



# Pour un dialogue constructif avec les parties prenantes

Présentation du projet  
28/11/2014



# 1. Objectifs **du projet**

- **Diversité d'acceptations** du dialogue avec les parties prenantes et **pratiques très variées** → absence de **cadre de référence commun** !
- **Faible lisibilité et visibilité** des pratiques → manque de **transparence** qui **nuit à leur diffusion** !
- Risque **d'usure** des parties prenantes et de **récupération** à des fins uniques de communication → besoin de créer le cadre de la **confiance dans le temps et de donner envie** !
- Difficulté **d'initier le dialogue** avec certains types d'acteurs → enjeu de **modernisation de la gouvernance** des entreprises !
- Enjeu de maintien de **la dynamique** → nécessité d'une **incarnation** et d'un portage fort de la démarche en interne dans le temps.
- Enjeu de la **mesure des impacts** de ces démarches pour **convaincre** de leur utilité → mettre en avant les bénéfices de ces démarches.

# Trois outils

13 janvier 2015

## Principes directeurs (Co-construits)

Document court et stratégique, soumis à la ratification des entreprises, des parties prenantes et des tiers-facilitateurs : engagement à respecter les principes.

Pour les  
décisionnaires

13 janvier 2015

## Guide méthodologique (Co-construit)

Document d'accompagnement pour les parties prenantes initiant un dialogue ou invitées à y participer. 47 recommandations + questions à se poser au cours de la démarche.

Pour les  
opérationnels

T1 2015

## Note 21 (Contributions)

Texte d'appui au guide méthodologique : la Note approfondit certains aspects au travers d'entretiens, exemples, outils, cas pratiques ...

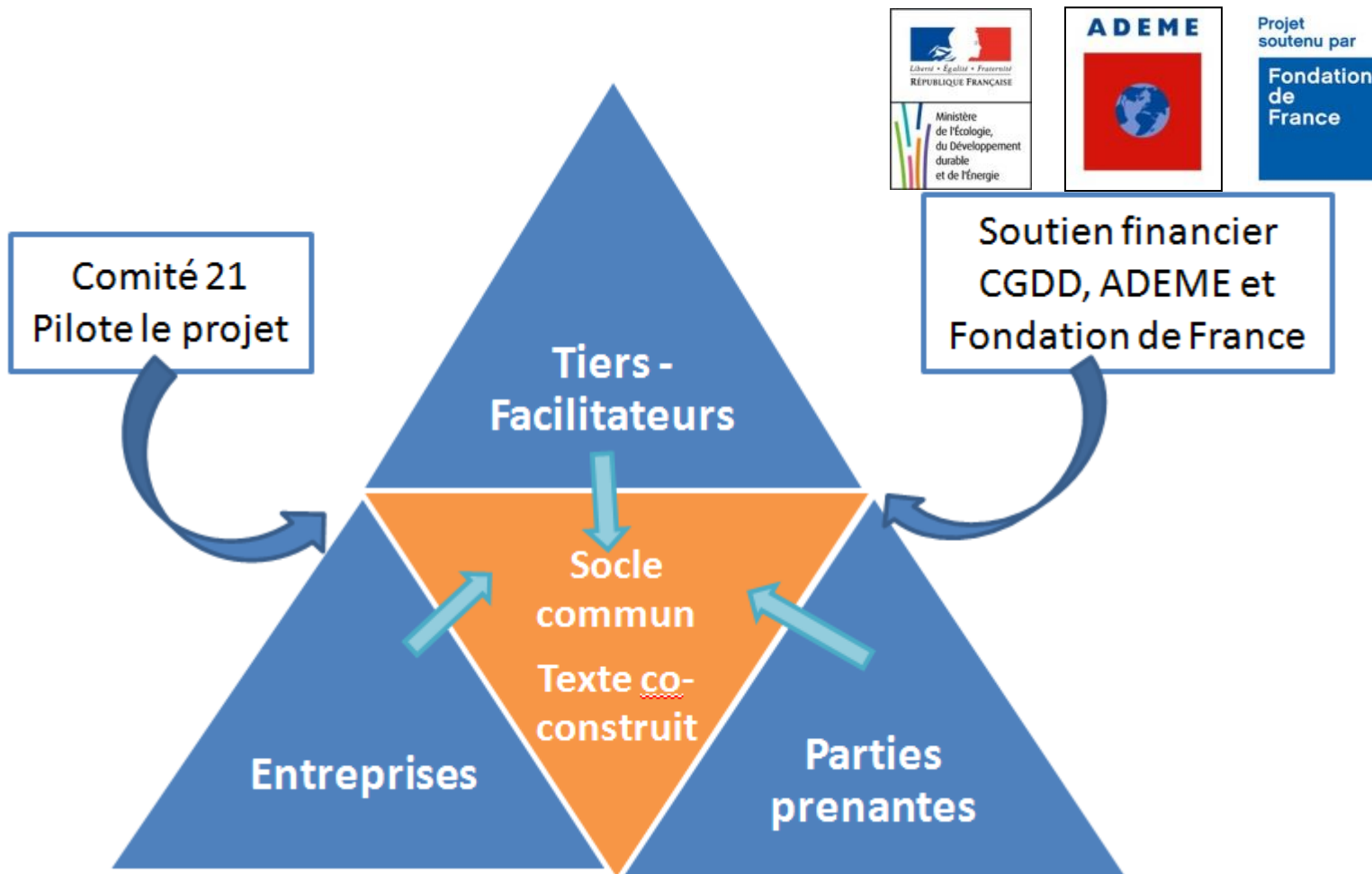
Pour les  
opérationnels



## 2. Méthodologie d'élaboration du projet



# Co-construction des Principes directeurs et du Guide méthodologique





# Déroulement du projet

## PHASE 2

**+ 17 acteurs engagés**

Comité 21, parties prenantes, entreprises et facilitateurs externes



## PHASE 1

**12 acteurs initiateurs**

Comité 21, parties prenantes, entreprises et facilitateurs externes

## PHASE 3

**+50 organisations**

issus de la communauté RSE et du développement durable

## PHASE 4

Comité 21

Restitution  
Rédaction  
Publication

Guide méthodologique  
(Co-construit)

Principes directeurs  
(Co-construits)

Note 21  
(Contributions)

Evènement de lancement en partenariat avec le CGDD

**13 Janvier 2015**



# Les participants GT pilote et élargi

## Entreprises

- Au titre du groupe pilote



- Au titre du groupe élargi



+ Entretiens téléphoniques avec



## Parties prenantes

- Au titre du groupe pilote



+ Olivier Maurel (Chercheur)

- Au titre du groupe élargi



+ Philippe Marzolf (Chercheur)

## Tiers-facilitateurs

- Au titre du groupe pilote



- Au titre du groupe élargi



+ Entretiens avec : Imagin'able





### 3. Les **Principes directeurs**

**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 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**.

# Cibles et périmètre des Principes directeurs

- Par souci d'efficacité et de lisibilité, les Principes directeurs sont formulés **sous l'angle d'une entreprise initiatrice d'une démarche de dialogue avec des parties prenantes.**
- Les Principes directeurs s'adressent plus largement :
  - **aux entreprises et organisations (au sens de l'ISO26000)** qui ont déjà mis en place une démarche de dialogue avec des parties prenantes, ou s'interrogent sur l'opportunité d'en initier une.
  - **aux parties prenantes** invitées à participer à ces démarches et qui souhaitent interroger l'entreprise ou le tiers-facilitateur sur les modalités d'organisation de la démarche ;
  - **aux facilitateurs externes** qui accompagnent les entreprises et les organisations dans ces processus.
- Les démarches concernées par le texte sont :
  - **Volontaires** → le document ne s'applique pas aux formes historiques (dialogue social) et réglementaires de dialogue (concertations publiques) mais uniquement aux démarches volontaires.
  - **Liées aux enjeux de développement durable** → les démarches concernées portent sur des stratégies, projets, politiques ayant un impact en termes de RSE à un niveau local, national ou international.
  - **Multilatérales et bilatérales**, impliquant des parties prenantes **internes et/ou externes.**
  - Matérialisées par **des échanges directs, physiques ou numériques.**

Ce texte a vocation à **servir de socle commun** en permettant aux acteurs de s'engager à respecter sept principes directeurs. → le texte s'adresse aux **décisionnaires**.

- **Définition** commune pour le dialogue avec les parties prenantes
- **Vision** commune sur le dialogue et le rôle de l'entreprise
- **Intérêt** de ces démarches et leurs **bénéfices**

## 7 PRINCIPES

POUR UN DIALOGUE CONSTRUCTIF ENTRE ENTREPRISES ET PARTIES PRENANTES



SE DONNER LES MOYENS DE **CHANGER**



PRENDRE 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



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



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





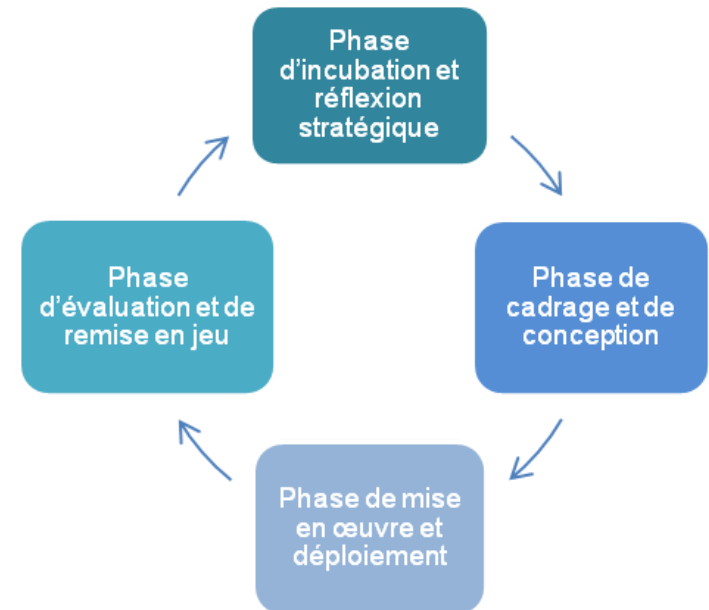
## 4. Le **Guide méthodologique**

# Guide méthodologique

Il propose une liste de **47 recommandations méthodologiques** et de **questions** à se poser dans le cadre d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes. → pour les **opérationnels** (entreprises, tiers-facilitateurs et parties prenantes).

## 4 phases

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





# Application des Principes directeurs dans le guide méthodologique

- Mise en avant des Principes directeurs à prendre en compte de manière prioritaire à chaque phase
- Lien entre les Principes directeurs à respecter et chacune des 47 recommandations méthodologiques.
- Exemple : Phase II – Cadrage et conception :

18. DÉTERMINER LE CADRE DU DIALOGUE ET LES RÈGLES DU JEU LES PLUS APPROPRIÉES, RELATIVEMENT AUX OBJECTIFS FIXÉS (CF. POINT 3), EN CHOISSANT, PAR EXEMPLE LE DEGRÉ D'IMPLICATION SOUHAITÉ (CONSULTATION ET CONCERTATION VOIRE LA NÉGOCIATION OU LA CO-GESTION)<sup>8</sup>.

- 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 avec les parties prenantes 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 ?



## 5. La **Note 21**

- Elle reprend les considérations méthodologiques du guide et apporte, au fur et à mesure des grandes étapes de dialogue, des exemples, retours d'expériences, interview, cas pratiques.
- Plan de la Note 21 :
  - **I – COMPRENDRE**: qu'est ce que le dialogue avec les parties prenantes ?
  - **II – INITIER** : dans quels buts le mettre en œuvre et comment l'initier ?
  - **III – CADRER** : sur quoi dialoguer et avec qui ?
  - **IV – DEPLOYER** : comment le mettre en œuvre ?
  - **V – EVALUER et COMMUNIQUER** : comment évaluer et communiquer sur la démarche ?



## 5. Modalités de suivi et de communication autour du projet

# Modalités de suivi

- Par la signature du document « Principes directeurs », les organisations s'engagent à :
  - **Souscrire aux principes directeurs et en faire la promotion en interne ou auprès de leur réseau.** Les organisations sont libres de s'appuyer sur ces principes pour les adapter à leur contexte et activités (appropriation, traduction opérationnelle des principes dans les métiers etc.).
  - **Partager les retours sur expériences** au travers d'une **communication volontaire** montrant comment les principes sont appliqués ou traduits dans leur organisation. + **page dédiée au suivi des signataires** sur le site du Comité 21 (logo des signataires, doc à télécharger, renvoi vers des exemples et bonnes pratiques) :
  - **Contribuer à la promotion des démarches de dialogue** avec les parties prenantes en participant à +1an ou +2 ans à un **événement** regroupant les signataires pour mettre en avant les progrès réalisés et partager les expériences.
- Pas de contribution financière pour les signataires
- Pas de processus de reporting trop lourd et contraignant
- Pas de labellisation des démarches de dialogue.
- Pas d'exclusion liée à une absence de communication ou de retour d'expérience.
- Pas de vérification spécifique sur l'application en interne par le Comité 21 en dehors de la communication volontaire
- Signature ouverte à toutes les organisations, y compris celles non membres du Comité 21

# Volonté d'être signataire

Signatures acquises ou en attente (vert) au 28/11/2014:

## Entreprises

- SNCF
- Bouygues Construction
- Gecina
- Suez Environnement
- Sanofi
- Séché environnement
- Vinci
- Carrefour
- Orange
- Total
- L'Oréal
- La Poste
- BNP Paribas

## Tiers

- Utopies
- Altamire
- RC2C
- Institut IRSE
- Be-linked
- Des enjeux et des hommes
- C3 Consensus
- B&L Evolution
- Nueva Vista
- Transitions
- Altermondo
- Tennaxia

## Parties prenantes

- Décider ensemble
- FNH
- Care
- ESCP-Europe
- Orée
- Institut de la concertation
- Humanité et biodiversité
- Forum citoyen pour la RSE
- CFDT
- Croix Rouge





# Conclusion

## Rappel des échéances

- **18 décembre 2014** : date butoir pour manifester votre soutien en tant que signataire au texte : accord formel par email + envoi de votre logo en haute définition.
- **13 Janvier 2015 matin** : événement de lancement et signature officielle en lien avec le CGDD et les autres partenaires du projet.
  - Auditorium du CGDD – La Défense
- **Courant 2015** : communication sur les trois documents
  - ➔ Principes directeurs, Guide méthodologique et Notes 21
  - ➔ page Internet Comité 21 recensant les signataires + suivi
  - ➔ démarchage de nouveaux signataires (2<sup>nd</sup> vague de signataires).