

Comité 21



PRINCIPES DIRECTEURS POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES





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

Impression

Imprimerie Louyot - Paris - Papier PEFC 

Remerciements

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

AVANT - PROPOS

Faisant le constat d'une multiplication des démarches dites de « dialogue avec les parties prenantes », organisées sous des formes variées, il est apparu nécessaire de réunir des acteurs et praticiens engagés sur ce sujet afin d'élaborer **une réflexion collective** s'appuyant sur les modalités du dialogue entre entreprise et parties prenantes ¹.

La pratique du dialogue, dans la mesure où elle constitue **un acte de responsabilité** pour l'organisation qui l'initie, ne peut être qu'encouragée. L'enjeu de ce texte, issu d'un processus de rédaction concertée ², est de fournir **les principes à respecter** pour que celui-ci se déroule dans les meilleures conditions, en limitant d'éventuelles dérives ³ mais aussi une sur-sollicitation des parties prenantes.

Ce document propose **une définition et une vision commune** du dialogue avec les parties prenantes. Il identifie **sept Principes directeurs** jugés nécessaires pour **garantir un dialogue volontaire, constructif et engagé avec les parties prenantes**. Il a vocation à accompagner les entreprises, les parties prenantes et les facilitateurs pour leur permettre d'améliorer la **qualité des démarches** de dialogue avec les parties prenantes et favoriser la **confiance réciproque**.

PAR SOUCI D'EFFICACITÉ ET DE LISIBILITÉ, LES PRINCIPES DIRECTEURS SONT ICI FORMULÉS SOUS L'ANGLE D'UNE ENTREPRISE INITIATRICE D'UNE DÉMARCHE DE DIALOGUE AVEC DES PARTIES PRENANTES.

Pour autant, les Principes directeurs s'adressent plus largement (cf. schéma ci-contre) :

- **à toute organisation** au sens de l'ISO 26000 qui souhaite initier, ou a déjà mis en place, de manière volontaire, **une démarche de dialogue avec des parties prenantes au titre de sa responsabilité sociétale** (entreprises privées ou publiques, collectivités, administrations, médias, associations, ONG, etc. quels que soient leur secteur d'activité, taille ou situation géographique).

- **aux parties prenantes** sollicitées pour participer à une démarche de dialogue (entreprises privées ou publiques, collectivités, administrations, médias, associations, syndicats, fédérations, etc.).

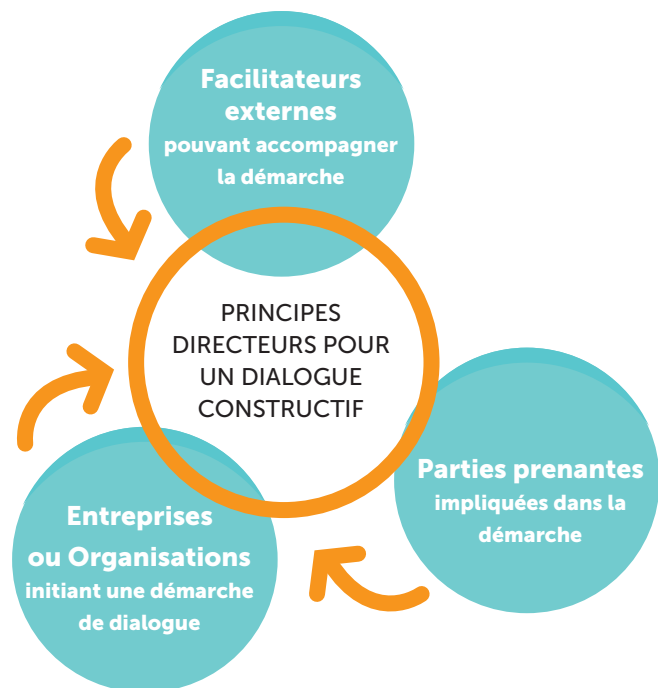
- **aux facilitateurs externes** qui conseillent les entreprises et organisations dans ces démarches pour favoriser l'expression, l'écoute et la construction de solutions partagées (cabinets de conseil, indépendants, associations).

DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES, DÉFINITION DE L'ISO 26000 :

« **activité entreprise pour créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation.** »

Une partie prenante est définie par l'ISO 26 000 comme « **un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation.** »

ACTEURS CONCERNÉS PAR LA MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES DIRECTEURS



¹ Voir Annexe n°3 du Guide méthodologique, liste indicative des groupes de parties prenantes qui inclut notamment les fournisseurs, les clients, les collaborateurs, la société civile, les acteurs territoriaux, etc.

² Voir Liste des contributeurs en page 8

³ Les risques identifiés sont notamment une grande hétérogénéité dans les pratiques, un essoufflement des démarches initiées par les entreprises précurseurs, un épuisement des parties prenantes sollicitées, un détournement du dialogue avec les parties prenantes à des fins uniques de communication et/ou pour être en ligne avec les principaux

référentiels encourageant la mise en place de démarche de dialogue sans en saisir nécessairement leur portée, notamment en matière de gouvernance.

Ces Principes ont été co-construits sur la base d'une analyse croisée des principaux documents de référence existants en matière de dialogue avec les parties prenantes (ISO 26 000, GRI4, AA1000SES, guide de l'UNEP, guide de la Société Financière Internationale, etc.) et des retours d'expériences d'acteurs et praticiens.

La réflexion collective engagée par le Comité 21 et un certain nombre d'acteurs et de praticiens du dialogue a pour **objectifs** de :

1. Donner envie aux différents acteurs d'engager ou de participer à des **démarches volontaires de dialogue** et de **promouvoir leur déploiement**.

2. **Proposer** un texte commun visant à encourager les entreprises et toutes organisations à mieux intégrer ces démarches à leurs modes de **gouvernance**.

3. **Améliorer la qualité et l'efficacité** des pratiques et **renforcer la confiance** pour favoriser la **participation durable des parties prenantes** à une démarche de progrès continu.

4. **Faciliter une communication pertinente** auprès de l'ensemble de la société civile sur ces démarches et fédérer les acteurs à travers un **langage commun**.

PAR LA SIGNATURE DE CE TEXTE, LES ORGANISATIONS MARQUENT LEUR ADHÉSION AUX SEPT PRINCIPES DIRECTEURS DÉTAILLÉS CI-APRÈS ET À LEUR MISE EN ŒUVRE.

Ces Principes sont accompagnés d'un **guide méthodologique co-construit**⁴ qui permettra aux acteurs concernés d'aller plus loin dans leur démarche.

LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES, UN ENJEU FONDAMENTAL DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

1 LES ENJEUX MONDIAUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le **développement durable** est, 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 viable, viable et équitable. Ce concept de développement durable s'inscrit dans l'esprit de la **Déclaration universelle des droits de l'Homme** dont les principes transversaux sont repris dans les **principaux textes** sur le développement durable et la responsabilité sociétale.

2 LA TRADUCTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'ÉCHELLE DES ORGANISATIONS : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La **responsabilité sociétale** est la déclinaison du développement durable s'agissant des activités et décisions de gestion des organisations (cf. définition ISO 26000, encadré page 1).

Selon la Commission européenne, pour assumer leur responsabilité sociétale, les entreprises doivent :

– « *respecter la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux* ».

– « *engager, 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* ».

3 LE DIALOGUE, UNE DÉMARCHE STRUCTURANTE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Le dialogue est aujourd'hui considéré comme un **facteur essentiel de la crédibilité d'une démarche de responsabilité sociétale**.

Il a été consacré par de nombreuses normes internationales comme les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales (1976, révisés en 2011), le Global Compact des Nations Unies (2000, révisé en 2011), le référentiel de reporting extra-financier GRI.4 (1997, révisé en 2013), les normes de performance en matière de durabilité environnementale et sociale de la Société Financière Internationale (2006, révisés en 2012), la norme ISO 26000 (2010), les principes du standard AA1000SES (2011), et de nombreux guides méthodologiques à l'intention des praticiens (UNEP, ORSE, MEDE, MEDEF etc.).

⁴ Le guide méthodologique accompagne les Principes directeurs et propose une liste de quarante-sept recommandations méthodologiques, clés et avancées, ainsi qu'une grille de questionnement destinée aux opérationnels en charge de ces projets. Ces recommandations sont déclinées en fonction des quatre phases de déploiement d'une démarche de dialogue : incubation ; cadrage ; déploiement ; évaluation.

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 réglementaires⁵, 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

Les Principes directeurs s'appliquent 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 des 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).

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

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 par le développement, sur **le long terme d'un lien actif et concret avec les parties prenantes**. Les Principes directeurs s'appliquent particulièrement à deux modalités de dialogue avec les parties prenantes⁶ : la consultation et la concertation. L'information, la communication, la négociation, la médiation, la coopération ou la co-décision/co-gestion n'en font pas partie.

⁵ 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.

⁶ Voir Annexe N° 4 du Guide méthodologique – Modalités d'interactions et de dialogue avec les parties prenantes.

PRINCIPES DIRECTEURS POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LES PARTIES PRENANTES

Pour les signataires :

- Le dialogue avec les parties prenantes est un **processus dynamique et interactif** par lequel une entreprise initie, de manière volontaire, un échange avec des parties prenantes, internationales, nationales ou locales, **externes et internes, afin d'éclairer sa prise de décision au regard de leurs attentes**. Cette démarche, déployée par l'entreprise dans l'exercice de sa responsabilité sociétale⁷, engage a fortiori une **pluralité d'acteurs**.
- La **vision** partagée est celle d'un dialogue avec les parties prenantes qui constitue un **mode de coopération privilégié** pour articuler, de façon vertueuse, la gestion de l'entreprise aux enjeux du développement durable. Le dialogue doit notamment privilégier une meilleure compréhension de ces enjeux par l'expression de dissensus et points de convergence.
- Ce souci et cette nécessité de dialoguer s'appuient sur une **conception commune du rôle de l'entreprise, acteur à part entière de la société**. En effet, dans la mesure où ses activités et ses décisions de gestion dépendent et impactent, positivement et négativement, l'ensemble des acteurs de la société et l'environnement au sens large, l'entreprise se doit de prendre en considération

les attentes des parties prenantes dans ses prises de décisions, pour sa propre pérennité. Elle exerce ainsi sa responsabilité sociétale.

Comme le souligne la norme ISO 26000, « *il convient que l'organisation s'attache à bien appréhender les défis et les dilemmes du point de vue des individus et des groupes qui peuvent être impactés* »⁸. C'est ce principe qui est au cœur du devoir de vigilance désormais reconnu internationalement⁹. Cet impératif doit conduire les entreprises à inscrire le dialogue avec les parties prenantes dans leurs dispositifs de prise de décision et leurs outils de management afin de mieux tenir compte de leur écosystème, des enjeux économiques, sociétaux, environnementaux et de gouvernance.

Les signataires estiment que le dialogue avec les parties prenantes est une démarche utile à plusieurs titres pour son initiateur :

- **En termes de responsabilité sociétale et de gouvernance** : il permet d'améliorer les modes de gouvernance et de management au sein des entreprises. Il enrichit les réflexions stratégiques, la capacité de l'entreprise à s'interroger sur la soutenabilité de son modèle économique et donne de la crédibilité aux politiques de responsabilité sociétale. Pour ce faire, il

doit s'articuler aux démarches de dialogue social et réglementaires existantes.

- **En termes de performance** : une meilleure prise en compte par les entreprises des attentes des parties prenantes et de la société civile au sens large, ainsi que de leurs expertises, peut devenir un facteur de performance globale, d'innovation, de compétitivité et de différenciation en lien avec les enjeux de développement durable. Le dialogue avec les parties prenantes favorise aussi l'ancrage territorial et les engagements de l'entreprise vis-à-vis de la société aux échelles locale, nationale voire internationale.

- **Sur un plan préventif** : l'identification des risques, puis la compréhension des enjeux et des points de dissensus ou consensus avec les parties prenantes peuvent éviter aux entreprises des préjudices opérationnels, juridiques, économiques ou réputationnels, et permettre la recherche de solutions partagées.

Le dialogue avec les parties prenantes contribue ainsi à un **processus d'amélioration continue** et permet la **recherche de solutions croisées à des enjeux communs**. Son efficacité relève cependant d'une responsabilité partagée par tous, d'une méthodologie, d'outils adéquats incluant un reporting pertinent, et de moyens adaptés pour la mise en œuvre de la démarche.

⁷ L'adjectif « sociétal » est ici accepté dans un sens large, incluant les enjeux sociaux (relations et conditions de travail, droits humains).

⁸ Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, paragraphe 7.3.1.

⁹ Le devoir de vigilance, aussi appelé diligence raisonnable, est défini comme « une démarche globale proactive d'identification, visant à éviter et atténuer les impacts négatifs sociaux, environnementaux et économiques, réels et potentiels, qui résultent des décisions et activités d'une organisation sur tout le cycle de vie d'un de ses projets ou activités » (Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, paragraphe 2.4.)

LA CONDUITE D'UN DIALOGUE DE QUALITÉ AVEC LES PARTIES PRENANTES DÉPEND EN CE SENS TOUT AUTANT DE L'INITIATEUR DE LA DÉMARCHE QUE DE LA CAPACITÉ DES PARTIES PRENANTES À RESPECTER CES PRINCIPES.

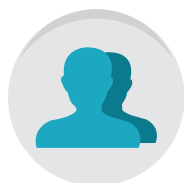
Pour que ce dialogue soit à la fois **constructif et productif** pour l'ensemble des acteurs impliqués, il apparaît nécessaire de **respecter les Principes directeurs énoncés ci-après**. Il n'existe pas d'ordre d'importance dans la mise en œuvre de ces Principes.

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



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



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



1. SE DONNER LES MOYENS DE CHANGER

Le dialogue avec les parties prenantes doit être un **catalyseur de changement** dans l'entreprise, à tous les niveaux, mais aussi pour les parties prenantes, dans une perspective **d'amélioration continue, d'innovation et d'impact**. Le respect de ce principe dépend de la capacité de l'initiateur du dialogue à adopter une **posture d'ouverture au changement**, à dépasser ses éventuels a priori et à se doter de moyens suffisants par rapport aux objectifs fixés. En ce sens, il est fondamental de se préparer à prendre en considération les **résultats du dialogue** dans ses prises de décisions, et à accepter de pouvoir changer sa stratégie ou ses projets initiaux en tenant compte des attentes évolutives des parties prenantes. Pour que ces changements soient effectifs, il convient d'associer de **manière transversale** l'ensemble des équipes susceptibles de les mettre en œuvre ce qui implique une intégration de ces démarches au mode de **management interne**.



2. PRENDRE EN COMPTE LES INTÉRÊTS DIVERS, VOIRE DIVERGENTS

Le dialogue avec les parties prenantes suppose la prise en compte de **l'altérité**, la reconnaissance de la **diversité** et de la **divergence** des **opinions**, de la **culture** et des **compétences** de chacun dans une optique **d'ouverture, d'enrichissement mutuel et de recherche de solutions partagées**. En

vertu de ce principe, le dialogue avec les parties prenantes doit favoriser une meilleure **compréhension des points de vue** et permettre l'identification des **consensus et dissensus**. L'intégration des intérêts divers, voire divergents inscrit la démarche de dialogue avec les parties prenantes dans un **processus participatif** et contribue, dans une certaine mesure, à la **promotion du « vivre ensemble »**. Le dialogue avec les parties prenantes ne doit pas être utilisé comme une caution ou à des fins d'affichage. La démarche doit expliciter de **manière transparente** la façon dont l'avis des parties prenantes sera, ou non, pris en compte dans les décisions.



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

Les démarches de dialogue supposent de :

- **Identifier les parties prenantes pertinentes**, externes et internes, qui seront conviées au processus de dialogue en veillant à leur **diversité** de points de vue et leur représentativité par rapport aux enjeux sélectionnés. Il est nécessaire d'éviter de faire du **degré d'expertise et de la taille de l'organisation représentative** l'unique filtre de sélection

des parties prenantes ou de solliciter principalement des parties prenantes proches ou alliées, pour éviter les débats consensuels. L'initiateur de la démarche doit prendre en considération la **capacité** de certaines parties prenantes à participer effectivement à ces démarches, en **s'interrogeant sur leur éventuelle indemnisation**, tout en se préservant du risque de suspicion de partialité ou de corruption de celles-ci. Le choix des parties prenantes doit également s'appuyer sur un **niveau adapté de transparence, en particulier sur les liens d'intérêts entre les acteurs en présence, pour renforcer la crédibilité de la démarche**.

- **Faire émerger une diversité d'enjeux significatifs** tant pour les parties prenantes que l'initiateur du dialogue. Ce point s'appuie sur la notion de matérialité, ou de pertinence des enjeux, qui intègre les priorités de l'organisation et les attentes des parties prenantes. Afin de prioriser le traitement de ces enjeux, il convient de tenir compte : des attentes exprimées par les participants, des **objectifs initiaux, des échelles de dialogue choisies** (locale, nationale, internationale), des enjeux de la **filière** ou du **secteur d'activités** et du **type de dialogue** mené ¹⁰.

*Mise en garde : le principe de pertinence appliqué au choix des enjeux et des parties prenantes, reste souvent **subjectif** et nécessite d'être **réévalué** au cours de l'exercice de dialogue mené.*

¹⁰ Voir Annexe N° 4 du Guide méthodologique – Modalités d'interactions et de dialogue avec les parties prenantes



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

Par définition, le dialogue avec les parties prenantes suppose une **implication forte et durable des parties prenantes**, incluant de manière **transversale** une pluralité d'acteurs, **externes comme internes**, et, en **tout premier lieu, les décisionnaires** de l'entreprise. Pour favoriser la participation des parties prenantes, il convient d'accorder des moyens nécessaires et suffisants à la poursuite des objectifs fixés, notamment

de désigner dans le cadre du dispositif un **réfèrent interne**, responsable de la pérennité de la démarche mais aussi un **facilitateur, interne ou externe**, à l'organisation initiant le dialogue. Le facilitateur interne peut être (ou non) le même que le réfèrent interne sur le projet. Le facilitateur veille : au respect du périmètre de discussion, au maintien d'une posture d'écoute, à l'équilibre des temps de parole, à l'animation des échanges et aux réponses apportées aux parties prenantes. Le recours à un **facilitateur externe** peut apporter une garantie supplémentaire dans la mesure où celui-ci assure grâce à son expertise : le **suivi** du processus de dialogue dans le temps, l'**identification** et la **formation** des parties prenantes, la réduction des **asymétries d'information** entre parties prenantes, l'**accessibilité** des informations, l'expression de tous les participants et l'évaluation de la démarche.



5. RESPECTER LES VALEURS DU DIALOGUE

L'efficacité et la réussite des démarches de dialogue dépendent de l'adoption d'un certain nombre de **valeurs à incarner** par l'ensemble des participants pour éviter les jeux de postures et **instaurer la confiance**. Certains comportements **éthiques et qualités humaines** sont essentiels pour dialoguer et favoriser l'**innovation collective** comme l'**écoute**, le **respect mutuel**, la **bienveillance**, l'**équité**, l'**intégrité**, la **sincérité de l'engagement**, l'**humilité**, mais aussi le **pragmatisme et la créativité**. Il convient de **définir le niveau de confidentialité** accepté par tous pour favoriser la confiance entre les participants et faire respecter ces valeurs à travers une méthodologie à **définir avec les parties prenantes internes et externes en amont** du processus de dialogue (ex : objectifs communs, périmètre du dialogue, règles du jeu avec les parties prenantes externes, etc.).



6. ANCRER LA DÉMARCHE DANS LE TEMPS ET LA DURÉE

Le dialogue avec les parties prenantes suppose de tenir compte du **rapport au temps** et doit nécessairement se penser sur le long terme afin de tisser des liens durables entre les acteurs impliqués. Ces démarches, quand bien même elles seraient uniques ou ponctuelles, doivent se baser sur un **continuum d'échanges**. Il convient de déterminer le **moment adéquat** pour initier le processus et l'engager suffisamment **en amont** des projets portés au dialogue. Pour assurer son effectivité, il est également essentiel de dresser d'abord le bilan des démarches passées, d'identifier les **étapes** nécessaires à son déploiement et de **cadre le processus dans le temps** pour déterminer notamment le temps de la **décision**. Enfin, il est important de faire preuve d'**adaptabilité** et de **flexibilité** dans une optique d'amélioration continue et d'apprentissage de la démarche par

tous. Il convient également de prendre en compte, dans l'élaboration du calendrier et des échéances liées à la prise de décision, les **contraintes temporelles propres** aux parties prenantes, comme à l'initiateur du dialogue.



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

Les processus de dialogue, même informels, génèrent des attentes particulières chez les parties prenantes qui y ont participé et que l'initiateur d'une démarche de dialogue doit prendre en considération au travers d'un **bilan voire d'une évaluation** spécifique de la démarche. Rendre compte suppose d'**informer** dans la durée les participants

sur les **modalités** du dialogue, le choix des enjeux traités et les **résultats** de la démarche, de manière **argumentée**, en expliquant pourquoi le **point de vue des parties prenantes a été pris en compte ou non** dans la décision. Par ailleurs, les processus de dialogue doivent faire l'objet d'une **communication sur l'existence de la démarche et l'usage** qui en est fait, **accessible** à tout acteur, y compris ceux n'y ayant pas directement pris part. Cette communication peut s'appuyer sur tout support de communication, adapté à la cible, et selon les moyens dont dispose l'initiateur du dialogue. En particulier, dans le cadre des articles 225 et 255 de la Loi Grenelle 2 et de la GRI, les entreprises et les collectivités disposent d'un outil de **reporting** pour rendre compte de ces démarches en y associant autant que possible les parties prenantes.

LISTE DES CONTRIBUTEURS

Le présent document a été construit en trois 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 texte intermédiaire. Enfin, une consultation en ligne a permis à une cinquantaine d'organisations d'amender ce texte. A chaque phase du projet, le Comité 21 a veillé à maintenir une proportionnalité entre les participants représentant des entreprises, des facilitateurs externes et des parties prenantes.

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
Ariane Thomas, L'Oréal
Christophe Karlin, RFF
Agnès Gougeon-Chamayou, Sanofi
Daniel Baumgarten, Séché Environnement
Bruno Rebelle, Transitions

3 ENTRETIENS INDIVIDUELS* ET CONSULTATION EN LIGNE

Karim Berthomé, AgroParisTech
Carine Becher et Laurence Tabourdeau, Air France
Florence Brunet-Chauveau, Altamire
Audrey Arnaud, Altermondo Consulting
Dominique Michalon, Alticentre
Gilles Bertrand, auto-entrepreneur
Emmanuelle Bru, BNP Paribas
Thierry Conraud, C3 Consensus Europe
Didier Lamy, Cabinet Lamy Environnement
Sandrine Laisne, CARENE
Julie Petithomme, Carrefour
Gaëlle Brière*, Centre des Jeunes Dirigeants
Alexandre Grillat, CFE-CGC
Sandrine Bourgogne*, CGPME
Pierre-Yves Sanchis, Comeen
Pierre Roger, Communauté urbaine de Dunkerque
Mylene Peronet, Conseil général de Seine-et-Marne
Henri Fraisse, Consultant Indépendant
Isabelle Durand, COORDI+
Martine Jauroyon, Egis
Agnès Rambaud-Paquin, Des enjeux et des hommes
Emmanuel Ollivier, Fondation de l'Armée du Salut
André de Marco, Fondation Nicolas Hulot
Aurélien Rebaudo-Zulberty, Gecina
Christine Bargain, Groupe La Poste
Laurent Pruliele, GSF SAS
Thomas Busutil*, Imagin'able
Charlotte Barbe et Patrick d'Humières*, Institut RSE
Matthieu Lerondeau, La Netscouade
Clément Geney, Lisode
Alexandra Palt, L'Oréal
Noémie Chevalier et Michel Laviale*, MEDEF
Laurence Vandaele et Mael Delemotte, Nexans

Aline Masmonteil et Vianney Sauvage, Nuova Vista
Thierry Leonardi, Opéra de Lyon
Anne Maclaren et Emmanuella Paltz, Orange
Camille Saint Jean, Orée
Aurelia Cochetoux, Pixelis
Christophe Bultel, RC2C communication et stratégies numériques
Marie-Hélène Faure, Relier
Christian Dubost, RFF puis SNCF
Nicolas Martin, RScop
David Landier, RTE
Véronique Lamour, Saur
Elen Trossero et Florence Cousin, SNCF
Olivier Dubigeon, Sustainway
Solène Rigot, Systra
Bertrand Desmier, Tennaxia
Christine Hamot et Nicolas Guedj, Total
Élodie Rolland, Transfert Environnement et Société
Marie-Noëlle Martin, Un parrain, 1 emploi

ORGANISATIONS IMPLIQUÉES DANS LA CO-CONSTRUCTION DU TEXTE





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

