties prenantes ou le référent interne ?
- b) Les participants ont-ils reçu le **compte-rendu** dans un délai raisonnable après la session de dialogue ? Ont-ils validé et pu amender ce compte-rendu ?
- c) Est-il possible de **publier les comptes-rendus** de réunion sur le site Internet de l'entreprise pour les rendre publics ? Les documents peuvent-ils être consultés par tous sur un site Internet indépendant de l'entreprise ?
(cf. recommandation 29)

POUR ALLER + LOIN



35. Garder une certaine **souplesse et adaptabilité** tout au long du processus pour faciliter les ajustements nécessaires.



- a) Peut-on **sonder** régulièrement les attentes et les priorités des parties prenantes internes et externes, vis-à-vis du processus, pour éviter les frustrations et, le cas échéant, faire évoluer les modalités de dialogue ?
(cf. recommandations 17 et 18)
- b) L'entreprise et les parties prenantes sont-elles capables de faire **preuve de pragmatisme** et de flexibilité pour adapter et ajuster la démarche à un changement de contexte ?



36. Maintenir un **lien d'information privilégié** avec les parties prenantes, **en dehors des temps forts** de la démarche de dialogue pour construire un **continuum d'échanges**.



- a) Comment **poursuivre et entretenir** les échanges entre les différents cycles de dialogue avec les parties prenantes ?
- b) Est-il judicieux de prévoir des **points individuels** réguliers avec les parties prenantes ou de proposer d'autres espaces d'échanges entre les participants (mailing-list, plateforme interactive d'échanges) ?



37. Définir une **règle d'indemnisation** des parties prenantes, si cela est nécessaire à leur participation, et être **transparent** sur les barèmes appliqués.



- a) En fonction des **modalités** de dialogue retenues, l'entreprise est-elle prête à rembourser les **frais** afférents (déplacement, hébergement, restauration) ?
- b) Faut-il **indemniser** les parties prenantes, notamment les experts indépendants, qu'ils soient issus du milieu associatif ou autre, pour leur participation à la démarche ? Si oui, selon quels critères (montants, pièces justificatives) ? Les parties prenantes ont-elles toutes été informées de ce dispositif, avant de participer à la démarche ?
- c) Quels sont les **risques potentiels** associés à la mise en place d'une indemnisation en particulier dans le cas de dialogue menés localement ou sur des projets spécifiques ? Quel rôle le facilitateur externe peut-il avoir pour garantir une bonne gestion de ces indemnisations et prévenir d'éventuels conflits d'intérêt voire de corruption ?

IV. PHASE D'ÉVALUATION ET DE REMISE EN JEU DU PROCESSUS : mesurer, rendre compte, communiquer et améliorer la démarche

Loin d'être une formalité, la phase d'évaluation et de réexamen **permet de prendre** du recul par rapport à l'ensemble du processus. Elle permet notamment de **réinterroger l'efficacité** du processus, vis-à-vis de l'interne, afin de **inscrire dans la durée** et dans une démarche d'**amélioration continue**. Vis-à-vis des parties prenantes qui ont été sollicitées pour contribuer à la démarche, cette phase permet également de **mesurer** et de **rendre compte** des impacts du processus de dialogue sur les décisions de l'entreprise et de **communiquer** sur la démarche. Cette évaluation garantit **l'utilité du processus** tant pour l'initiateur que pour les parties prenantes.

A cette phase, il est important de respecter en priorité les Principes directeurs suivants :

- Rendre compte des résultats de la démarche à l'ensemble des acteurs (n°7);
- Impliquer toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe (n°4);
- Prendre en compte les intérêts divers, voire divergents (n°2).

ÉTAPES CLÉS

MESURER



38. Mesurer la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, au processus de dialogue.

- a) L'entreprise a-t-elle sondé la **satisfaction** des parties prenantes à travers un questionnaire à l'issue de chaque session de dialogue ?
- b) La satisfaction et l'adhésion des parties prenantes au processus sont-elles mesurées dans le temps ? Comment ? Par qui ? Cela peut-il donner lieu à des ajustements ?



39. Dresser un bilan du processus en le comparant aux objectifs fixés initialement et le partager avec les parties prenantes.

- a) Quelles sont les **forces et faiblesses** du processus ? Quels sont les points d'amélioration ?
- b) Quels sont les principaux **résultats** du processus de dialogue avec les parties prenantes ? Quel a été le niveau de participation ?
- c) Peut-on **comparer les résultats** aux objectifs fixés et aux attentes des participants, internes et externes ? Comment définir le niveau suffisant par rapport aux attentes ? (cf. recommandation 3)
- d) Les parties prenantes ont-elles pu **réagir** à ce bilan ?



RENDRE COMPTE ET COMMUNIQUER



40. Rendre compte de l'intégration des résultats du processus de dialogue dans les décisions prises.

- a) L'entreprise dispose-t-elle d'un **tableau** de suivi des actions à mener, en interne et à l'externe, et à déployer dans le temps ?
- b) L'entreprise a-t-elle suffisamment **argumenté** ses décisions au regard des recommandations des parties prenantes, qu'elles aient été prises en compte ou non ?
- c) Comment répond-elle aux éventuelles **recommandations** contradictoires des parties prenantes ?



41. Rendre compte, à travers un suivi ou le reporting, du dialogue mené avec les parties prenantes.

- a) Y a-t-il un paragraphe dédié au dialogue avec les parties prenantes, dans le **bilan RSE** de l'entreprise, qui rappelle la stratégie d'engagement et l'historique des démarches ? Le cas échéant, ce reporting est-il conforme aux lignes de la GRI4 ?
- b) L'entreprise explique-t-elle comment les parties prenantes ont été **identifiées** puis sélectionnées pour dialoguer ? Propose-t-elle une **liste** ou une **cartographie** des parties prenantes ?
- c) L'entreprise indique-t-elle le type de démarches engagées et notamment la **fréquence** des processus de dialogue ?
- d) L'entreprise montre-t-elle dans ce rapport comment elle a répondu aux préoccupations soulevées au cours du processus de dialogue et comment les recommandations exprimées ont influencé ses décisions ?



42. Informer régulièrement les parties prenantes de l'impact du processus de dialogue sur le projet débattu.



a) L'entreprise informe-t-elle assez régulièrement les participants des décisions prises suite au processus de dialogue ? A-t-elle présenté ses **avancées** et ses **retards**, en les justifiant ou en les expliquant aux parties prenantes (rapport d'avancement) ?

b) Si l'entreprise choisit de ne pas prendre de décision suite à un processus de dialogue, a-t-elle **justifié** ce choix ? Explique-t-elle suffisamment ses incertitudes et les différents scénarios envisagés ?



43. Valoriser la démarche en communiquant en interne et à l'externe les résultats du processus de dialogue, en accord avec les parties prenantes.



a) Comment **valoriser** à travers la communication interne la démarche de dialogue engagée et partager avec les équipes les bénéfices de l'approche d'ouverture ?

b) L'entreprise peut-elle mettre en avant la démarche sur son site **internet**? Les parties prenantes qui ont participé au processus de dialogue peuvent-elles également, si les règles de confidentialité sur la participation le permettent, communiquer sur leur contribution à cette démarche ? Peut-on envisager une **communication conjointe** de l'entreprise et des parties prenantes sur la démarche ?

c) Comment respecter les règles de la **communication responsable** (véracité des informations, proportionnalité et clarté des messages) ?

POUR ALLER + LOIN



44. Dresser une évaluation détaillée du processus de dialogue sur la base des indicateurs d'évaluation définis en lien avec les parties prenantes en amont du processus, à la fois sur les conditions et les résultats du dialogue.

a) Quels sont les **critères quantitatifs et qualitatifs** les plus pertinents à retenir (ex: pertinence, efficacité, efficacité, cohérence, impact, transparence, degré d'ouverture du processus, accessibilité des ressources...) (cf. recommandation 25) ?

b) Comment **évaluer et mesurer** dans le temps les progrès accomplis par les entreprises suite à un dialogue avec les parties prenantes ?

c) Comment ce processus de dialogue contribue-t-il à améliorer **la relation avec chaque groupe** de parties prenantes ?



45. Faire réaliser à l'issue du processus un bilan de la démarche par un facilitateur externe.



a) Quelle place pour la **vérification et l'évaluation**, par un facilitateur externe, du processus de dialogue (par un bureau d'étude, un cabinet d'audit, une autre entreprise, une partie prenante non impliquée à la démarche) ?

b) Comment **renforcer la crédibilité** de l'ensemble de la démarche ?



46. Faire contribuer les parties prenantes, internes et externes, au suivi et au reporting sur le processus de dialogue.



a) L'entreprise peut-elle donner directement la voix aux parties prenantes dans son **rapport RSE**, pour que ces dernières puissent s'exprimer librement sur sa stratégie de responsabilité sociale ?

b) Le facilitateur externe peut-il garantir la **disponibilité et l'accessibilité** de cette information sur le long terme ?



47. Poursuivre la démarche de dialogue avec d'autres parties prenantes.



a) L'entreprise rend-elle compte de l'**historique du processus** de dialogue et de son impact sur ses décisions afin de permettre l'intégration de nouvelles parties prenantes ? (cf. recommandation 24)

b) Comment favoriser **la diversité** et assurer le renouvellement des participants aux démarches de dialogue ?

c) Comment **dialoguer autrement** avec les parties prenantes n'ayant pas participé à la démarche de dialogue ? Comment développer une culture du dialogue en interne ?

RAPPEL DES PICTOGRAMMES



SE DONNER LES MOYENS
DE **CHANGER**



IMPLIQUER TOUTES LES
PARTIES PRENANTES EN
DÉSIGNANT UN FACILITATEUR
INTERNE OU EXTERNE



RÉPECTER LES VALEURS
DU DIALOGUE



PRENDRE EN COMPTE
LES **INTÉRÊTS DIVERS**,
VOIRE DIVERGENTS



ANCER LA DÉMARCHE DANS
LE **TEMPS** ET LA **DURÉE**



S'ENGAGER À CHOISIR DES
PARTIES PRENANTES ET DES
ENJEUX PERTINENTS



RENDRE COMPTE DES
RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE
À L'ENSEMBLE DES ACTEURS

ÉTAPES CLÉS

DIAGNOSTIC

1. Faire un **état des lieux** des différentes modalités de dialogue déjà existantes dans l'entreprise.



2. Identifier, en amont, les **enjeux prioritaires pour l'entreprise** qui doivent faire l'objet d'un dialogue avec les parties prenantes et les **décisions qui pourraient être affectées par le processus** de dialogue.



3. Donner des **objectifs clairs** au processus de dialogue avant de l'engager, en lien avec les parties prenantes internes.



4. Identifier les **risques et freins** qui pourraient mettre en danger la démarche, préparer une réponse adaptée pour chaque risque identifié et déterminer les leviers adéquats.



GOUVERNANCE ET LEADERSHIP

5. S'assurer du **soutien du ou des dirigeants** (conseil d'administration par exemple) pour favoriser l'échange constructif et l'intégration des résultats du dialogue à la prise de décisions. Le choix de s'engager dans un processus de dialogue doit être pris au plus haut niveau de l'entreprise.



6. Impliquer, en amont, puis à toutes les étapes clés du dialogue, les **représentants décisionnaires de l'entreprise** de manière transversale.



7. Si applicable, inscrire le processus de dialogue **dans la gouvernance de l'entreprise**.



FACTEUR TEMPS

8. S'assurer de disposer des **ressources** nécessaires à la mise en œuvre de la démarche de dialogue avec les parties prenantes et d'un **réfèrent interne** clairement identifié.



9. Débuter le dialogue suffisamment **en amont** pour laisser une réelle marge d'influence aux parties prenantes sur la prise de décision.



10. Déterminer le **moment le plus adéquat** pour initier un processus de dialogue, en fonction du contexte.



11. Inscrire le processus **dans la durée** tout en le délimitant dans le temps pour faciliter l'engagement durable des parties prenantes dans la démarche.



COM

12. S'assurer que la démarche est bien comprise en interne, grâce à une **communication claire** sur le projet ainsi que ses objectifs, et valider le type d'informations communicables à l'externe sur la démarche.



POUR ALLER + LOIN

13. Se donner les moyens d'**ancrer la démarche** de dialogue avec les parties prenantes dans la **durée**.



ÉTAPES CLÉS

PÉRIMÈTRE, ENJEUX ET MODALITÉ

14. Déterminer la **portée principale et l'échelle géographique** la plus appropriée pour engager un dialogue avec les parties prenantes.



15. En fonction des moyens, solliciter un **facilitateur** (interne ou externe) pour animer la démarche de dialogue avec les parties prenantes et faciliter les échanges.



16. Réaliser une première **cartographie globale** permettant l'identification de l'ensemble des **parties prenantes** liées à l'entreprise et de leurs **attentes**.



17. **Confronter** les enjeux identifiés comme prioritaires par l'entreprise (cf. recommandation 2) **aux attentes des parties prenantes** pour **hiérarchiser** les sujets à porter au dialogue et **déterminer leur niveau de pertinence**.



18. Déterminer le **cadre du dialogue et les règles du jeu** les plus appropriées, relativement aux objectifs fixés (cf. recommandation 3), en choisissant, par exemple le degré d'implication souhaité (consultation et concertation voire la négociation ou la co-gestion).



SÉLECTION DES PARTIES PRENANTES

19. Sur la base de la cartographie (cf. recommandation 16) et du cadre de dialogue retenus (cf. recommandation 18), sélectionner les **parties prenantes les plus pertinentes et légitimes** pour participer à la démarche de dialogue.



20. Éviter de faire du **degré d'expertise** l'unique filtre de sélection des parties prenantes et réduire les **asymétries d'information** entre les parties prenantes sélectionnées.



TRANSPARENCE

21. **Inform**er sur le **processus de sélection** des parties prenantes, internes et externes.



22. Rendre public tout **lien d'intérêt** liant une ou plusieurs parties prenantes à l'entreprise, mais aussi les liens entre parties prenantes.



POUR ALLER + LOIN

23. Solliciter l'appui d'un **facilitateur externe**, impartial au regard des parties prenantes, qui aura notamment la charge de faire respecter un certain nombre d'engagements, de gérer les relations avec les parties prenantes dans la durée, voire les éventuels conflits.



24. Veiller à **ne pas sur-solliciter les parties prenantes** et à assurer une rotation partielle des participants invités au processus de dialogue, pour éviter l'usure des parties prenantes.



25. Anticiper la phase d'évaluation en **construisant des indicateurs** quantitatifs et qualitatifs pour mesurer le succès de la démarche de dialogue, **en lien avec les parties prenantes**.



ÉTAPES CLÉS

EN AMONT

26. Envoyer une **invitation** formelle et communiquer la **liste des participants** confirmés ainsi que l'**ordre du jour**. Expliquer aux parties prenantes, en **amont de la rencontre** les objectifs, le **contexte** et les **finalités** du processus de dialogue tout comme **ce qu'il sera attendu d'elles** en participant à cette démarche.



27. Fournir une **information accessible et adaptée** aux parties prenantes présentes **en amont de la rencontre**, et dans un **délai suffisant** pour leur permettre de s'appropriier et de comprendre les enjeux qui seront portés au dialogue.



28. Valider avec les parties prenantes les **modalités de fonctionnement** (règles du jeu), auxquelles doivent adhérer tout participant au processus et définir avec elles les **temps forts** d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes.



29. Déterminer les **règles de confidentialité** avec les participants, en étant précis sur le **niveau de confidentialité** retenu pour les échanges et la diffusion des documents.



30. Lors des rencontres physiques, veiller au **choix du lieu**, à sa convivialité et aux autres enjeux logistiques.



TEMPS D'ÉCHANGES

31. Démarrer les échanges par un **tour de table**, respecter l'ordre du jour et **privilégier les échanges** et le **débat** pour donner du temps aux enjeux les plus problématiques.



32. Proposer aux participants des **règles de courtoisie** et d'écoute mutuelle. **Faire preuve d'exemplarité**, de **bienveillance** et de **respect pour la diversité des points de vue** pour favoriser la confiance.



33. Apporter des **réponses argumentées** à toutes les questions soulevées par les parties prenantes au cours de la démarche.



EN AVANT

34. A l'issue des rencontres, **rendre compte à travers un compte-rendu** honnête et objectif des échanges.



POUR ALLER + LOIN

35. Garder une certaine **souplesse et adaptabilité** tout au long du processus pour faciliter les ajustements nécessaires.



36. Maintenir un **lien d'information privilégié** avec les parties prenantes, en dehors des temps forts de la démarche de dialogue pour construire un **continuum d'échanges**.



37. Définir une **règle d'indemnisation** des parties prenantes, si cela est nécessaire à leur participation, et être **transparent** sur les barèmes appliqués.



ÉTAPES CLÉS

EVALUER

38. Mesurer la **satisfaction** de l'ensemble des parties prenantes, internes et externes, au processus de dialogue.



39. Dresser un **bilan du processus** en le comparant aux objectifs fixés initialement et le partager avec les parties prenantes.



RENDRE COMPTE ET COMMUNIQUER

40. **Rendre compte de l'intégration des résultats** du processus de dialogue dans les décisions prises.



41. **Rendre compte, à travers un suivi ou le reporting,** du dialogue mené avec les parties prenantes.



42. Informer régulièrement les parties prenantes de **l'impact du processus de dialogue sur le projet débattu.**



43. **Valoriser la démarche** en communiquant en interne et à l'externe les résultats du processus de dialogue, en accord avec les parties prenantes.



POUR ALLER + LOIN

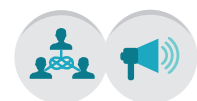
44. Dresser une **évaluation détaillée** du processus de dialogue, sur la base des **indicateurs d'évaluation** définis en lien avec les parties prenantes en amont du processus, à la fois sur les conditions et les résultats du dialogue.



45. Faire réaliser à l'issue du processus un **bilan de la démarche par un facilitateur externe.**



46. **Faire contribuer** les parties prenantes, internes et externes, au suivi et au reporting sur le dialogue.

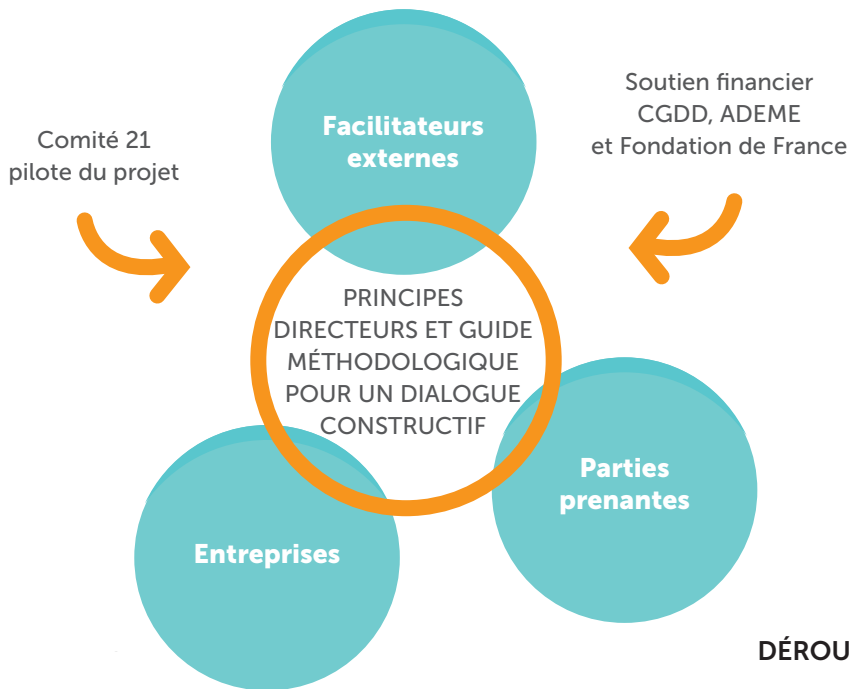


47. **Poursuivre la démarche de dialogue** avec d'autres parties prenantes.



MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU PROJET

ORGANISATIONS IMPLIQUÉES DANS LA CO-CONSTRUCTION DES TEXTES

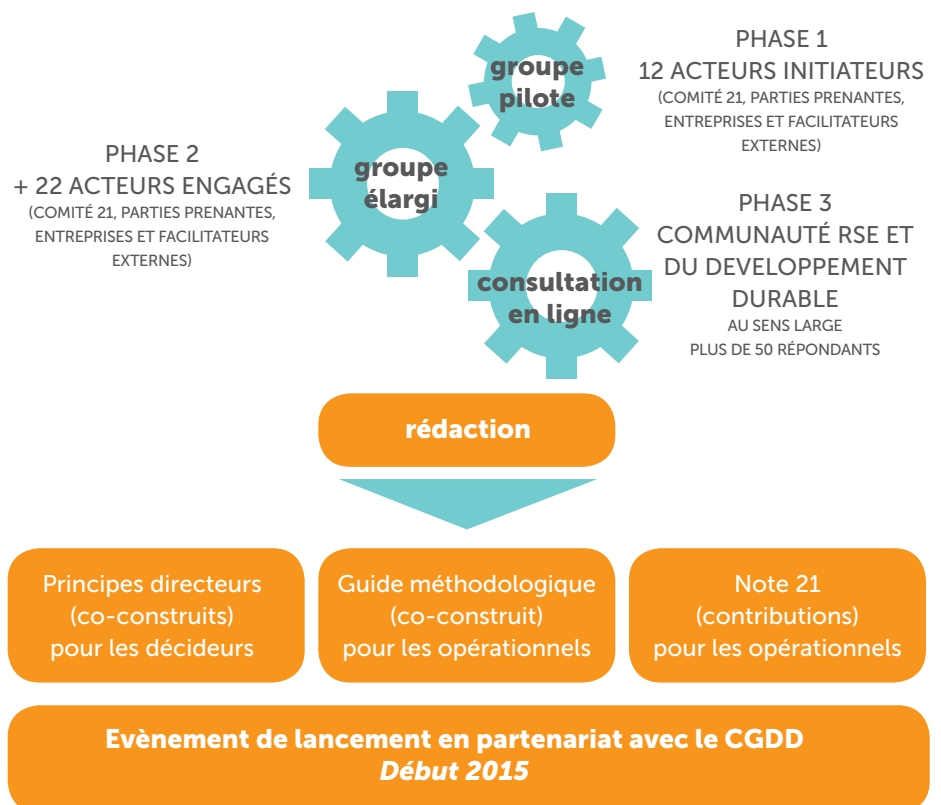


Ce projet, coordonné par le **Comité 21** avec le soutien du **CGDD**, de la **Fondation de France** et de l'**ADEME** a impliqué une grande diversité d'acteurs, praticiens ou acteurs à différents niveaux du dialogue avec les parties prenantes (entreprises, parties prenantes et facilitateurs externes), pour rédiger **collectivement** les Principes directeurs et le Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes. L'implication d'un maximum d'acteurs, dans une logique de réflexion collective, a pour objectif d'asseoir la légitimité de ces textes qui ont vocation à devenir un standard reconnu par tous et largement diffusé.

Ce projet de rédaction collective s'est déroulé en quatre phases :

- **Phase 1** : Rédaction d'une première version des textes (Principes directeurs et Guide méthodologique) au sein d'un groupe pilote (une douzaine de participants réunis lors de quatre réunions en 2013 et début 2014) ;
- **Phase 2** : Constitution d'un groupe élargi et organisation d'une journée d'ateliers de travail pour développer les deux textes issus du groupe pilote et proposer des versions intermédiaires des Principes directeurs et du Guide méthodologique (20 mai 2014) ;
- **Phase 3** : Organisation d'une consultation en ligne auprès de la communauté RSE et du développement durable (associations et réseaux RSE, fédérations professionnelles, plateforme nationale RSE etc.) pour amender et critiquer les Principes directeurs (été 2014) ;
- **Phase 4** : Restitution au groupe élargi de la phase de consultation (20 Novembre 2014), publication des documents finaux et organisation, en relation avec le Commissariat général au Développement durable, d'un événement de lancement (janvier 2015).

DÉROULEMENT DU PROJET



Liste des contributeurs

Le présent document a été construit en deux étapes. D'abord, un groupe pilote a été chargé de rédiger un premier projet de texte puis, un groupe élargi d'acteurs a été sollicité pour contribuer à la rédaction d'un projet intermédiaire. Seuls les Principes directeurs ont fait l'objet d'une consultation en ligne (cf. liste des contributeurs, document annexe des Principes directeurs).

1 AU TITRE DU GROUPE PILOTE

Juliette Van Wassenhove, Be-Linked
Matthieu Gauvin et Clémentine Pacitti, Bouygues Construction
Olivier Berducou, CFDT
Olivier Maurel, chercheur indépendant
Christine Bouyer, Commissariat général au Développement durable
Charline Labuset-Diot, Fondation Nicolas Hulot
Olivier Chabrol, Forum citoyen pour la RSE
Myriam Merad, INERIS
Pierre-Olivier Bernière et Camille Marguin, Groupe La Poste
Joannie Leclerc, Suez Environnement
Patricia Cortijo, Utopies
Isabelle Boudard et Elise Attal, Comité 21

2 AU TITRE DU GROUPE ÉLARGI

Eric Plottu, ADEME
Olivier Graffin, AFNOR
Farid Baddache, BSR
Philippe Marzolf, Consultant
Luc Picot, Décider ensemble
Brigitte Fargevielle, EDF
Olivier Delbard, ESCP-Europe
Sébastien Marquet, Ethifinance
Astrid Heil, Fondation Nicolas Hulot
Lucie Anizon et Pierre-Yves Guihéneuf, Institut de la concertation
Christophe Karlin, RFF
Agnès Gougeon-Chamayou, Sanofi
Daniel Baumgarten, Séché Environnement
Bruno Rebelle, Transitions.

3 ENTRETIENS INDIVIDUELS

Gaëlle Brière, Centre des Jeunes Dirigeants
Sandrine Bourgogne, CGPME
Thomas Busutill, Imagin'able
Charlotte Barbe et Patrick d'Humières, Institut RSE

LISTE INDICATIVE DES FAMILLES DE PARTIES PRENANTES⁹

Une partie prenante est définie comme « tout individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation »¹⁰. Les parties prenantes sont à la fois des acteurs, **internes et externes**, à l'entreprise pouvant affecter ou être affectés, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, positivement et négativement par les activités, produits, services et stratégies de l'entreprise déployés pour atteindre ses objectifs. La cartographie des parties prenantes permet d'identifier différents groupes d'acteurs. Chaque cartographie est unique et dépend de chaque entreprise en fonction de son activité. On distingue généralement les parties prenantes internes et externes et les parties prenantes contractuelles et non-contractuelles. Est proposée ici une **liste indicative et non exhaustive des familles de parties prenantes** :

CRITÈRES GÉNÉRAUX

- Représentants de l'**Etat**, d'une **collectivité territoriale** ou d'une **institution étatique** (administration, gouvernement, ministère, autorités territoriales) où se trouve le siège international de l'entreprise
- **Dirigeants de l'entreprise** (direction générale et directions fonctionnelles, direction du développement durable, direction des achats, direction des ressources humaines, direction juridique, direction commerciale, direction administrative et financière, direction des affaires publiques conseil d'administration, autres...)
- Représentants **syndicaux internationaux**
- Représentants de **confédérations nationales de syndicats** du pays du siège international
- Représentants d'**ONG de défense des droits de l'homme**

- Représentants d'**ONG de protection de l'environnement**

- Représentants de l'**actionnaire** majoritaire, des **investisseurs** (banques, mandataires, investisseurs responsables selon le modèle économique de l'entreprise) et des **agences de notations** ou analystes.
- Représentants du **personnel** de l'entreprise et des salariés (issus des Institutions Représentatives du Personnel)
- Représentants de **clients principaux** (directs et indirects pour une entreprise de « Business to Business ») ou d'associations de **consommateurs/utilisateurs** (pour une entreprise de « Business to Consumer »)
- Représentants de **fournisseurs, sous-traitants ou distributeurs** clés de l'entreprise
- Représentants du **secteur d'activité** (concurrents, association professionnelle, association industrielle, associations commerciales)
- **Chercheurs ou universitaires** (spécialisés sur les thématiques clés de l'entreprise).
- Représentants d'organismes de formation ou de conseils.
- Représentants des **générations futures** (étudiants, jeunes).
- Représentants des **médias**

CRITÈRES GÉOGRAPHIQUES PARTICULIERS

- Représentants de la **société civile** des territoires d'impacts principaux
- Représentants d'**ONG ou de Fondations de solidarité internationale**, partenaires et bénéficiaires d'actions de mécénat.
- Représentants de la **population locale** (citoyens, résidents, associations de riverains, chambre de commerce, associations locales, communautés autochtones)

CRITÈRES THÉMATIQUES

- **Organisations ou experts thématiques**, publics ou privés

CRITÈRES SECTORIELS

- ONG ou organisation sectorielle (si existante)
- Représentants d'**initiatives de RSE menées** avec des entreprises du même secteur d'activité
- Représentants de confédération et ou **fédérations syndicales de travailleurs**
- Représentant d'une **autorité de tutelle ou une instance d'autorégulation**

⁹ Source : Forum Citoyen pour la RSE, liste amendée par le groupe pilote et le groupe élargi. A noter que pour le FCRSE, les représentants des pouvoirs publics (État, collectivité territoriale, autorité administrative indépendante, etc.) sont nécessairement présents dans ces démarches de dialogue mais ne sauraient être considérés comme une « partie prenante » au même titre que les autres.
Source : http://forumcitoyenpouirlarse.org/?attachment_id=784

¹⁰ Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, paragraphe 2.20

LES MODALITÉS D'INTERACTION ET DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Il existe une **large palette de modalités d'interaction** et de **dialogue** avec les parties prenantes, qui donnent un rôle plus ou moins important aux parties prenantes dans les processus décisionnels de l'entreprise. Bien que les degrés d'implication et d'ouverture aux parties prenantes varient en fonction des modalités d'interaction, il **n'existe pas nécessairement de niveau hiérarchique** entre ces formes de dialogue qui peuvent

se superposer ou être utilisées en même temps. Les modalités de dialogue ici détaillées ne relèvent donc pas nécessairement d'un processus linéaire. Le choix entre les différentes modalités dépend principalement : de **l'intention initiale** de l'entreprise et des **objectifs** et **priorités** assignés au dialogue, de la nécessité de répondre à des attentes précises des parties prenantes mais aussi des **moyens** et **ressources** disponibles

pour engager un tel processus. Il existe une certaine **porosité** entre ces formes de dialogue qui ne peuvent être absolument isolées les unes des autres. Cependant, en fonction des modalités choisies (dialogue bilatéral ou multilatéral ; rencontres physiques ou virtuelles), différents outils et techniques pourront être déployés.

MODALITÉS

DEFINITIONS

CARACTERISTIQUES

EN PRATIQUE

Absence de relation

Information Communication

Transmission de messages ou d'informations de façon uni- ou multilatérale.

Flux « descendant » / « ascendant ».

Partage d'information, newsletter, brochure, rapport, site internet, conférence, vidéo, portes ouvertes, visite guidée, publicité, réseaux sociaux (Twitter et page Facebook).

Consultation

Recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements.

Echange bi-directionnel, flux réciproque.

Etude, sondage, focus group, audit interne, panel de citoyen ou de consommateurs, forum de discussion, réunion publique, groupes consultatifs, jury-citoyens...

Concertation

Débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation en vue de comprendre les informations, les points de vue ou les positionnements de chacun en vue de prendre une décision.

Construire une vision, des objectifs, des actes, de la proximité.

Constitution de panel pluri-acteurs, démarche de concertation, processus de participation à la décision...

Négociation

Débat contradictoire sur un sujet ou une situation en vue de rechercher un diagnostic partagé ou une décision commune.

Construire une décision commune sur un enjeu matériel avec un impact immédiat.

Négociation collective (ex: syndicale), processus de recherche de consensus, négociations internationales, négociations commerciales.

Médiation

Confrontation des points de vue lorsqu'il y a blocage autour d'un projet afin d'aboutir à une solution ou un consensus majoritaire au travers de la conclusion d'un accord. L'intervention d'un tiers neutre est nécessaire.

Obtenir un accord satisfaisant entre toutes les parties.

Médiation, conciliation entre les parties, résolution de conflits.

Coopération

Technique : Action conjointe ciblée, ponctuelle ou locale
Stratégique : Action conjointe concernant une thématique pour toute l'entreprise, l'ensemble des thématiques pour une partie de l'entreprise ou les deux à la fois.

Organisation de projets communs, enrichissement mutuel.

Partenariats spécifiques, projet de développement local commun, alliance entre acteurs, Joint Venture...

Codécision Gogestion

Prendre le parti de faire quelque chose, se déterminer à entreprendre quelque chose à plusieurs.

Les parties prenantes participent à la gouvernance de l'organisation.

Représentation des parties prenantes dans les conseils d'Administration, prise de décision collective.

Degré d'implication et d'ouverture avec les parties prenantes

Démarches de dialogue avec les parties prenantes

modalités de dialogue
Couvertes par le document

ANALYSE CROISÉE DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE INTERNATIONAUX EXISTANTS SUR LE DIALOGUE PARTIES PRENANTES

Le présent texte s'appuie sur une **analyse croisée** des principaux documents de référence internationaux existants en matière de dialogue avec les parties prenantes (ISO 26 000, GRI4, AA1000SES, guide de l'UNEP, guide de l'International Finance Corporation, UN Global Compact, Principe de l'OCDE).

Pour en savoir plus :

- **ISO 26000 (2010)** : Norme de management révisée en 2010 et organisée autour de sept articles, l'ISO 26000 définit pour la première fois de manière internationale ce que sont les parties prenantes. L'ISO 26000 rappelle que « *l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec elles est une pratique fondamentale en terme de management de la RSE* ». La norme se base sur quatre principes fondamentaux pour le dialogue avec les parties prenantes que sont la redevabilité, la transparence, les comportements éthiques et la reconnaissance des intérêts des parties prenantes. La norme précise notamment qu' « *une organisation doit reconnaître et prendre en considération les intérêts des parties prenantes affectées par les décisions et activités de cette dernière et elle doit y répondre* ». Par ailleurs, il est précisé que le « *dialogue avec les parties prenantes doit être interactif : il doit permettre aux parties prenantes de faire entendre leur point de vue et implique une communication bilatérale* ». En outre, la norme énonce que « *chaque fois que cela est possible, il convient d'établir un dialogue avec les organisations les plus représentatives qui reflètent ces intérêts. Un dialogue effectif avec les parties prenantes repose sur la bonne foi et va au-delà des relations publiques* ». La norme propose par ailleurs huit questions clés à se poser pour identifier les parties prenantes ; douze raisons de dialoguer avec elles et cinq éléments pour que le dialogue soit « utile ». <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>

- **AA1000SES (2008, révisé en 2011)** : L'AA1000SES - Stakeholder Engagement Standard, révisé en 2011, est un standard développé par l'organisme AccountAbility sur la base d'un travail pluri-acteurs et principalement utilisé dans les pays anglo-saxons. Ce standard, organisé en quatre parties, propose un outil rigoureux d'aide aux organisations pour la structuration de leur démarche de dialogue avec les parties prenantes. Ce standard met en avant le droit pour les parties prenantes d'être écoutées et l'obligation pour une organisation de répondre adéquatement aux inquiétudes exprimées. Construit autour des trois principes clés : inclusion, matérialité, réactivité (responsiveness), ce standard est une base solide pour la conception, la mise en oeuvre, l'évaluation et la vérification de la qualité des démarches de dialogue avec les parties prenantes. Les dix principaux critères à respecter pour garantir la qualité de la démarche sont les suivants : Respecter les trois principes de l'AA1000 (inclusion, matérialité, réactivité) ; Définir clairement le périmètre du dialogue ; S'entendre sur le processus de prise de décision ; Se concentrer sur des enjeux pertinents pour l'entreprise et/ou ses parties prenantes ; Créer des opportunités pour le dialogue ; Etre en cohérence avec la gouvernance de l'organisation ; S'astreindre à la transparence ; Adapter le processus de dialogue au profil des parties prenantes ; Respecter les échéances ; Etre flexible et responsable.

<http://www.accountability.org/images/content/5/4/542/AA1000SES%202010%20PRINT.pdf>

- **Guide de l'International Finance Corporation (2007)** : La Société Financière Internationale (IFC), filiale de la Banque Mondiale, a publié un manuel de bonnes pratiques identifiant les démarches à suivre pour établir un dialogue de qualité avec les parties prenantes dans le cadre de projets d'infrastructure, au niveau local. Prenant de nombreux

exemples issus des industries minières et pétrolières et opérant dans les pays en voie de développement, ce guide a vocation à accompagner les entreprises dans la préparation et l'élaboration de plans de dialogue avec les parties prenantes. Le guide de l'IFC identifie notamment huit critères à respecter pour engager un dialogue à la fois inclusif et ininterrompu entre une entreprise et des parties prenantes : l'identification des parties prenantes ; la divulgation des informations nécessaires ; la mise en place de consultation des parties prenantes ; le recours à la négociation et aux partenariats ; la gestion des griefs ; l'implication des parties prenantes dans la surveillance des projets ; la rédaction de comptes-rendus aux parties prenantes ; l'intégration du dialogue aux cycles des projets et la prise en compte de l'impact du dialogue sur les décisions de gestion.

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/528c708048855c1e8b1cdb6a6515bb18/IFC_StakeholderEngagement_French.pdf?MOD=AJPERES

- **Guide de l'UNEP, Volume I et II (2005)** : Réalisé en 2005 par l'UNEP, Stakeholder Research Associates et AccountAbility, ce guide méthodologique à destination des praticiens (volume I et II) détaille les cinq étapes clés pour mettre en place un dialogue réussi. Il s'appuie sur trois principes clés de la norme AA1000 : Matérialité, Pertinence, Rendre compte. Il propose trois questions clés pour évaluer la qualité d'une démarche de dialogue : « *Le dialogue est-il authentique et sincère ? Le processus de dialogue est-il clair, équitable et offre-t-il un niveau d'information suffisant ? Quels sont les impacts et résultats du dialogue avec les parties prenantes ?* »

<http://www.accountability.org/images/content/2/0/207.pdf> <http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf>

● **GRI4 (2000, révisée en 2013) :**

Ce processus international implique des entreprises, des ONG environnementales et sociales, des cabinets comptables, des organisations syndicales et des investisseurs. La GRI regroupe plusieurs milliers de participants qui collaborent à l'élaboration de lignes directrices pour le reporting RSE. 80 % des 250 plus grandes entreprises du monde qui produisent des rapports RSE utilisent actuellement le référentiel GRI pour valoriser leur engagement dans ce domaine. En matière de dialogue avec les parties prenantes, la GRI 4 rappelle que : « *L'organisation rédigeant le rapport doit identifier ses parties prenantes et expliquer dans ce rapport comment elle a répondu à leurs attentes et intérêts légitimes* ». De plus, l'entreprise est invitée à rendre compte de sa démarche globale vis-à-vis de ses parties prenantes. La GRI4 propose quatre critères concernant le dialogue avec les parties prenantes sur lesquels l'entreprise doit rendre compte :

- G4.24 : Fournir une liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation,
- G4.25 : Présenter la méthode d'identification et de sélection des parties prenantes avec lesquelles l'entreprise souhaite dialoguer (ainsi que ceux non choisis)
- G4.26 : Présenter l'approche de l'organisation en matière de dialogue avec les parties prenantes et notamment la fréquence par type et par groupe de parties prenantes. Il convient également d'indiquer si les parties prenantes ont été sollicitées dans le cadre de la préparation du rapport RSE de l'entreprise.
- G4.27 : Présenter les principaux enjeux et les préoccupations soulevées via le dialogue avec les parties prenantes par chaque groupe de PP et la manière dont l'organisation y a répondu, notamment à travers son rapport.

<https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>

● **Pacte Mondial des Nations Unies (2000, révisé en 2011) :**

A l'initiative des Nations Unies, le Pacte Mondial (ou Global Compact) est un pacte par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant notamment les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Le pacte vise ainsi à inciter les

entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable. Le dialogue avec les parties prenantes n'est pas directement mentionné parmi les dix principes du Global Compact, néanmoins, cet outil est mentionné dans la catégorie des principes généraux qui précise que « *la mise en œuvre effective des principes du Pacte Mondial suppose [...]* », entre autres, « *la volonté de coopérer et de dialoguer avec d'autres parties prenantes* » et dans les critères avancés (critère 21). La signature du Pacte mondial est une démarche volontaire de la part de l'entreprise. Les entreprises adhérentes s'engagent à progresser chaque année dans chacun des 4 thèmes du Pacte mondial et doivent remettre un rapport annuel appelé Communication sur le Progrès (COP) expliquant les progrès qu'elles ont réalisés.

<http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/>

● **Principes de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (1976, révisés en 2011) :**

Les principes de l'OCDE s'appuient sur six critères fondamentaux : légitimité, accessibilité, prévisibilité, caractère équitable, compatibilité avec les Principes directeurs et transparence. Ils rappellent que « *la conduite responsable d'une entreprise suppose un dialogue avec ses parties prenantes* ». L'organisation doit à travers le dialogue affirmer sa volonté de parvenir à des solutions concertées. Le principe n° 14 invite notamment les entreprises à « s'engager auprès des parties prenantes concernées en leur donnant de réelles possibilités de faire valoir leurs points de vue lorsqu'il s'agit de planifier et de prendre des décisions relatives à des projets ou d'autres activités susceptibles d'avoir un impact significatif sur les populations locales. »

<http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/48004355.pdf>

BIBLIOGRAPHIE DÉTAILLÉE DES PRINCIPAUX TEXTES SUR LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES PUBLIÉS EN FRANCE

D'autres textes (guides, plaquettes, ouvrages, plateforme) ont pris position sur le dialogue parties prenantes. Cette annexe propose une bibliographie détaillée mais **non exhaustive** des ouvrages publiés en France, et classés par ordre chronologique, du plus récent au plus ancien.

- **Comment dialoguer avec les parties prenantes ? - Plaquette du MEDEF (2014)** : S'inscrivant dans la continuité du guide Cap vers la RSE « *Faire de la responsabilité sociale de l'entreprise un levier de performance* », la plaquette « *Comment dialoguer avec les parties prenantes* », s'adresse à tous ceux qui s'interrogent sur leur stratégie RSE et notamment sur l'intérêt pour l'entreprise d'engager un dialogue avec ses parties prenantes. Dans un format court et simple, elle propose une démarche en 5 étapes : (1) Comment identifier ses parties prenantes ? (2) Comment les qualifier en fonction de leur intérêt pour l'entreprise et de leur pouvoir d'influence ou de décision ? (3) Quels critères pour évaluer et sélectionner ses parties prenantes ? (4) Quels modes de dialogues adopter ? (5) Enfin, elle rappelle les conditions de réussites et les erreurs à ne pas commettre pour engager un dialogue efficace. http://www.medef.com/fileadmin/www.medef.fr/documents/Responsabilite_environnementale/CapRSE_PartiesPrenantes.pdf

- **Guide du dialogue avec les parties prenantes - CGDD (2013)** : Ce guide, élaboré par le Club Développement Durable des établissements et entreprises publiques et le CGDD vise à accompagner les acteurs en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociétale de développement durable. Le guide s'interroge sur la création de conditions de dialogue et de concertation avec les parties prenantes, en vue d'enclencher un changement des modalités de gouvernance des organisations, en

réponse aux enjeux du développement durable. Il s'accompagne de trois autres ouvrages complémentaires : « *Les indicateurs de gouvernance des organismes publics en réponse aux enjeux du développement durable* » ; le guide de la « *Gouvernance et développement durable : mode d'emploi* » et le guide de « *Mise en œuvre des principes, visions et valeurs de la responsabilité sociétale des organismes publics* ».

http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_3_-_Dialogue.pdf

- **Plateforme Internet CriticalFriends – Utopies/Rever/UniEthos (2012)** :

Co-élaboré par Rever, UniEthos et Utopies, Critical Friends International est une plateforme de ressources en ligne consacrée aux pratiques de dialogue avec les parties prenantes dans les entreprises. Des plus traditionnelles aux plus innovantes, toutes les formes de dialogue y sont présentées, analysées et illustrées par des études de cas.

<http://www.criticalfriendsinternational.com/index.php/fr/>

- **L'entreprise à l'ère de la défiance : De l'intérêt du dialogue sociétal - Anne Chanon, le Sens Commun et Jérôme Auriac, Be-Linked. Edition L'Harmattan (2012)** : Dans cet ouvrage, les auteurs dressent un large panorama des enjeux relatifs au dialogue avec les parties prenantes. Partant du constat que les décisions concernant des «biens communs» ne peuvent plus se prendre sans consultation des premiers concernés : usagers, riverains, générations futures, cet ouvrage explique en quoi le dialogue sociétal est devenu un enjeu incontournable pour les entreprises. Loin d'être conjoncturelle, la multiplication des démarches de dialogue sociétal relève d'un phénomène global et structurel. Pour les auteurs, le dialogue sociétal s'inscrit donc dans un mouvement qui remet l'entreprise au cœur des territoires, au cœur de la société et donc au cœur des dynamiques de développement durable.

- **Retour aux fondamentaux : Comment rendre le dialogue avec les parties prenantes porteur de sens pour l'entreprise - Jonathan Morris et Farid Baddache - BSR (2012)** : Dans ce document, BSR présente son approche en cinq phases pour que les entreprises apprennent à nouer et à entretenir des relations internes, constructives et durables, afin de partager des valeurs grâce à l'instauration proactive d'un dialogue régulier et structuré. Les cinq phases sont : (1) Définir la vision et le degré d'ambition souhaités pour les processus de dialogues, à la lumière des actions antérieures ; (2) Établir les critères d'identification des parties prenantes, les classer par priorité et choisir un mécanisme d'engagement approprié ; (3) Fixer des objectifs à court et long terme, déterminer la logistique nécessaire à la bonne conduite des processus de dialogue, fixer les règles ; (4) Conduire soi-même le dialogue, en veillant à une contribution équitable des parties prenantes et en minimisant les tensions tout animant une facilitation des échanges restant concentrée sur les questions à aborder ; (5) Identifier les opportunités en fonction des informations reçues, revoir les objectifs et planifier les phases suivantes.

<https://www.bsr.org/reports/bsr-rapport-dialogue-avec-les-parties-prenantes.pdf>

- **Les lignes directrices pour le dialogue entre parties prenantes sur la responsabilité d'une entreprise - Forum citoyen pour la RSE (2011)** : Le Forum Citoyen pour la RSE, créé en 2004 regroupe une diversité d'acteurs (syndicats, ONG, réseaux d'experts, sur la question de la RSE) et a pour objet de constituer un lieu d'échanges et d'expertise, d'expression publique et de plaidoyer sur toutes questions relatives à la responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises. En 2011, le Forum citoyen pour la RSE a publié un premier document synthétique sur le dialogue avec les parties prenantes.

Il propose notamment une liste des parties prenantes ainsi que certaines lignes directrices à suivre pour mettre en place ces démarches.

<http://www.forumcitoyenpoumlarse.org/data/File/lignes-directrices-fcrse-dialogue-parties-prenantes--v4.pdf>

● **Analyse des pratiques de la concertation en France - Décider ensemble (2011) :**

Décider ensemble a publié une étude sur les pratiques françaises de la concertation sur projet, entreprise en 2009 grâce au soutien de l'ADEME et avec la participation de l'Université de Technologie de Compiègne. Menée auprès de maîtres d'ouvrages privés et publics, d'entreprises et de collectivités locales, l'étude de Décider ensemble fait émerger des pratiques, des méthodes et des outils de concertation portant sur des projets d'aménagement, des projets industriels ou des projets de politique publique. Elle s'adresse aux praticiens de la concertation en charge de porter des projets dans les territoires ainsi qu'aux décideurs nationaux en charge de construire une gouvernance, prenant acte des récentes évolutions en matière de participation des parties prenantes et du public. A travers des exemples très concrets et vécus, « *l'Analyse des pratiques de la concertation en France* » montre tout l'intérêt de mettre en place une concertation sérieuse et réfléchie avec les acteurs du territoire et le grand public : bonification du projet, construction de compromis, production de connaissance, construction de liens de coopération et/ou de confiance avec les parties prenantes.

<http://www.deciderensemble.com/travaux/etudes/analyse-des-pratiques-de-la-concertation-en-france>

● **La concertation en environnement -**

ADEME (2011) : Ce document s'adresse aux acteurs de terrain qui veulent améliorer leur action à travers une réflexion sur la concertation. Il concerne les porteurs de projets publics comme privés (collectivités, élus locaux, entreprises et les bureaux d'études qui les accompagnent). Il est également utile aux simples citoyens (associations, particuliers...) et autres parties prenantes. Il s'articule autour des questions telles que : Que peut-on attendre d'un processus de concertation ? Quand lancer une concertation ? Comment en choisir les modalités ? Il présente des

exemples concrets et bonnes pratiques, ainsi que les questions à se poser pour éviter les écueils. Il soulève les questions qui permettront au lecteur de trouver ses propres réponses dans le contexte qui est le sien.

<http://www2.ademe.fr/servlet/getDoc?cid=96&m=3&id=79085&p1=30&ref=12441>

● **Engagement des entreprises avec les parties prenantes - ORSE (2010) :**

L'objectif de ce guide est d'aider les entreprises à établir leurs choix d'engagement avec leurs propres parties prenantes, en prenant exemple sur des pratiques innovantes et en faisant le choix des outils pertinents parmi ceux disponibles. Cette étude doit être réactualisée prochainement.

http://www.orse.org/maj/upload/document/document_320.pdf

● **La prise en compte des parties prenantes dans les processus de reporting développement durable des entreprises - ORSE (2010) :**

Cette étude est basée sur l'analyse des rapports annuel, de Développement Durable publiés par les entreprises françaises cotées au CAC 40 en 2009. Compte tenu de l'importance grandissante des parties prenantes de l'entreprise, en terme de responsabilité sociétale, l'ORSE a souhaité savoir comment les entreprises envisageaient la prise en compte des parties prenantes dans le processus de reporting. Cette étude a but pédagogique vise donc à guider les entreprises dans la manière d'associer leur parties prenantes au processus d'élaboration de leurs rapports de développement durable.

http://www.orse.org/force_actu.php?fichier=actualite_63.pdf&fichier_old=fr_Rapport_ORSE_reporting_parties_prenantes_0910.pdf

● **Note 21 : La concertation avec les parties prenantes externes : principes, méthodologie, action - Comité 21**

(2009) : Le Comité 21 a publié en 2009 une Note 21 sur la concertation des parties prenantes, qui expose en détail sa méthodologie et présente des témoignages d'entreprises.

<http://www.comite21.org/docs/note-21-la-concertation.pdf>

GLOSSAIRE

Animateur : L'animateur, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise, intervient uniquement dans l'animation d'une session de dialogue avec les parties prenantes. Son engagement se limite à l'animation du débat, et non, à la différence du facilitateur externe, sur l'ensemble du processus de dialogue et d'implication des parties prenantes.

Bilatéral (dialogue) : Démarche de dialogue engagée avec une diversité de parties prenantes issues d'un même groupe d'acteurs (les fournisseurs, les représentants d'ONG variées etc.)

Cartographie des parties prenantes : Outil permettant de recenser l'ensemble des parties prenantes d'une organisation en fonction de leurs intérêts et d'identifier les forces en présence, d'appui ou de résistance au changement en comprenant leurs positionnements et motivations par rapport à différents enjeux.

Concertation : Débat contradictoire entre les parties sur un sujet ou une situation en vue de comprendre et échanger des informations, des points de vue ou les positionnements de chacun.

Consultation : Recueil ou échange d'informations, de points de vue ou de positionnements en vue de collecter un avis.

Dialogue avec les parties prenantes : Processus dynamique, interactif et constructif par lequel une entreprise engage, de manière volontaire, un échange avec des parties prenantes, internationales, nationales ou locales, internes et externes, afin d'éclairer sa prise de décision en fonction de leurs attentes

Développement durable : Selon l'ONU, « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Pour ce faire, individus et organisations doivent rechercher dans leurs actes un équilibre entre les enjeux environnementaux, sociétaux et économiques afin de préserver un monde vivable, viable et équitable.

Entreprise : Unité institutionnelle et organisationnelle dont le but est de produire et fournir des biens et de services à destination d'un ensemble de clients et usagers, jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes et mue par un projet décliné en stratégie et/ou en politiques et plans d'action.

Facilitateur externe : Acteur indépendant et extérieur à l'entreprise qui peut intervenir de manière ponctuelle, seul ou en binôme, dans le cadre d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes (consultation, concertation, négociation) afin d'organiser les échanges entre les forces en présence dans de bonnes conditions et faciliter l'expression, l'écoute et la construction de solutions partagées en tenant compte de la légitimité et de la diversité des points de vue des acteurs présents. Il est notamment garant de l'équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux, potentiellement contradictoires, des parties prenantes.

Matérialité : Processus utilisé pour déterminer la pertinence et l'importance d'un enjeu pour une organisation et ses parties prenantes. Un enjeu matériel, ou pertinent, est un enjeu qui pourra influencer les décisions, les actions et la performance d'une organisation ou de ses parties prenantes.

Médiateur : A l'inverse du facilitateur, le médiateur intervient spécifiquement dans la résolution de conflit et organise les échanges entre parties dans le but de trouver une issue satisfaisante pour toutes les parties prenantes.

Multilatéral (Dialogue) : Démarches de dialogue engagées avec une diversité de parties prenantes issues, de groupes variés et associant à la fois des parties prenantes internes et externes à l'entreprise, afin de confronter les points de vues d'acteurs divers.

Organisation : entité ou groupe de personnes et d'installations, structuré sur la base de responsabilité, d'autorités et de relations, ayant des objectifs identifiables (définition de l'ISO 26000).

Parties prenantes : Une partie prenante est définie comme « un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation » (Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, paragraphe 2.20). Par parties prenantes internes, on entend notamment les collaborateurs, les organisations syndicales, le comité d'entreprise etc. Par parties prenantes externes on entend notamment les ONG, collectivités, fournisseurs etc.

Référent interne : Le référent interne est un collaborateur interne à l'organisation ou l'entreprise initiant une démarche de dialogue avec les parties prenantes et qui aura la charge de piloter la démarche en interne.

Responsabilité sociétale des Entreprises (RSE) : Est la déclinaison du développement durable s'agissant des activités et décisions de gestion des entreprises (cf. définition de l'ISO 26000). Selon la Commission Européenne, pour assumer leur responsabilité sociétale :

- « Il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux ».
- « Il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base ».



avec le soutien financier de



soutien technique au titre de leur participation au groupe pilote



soutien technique au titre de leur participation au groupe élargi

