

# Pour un dialogue constructif entre entreprise et parties prenantes

*Principes directeurs co-construits  
par les acteurs et praticiens du dialogue*

*Avec le soutien financier de l'ADEME, du Commissariat général au Développement durable et de la  
Fondation de France*

## Consultation en ligne : Note à l'attention des participants.

*Ce projet de texte a été co-rédigé par une trentaine d'acteurs, représentant à part égale des entreprises, des parties prenantes (ONG, fédération, syndicat etc.) et des tiers externes (cabinet de conseil, consultants indépendants) – Voir Annexe 1.*

*Ce document fait l'objet d'une **consultation en ligne** qui prend la forme d'un **questionnaire de relecture**, accessible à l'adresse suivante :*

*[https://docs.google.com/forms/d/1\\_zY8\\_KFk80lnRSreA5RQXUXq84Wc4kSWNHkv2hFj0AE/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/1_zY8_KFk80lnRSreA5RQXUXq84Wc4kSWNHkv2hFj0AE/viewform?usp=send_form)*

*Ce questionnaire s'adresse à l'ensemble des acteurs et praticiens impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de démarches volontaires de dialogue avec les parties prenantes (**entreprises, parties prenantes** telles que les ONG, les collectivités territoriales, les organisations syndicales et patronales et les **facilitateurs externes**). La consultation sur ce projet de texte est ouverte pour une durée de deux mois, **du 9 juillet 2014 au 16 septembre 2014**.*

*Il est conseillé à tous les participants de **relire le présent projet de texte** avant de remplir le questionnaire de relecture. Les participants pourront au cours de ce questionnaire faire part à plusieurs occasions de leurs remarques et propositions d'amendement sur le texte. Tous les commentaires reçus seront étudiés par l'équipe RSE du Comité 21. Ils seront intégrés à la nouvelle version du texte s'ils sont jugés pertinents et non contradictoires avec le reste du document. L'arbitrage sera fait par le Comité 21, en lien avec les rédacteurs du groupe pilote. Dans le cadre des commentaires libres, les remarques ne seront prises en compte que si elles sont assorties de **propositions concrètes** de reformulation. Pour faciliter la relecture, les **numéros de lignes** ont été insérés dans le projet de texte. Merci de vous y référer.*

*Ce document de travail fera l'objet d'une mise en page et d'un travail graphique dans sa version définitive.*

*Courant novembre, une restitution écrite des commentaires reçus lors de la consultation sera organisée et la version définitive du texte sera diffusée à tous les participants à la consultation qui auront bien voulu communiquer leurs coordonnées. Ce projet fera l'objet d'un lancement officiel, en partenariat avec le Commissariat général au Développement durable, fin 2014 – début 2015.*

**Pour plus de renseignements, n'hésitez pas à contacter :**

*Elise Attal : [attal@comite21.org](mailto:attal@comite21.org) / 01.55.34.75.29*

*Isabelle Boudard : [boudard@comite21.org](mailto:boudard@comite21.org) / 01.55.34.75.24*

## Préambule

1 Faisant le constat d'une multiplication des démarches dites de « dialogue avec les parties prenantes»  
2 organisées par les entreprises sous des formes variées, et face à un risque de dérive<sup>1</sup> de ces pratiques  
3 et de sur-sollicitation croissantes des parties prenantes<sup>2</sup>, il est apparu nécessaire de réunir des  
4 acteurs et praticiens engagés sur ce sujet afin d'élaborer une réflexion collective sur les modalités du  
5 dialogue entre entreprise et parties prenantes.

6 Les Principes directeurs présentés ci-dessous  
7 sont issus d'un processus de rédaction concertée  
8 impliquant à parts égales des entreprises, des  
9 parties prenantes et des facilitateurs externes.

10 **Par la signature de ce texte, ces acteurs**  
11 **marquent leur adhésion** aux sept principes  
12 communs détaillés ci-après et à leur mise en  
13 œuvre

14 Ils seront accompagnés d'un **guide**  
15 **méthodologique**<sup>3</sup> et d'une série d'annexes qui  
16 permettront aux acteurs concernés d'aller plus  
17 loin dans leur démarche.

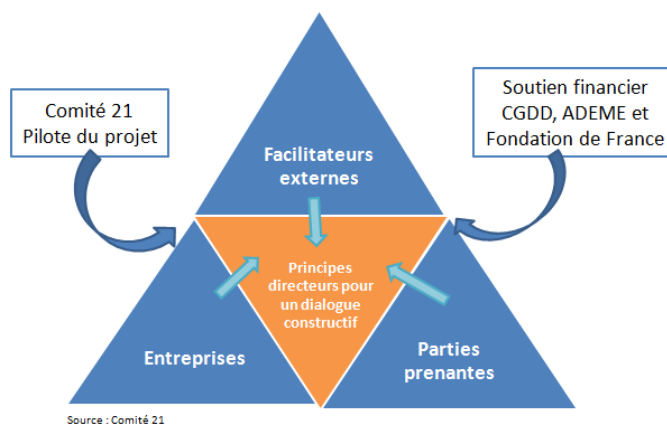
18 Ce document propose **une définition et une vision commune** du dialogue entre entreprise et parties  
19 prenantes. Il identifie **sept principes directeurs** jugés nécessaires pour **garantir un dialogue**  
20 **volontaire, constructif et engagé avec les parties prenantes**. Il a vocation à accompagner les  
21 entreprises, les parties prenantes et les tiers extérieurs pour leur permettre d'améliorer la **qualité**  
22 **des démarches** de dialogue avec les parties prenantes et de favoriser la **confiance réciproque**.

23 Ce texte se positionne **sous l'angle d'une entreprise** (quels que soient son secteur d'activité, sa taille  
24 ou sa situation géographique) comme initiateur d'une démarche de dialogue avec des parties  
25 prenantes. Pour autant, toute organisation au sens de l'ISO 26000 qui souhaiterait initier une telle  
26 démarche peut s'appuyer sur ces Principes directeurs (collectivité, ONG, organisme public ...)

27 Précisément, le document a pour objectifs de :

- 28 **1. Promouvoir le déploiement des démarches volontaires de dialogue** entre entreprise et  
29 parties prenantes et donner envie aux différents acteurs d'engager de tels processus ou d'y  
30 participer.
- 31 **2. Proposer** un texte commun visant à encourager les entreprises à mieux intégrer ces  
32 démarches à leurs modes de **gouvernance**.
- 33 **3. Améliorer la qualité et l'efficacité** des pratiques et **renforcer la confiance** pour favoriser la  
34 **participation durable des parties prenantes** à une démarche de progrès continu.
- 35 **4. Faciliter une communication pertinente** auprès de l'ensemble de la société civile sur ces  
36 démarches et fédérer les acteurs à travers **un langage commun**.

Schéma illustrant la méthode de co-construction



<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Voir définition en Annexe 2.

<sup>3</sup> Le guide méthodologique accompagne les principes directeurs pour un dialogue constructif entre entreprise et parties prenantes. Il propose une liste de cinquante recommandations méthodologiques, clés et avancées, ainsi qu'une grille de questionnement permettant aux opérationnels en charge des ces projets de se poser un certain nombre de questions tout au long du processus. Ces recommandations et questions sont déclinées en fonction des quatre grandes phases de déploiement d'une démarche de dialogue : incubation ; cadrage ; déploiement ; évaluation.

37 Plus spécifiquement, les Principes directeurs s'adressent donc :

38 → **aux entreprises mais également à toutes organisations**, au sens de l'ISO 26000 qui  
39 souhaitent initier, ou qui ont déjà mis en place, de manière volontaire, une démarche de  
40 dialogue avec des parties prenantes. Les organisations ici concernées sont principalement les  
41 grandes entreprises, les multinationales, les fédérations professionnelles, les ETI mais  
42 également les TPE<sup>4</sup>, PME<sup>5</sup>, et entreprises de l'ESS<sup>6</sup>, même si les démarches volontaires de  
43 dialogue avec les parties prenantes sont aujourd'hui principalement déployées et  
44 formalisées par les grandes entreprises.

45 → **aux parties prenantes** sollicitées pour participer à une démarche de dialogue. Une partie  
46 prenante est ici définie comme « *un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions*  
47 *ou activités d'une organisation* » (Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale,  
48 paragraphe 2.20).<sup>7</sup>

49 → **aux facilitateurs externes** qui conseillent les entreprises et organisations dans ces  
50 démarches. Un facilitateur externe est ici défini comme un acteur indépendant et extérieur à  
51 l'entreprise qui peut intervenir de manière ponctuelle, seul ou en binôme, dans le cadre  
52 d'une démarche de dialogue avec les parties prenantes (consultation, concertation, voire  
53 négociation) afin d'organiser les échanges entre les forces en présence et faciliter  
54 l'expression, l'écoute et la construction de solutions partagées en tenant compte de la  
55 légitimité et de la diversité des points de vue des acteurs présents.

## Cadre d'application

56 Ce texte vise principalement les **démarches volontaires de dialogue avec les parties prenantes**, dans  
57 un souci **d'ouverture** vers les parties prenantes externes et **de prise en compte** des attentes  
58 **internes. Il ne s'applique pas** aux formes traditionnelles et réglementaires<sup>8</sup> de dialogue,  
59 notamment :

60 - *le dialogue social* engagé avec les salariés et représentants syndicaux qui répond à des  
61 modalités spécifiques et à un processus précis de prises de décision bien déterminé entre les  
62 acteurs.

63  
64 - *les formes réglementaires et obligatoires de dialogue environnemental, territorial ou de*  
65 *concertations publiques*, dans le cadre de projets d'installations classées pour la protection  
66 de l'environnement et sur un territoire donné.

67 Les projets soumis au dialogue avec les parties prenantes dont il est question ici portent sur des  
68 **décisions qui ont des impacts, positifs ou négatifs**, sur les parties prenantes, au sens large. **Ces**  
69 **décisions peuvent être liées aux politiques ou stratégies d'entreprises**, qu'elles soient globales ou  
70 thématiques, ou **bien à des projets concrets ancrés dans un territoire** mais qui ne sont pas soumis à

---

4 Très petites entreprises

5 Petites et moyennes entreprises

6 Economie sociale et solidaire

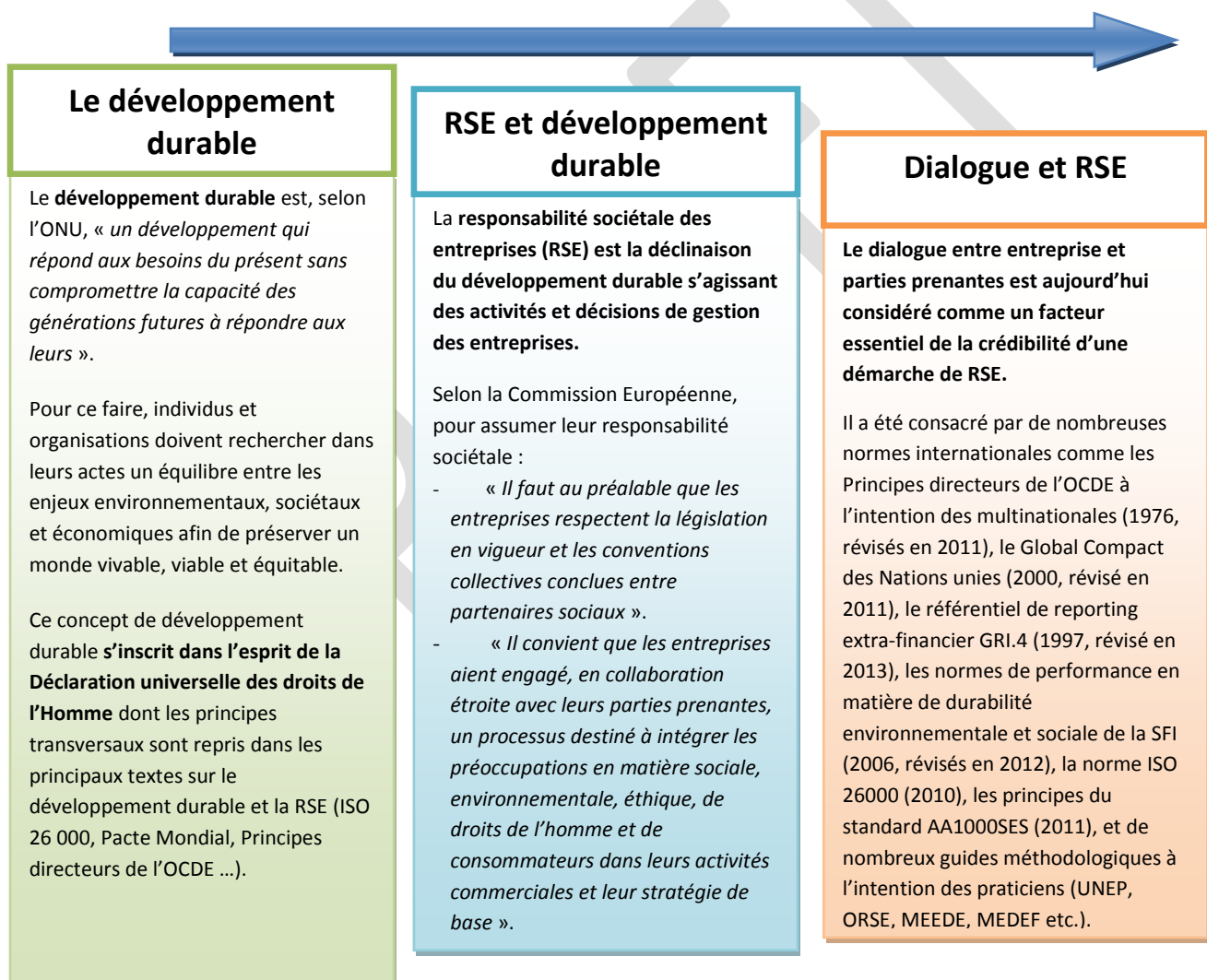
7 Voir Annexe n°2, liste indicative des groupes de parties prenantes qui inclut notamment les fournisseurs, les clients, les collaborateurs, la société civile, les acteurs territoriaux, etc.

8 Les formes historiques 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 en été fait le choix de traiter uniquement des démarches de dialogue menées par les entreprises dans le cadre de leur démarche de RSE, les démarches de concertation et débat public étant déjà encadrées par des réglementations spécifiques.

71 un dialogue réglementaire. Les périmètres de dialogue concernés peuvent donc porter sur un niveau  
72 territorial, national ou international.

73 **Les Principes directeurs s'appliquent aux démarches multilatérales**<sup>9</sup> de dialogue initiées par des  
74 entreprises ou des organisations avec des parties prenantes. Il s'agit principalement de démarches  
75 engagées avec une diversité de parties prenantes issues de groupes variés et associant à la fois des  
76 parties prenantes **externes** (ex : ONG, collectivités, fournisseurs...) et **internes** à l'entreprise (ex :  
77 collaborateurs, organisations syndicales, comité d'entreprise ...), afin de confronter les points de vues  
78 d'acteurs divers. Ils concernent également, dans une moindre mesure, les démarches de dialogue  
79 **bilatérales**, engagées avec plusieurs parties prenantes issues d'une même famille d'acteurs<sup>10</sup>.

80 Enfin, les démarches de dialogue avec des parties prenantes dont il est ici question se matérialisent  
81 essentiellement par des **échanges directs, physiques ou numériques**. Dans tous les cas, pour que ce  
82 dialogue soit effectif et s'inscrive dans une démarche d'amélioration continue, l'initiateur du  
83 processus de dialogue doit développer sur le long terme un **lien actif et concret avec les parties**  
84 **prenantes**.



<sup>9</sup> On entend par multilatéral tout dialogue engagé avec des parties prenantes issues de groupes d'intérêts variés (associations, représentants des syndicats, de l'Etat des investisseurs etc.).

<sup>10</sup> On entend par bilatéral tout dialogue engagé avec des parties prenantes issues d'une même famille de parties prenantes (plusieurs fournisseurs, plusieurs ONG etc.).

## Sept principes directeurs pour un dialogue constructif entre entreprise et parties prenantes

85 Le dialogue avec les parties prenantes (ou dialogue  
86 sociétal) est un **processus dynamique et interactif** par  
87 lequel une entreprise ou une organisation initie, de  
88 manière volontaire, un échange avec des parties  
89 prenantes, internationales, nationales ou locales, **externes**  
90 **et internes, afin d'éclairer sa prise de décision en fonction**  
91 **de leurs attentes.** Cette démarche, déployée par  
92 l'entreprise ou l'organisation dans l'exercice de sa  
93 responsabilité sociétale<sup>11</sup>, engage une **pluralité d'acteurs.**  
94 Elle ne peut se limiter à des relations individuelles, voire  
95 interpersonnelles, n'incluant qu'une seule partie prenante  
96 (ex : relation entre une entreprise et un seul fournisseur).

**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.* »

97 La **vision** partagée par les signataires de ce texte est celle d'un dialogue avec les parties prenantes  
98 qui constitue un **mode de coopération privilégié** pour contribuer à articuler, de façon vertueuse, la  
99 gestion de l'entreprise aux enjeux du développement durable. Celui-ci doit notamment privilégier  
100 une meilleure compréhension de ces enjeux au travers de l'expression des dissensus.

101 Ce souci et cette nécessité de dialoguer s'appuient sur une **conception commune de l'entreprise,**  
102 **acteur à part entière de la société.** En effet, dans la mesure où ses activités et ses décisions de  
103 gestion dépendent et impactent, positivement et négativement, l'ensemble des acteurs de la société  
104 et l'environnement au sens large, l'entreprise se doit de prendre en considération **les attentes des**  
105 **parties prenantes** dans ses prises de décisions, pour sa propre pérennité. Elle exerce ainsi sa  
106 responsabilité sociétale.

107 Comme le souligne la norme ISO 26000, « *il convient que l'organisation s'attache à bien appréhender*  
108 *les défis et les dilemmes du point de vue des individus et des groupes qui peuvent être impactés* ». <sup>12</sup>  
109 C'est ce principe qui est au cœur du devoir de vigilance désormais reconnu internationalement<sup>13</sup>. Cet  
110 impératif doit conduire les entreprises à **inscrire le dialogue avec les parties prenantes dans leurs**  
111 **dispositifs de prise de décision, leur gouvernance et leurs outils de management** afin de mieux tenir  
112 compte de leur écosystème et des enjeux économiques, sociétaux, environnementaux et de  
113 gouvernance. Il est opportun, par ailleurs, d'articuler le dialogue parties prenantes avec les autres  
114 formes de dialogues existantes dans l'entreprise, notamment le dialogue social et le dialogue  
115 réglementaire. Il est également nécessaire de s'interroger sur l'échelle appropriée de mise en œuvre  
116 du dialogue avec des parties prenantes. **L'échelon territorial** est à ce titre indispensable pour  
117 favoriser entre autre l'acceptabilité sociétale de l'entreprise ou de l'organisation.

118 Le dialogue avec les parties prenantes est une démarche utile à plusieurs titres pour son initiateur :

119 ➔ **En termes de performance :** une meilleure prise en compte par les entreprises des attentes  
120 des parties prenantes et de la société civile au sens large ainsi que de leurs expertises peut  
121 devenir un facteur de performance globale, d'innovation, de compétitivité et de

<sup>11</sup> L'adjectif « sociétal » est ici accepté dans un sens large, incluant les enjeux sociaux (relations et conditions de travail, droits de l'homme).

<sup>12</sup> Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, paragraphe 7.3.1.

<sup>13</sup> 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).

122 différenciation. Le dialogue avec les parties prenantes favorise l'acceptabilité de l'entreprise  
123 et de ses projets et donc son ancrage territorial, à l'échelle locale, nationale voire  
124 internationale.

125 → **Sur un plan préventif** : l'identification des risques, puis la compréhension des enjeux et des  
126 points de dissensus avec les parties prenantes peuvent éviter aux entreprises des préjudices  
127 opérationnels, juridiques, économiques ou d'image et permettre la recherche de solutions  
128 partagées.

129 → **En termes de responsabilité sociétale et de gouvernance** : le dialogue avec les parties  
130 prenantes fait partie intégrante de la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise. Il  
131 a vocation à devenir un processus clé pour améliorer le mode de gouvernance des  
132 entreprises, leurs réflexions stratégiques, et la crédibilité de leurs démarches de  
133 responsabilité sociétale, en réponse aux enjeux de développement durable et en lien avec les  
134 démarches de dialogue social et réglementaires.

135 Le dialogue avec les parties prenantes contribue ainsi à un **processus d'amélioration continue** et  
136 permet la **recherche de solutions croisées à des enjeux communs**. Son efficacité relève cependant  
137 d'une méthodologie claire, d'une responsabilité partagée par tous les acteurs qui s'engagent  
138 volontairement dans ces démarches et en acceptent les règles du jeu. Pour que ce dialogue soit à la  
139 fois **constructif et productif pour l'ensemble des acteurs impliqués (entreprises, parties prenantes  
140 et facilitateurs externes)**, il apparaît nécessaire de **respecter un ensemble de principes communs**.

141 Sur la base d'une analyse croisée des principaux documents de référence existants en matière de  
142 dialogue avec les parties prenantes (ISO 26 000, GRI4, AA1000SES, guide de l'UNEP, guide de  
143 l'International Finance Corporation, etc.) et des retours d'expériences d'acteurs et praticiens variés,  
144 **sept principes directeurs ont été identifiés afin de guider les acteurs, de renforcer la confiance  
145 réciproque et de rendre ces démarches plus constructives**. La conduite d'un dialogue de qualité  
146 avec les parties prenantes dépend en ce sens tout autant de l'initiateur de la démarche (entreprise  
147 ou organisation) que de la capacité des parties prenantes à respecter ces principes. Il n'existe pas  
148 d'ordre d'importance dans la mise en œuvre de ces principes.



149 ■ **Faciliter l'implication durable des parties prenantes :**



150 Par définition, le dialogue avec les parties prenantes suppose une **implication forte et**  
151 **durable des parties prenantes**, incluant de manière **transversale** une pluralité d'acteurs et, en tout  
152 premier lieu, les décisionnaires de l'entreprise dont un **réfèrent interne**, responsable de la pérennité  
153 de la démarche. Pour que l'implication des parties prenantes soit optimale dans la durée, il convient  
154 par ailleurs de désigner dans le cadre du dispositif un **facilitateur, interne ou externe**, à  
155 l'organisation initiant le dialogue. Le facilitateur interne peut être ou non le même que le réfèrent  
156 interne sur le projet. Le facilitateur veille au respect du périmètre de discussion, au maintien d'une  
157 posture d'écoute, à l'équilibre des temps de parole, à privilégier les échanges et à répondre aux  
158 attentes des parties prenantes. Le recours à un **facilitateur externe** peut apporter une garantie  
159 supplémentaire dans la mesure où celui-ci peut assurer de manière plus neutre le suivi du processus  
160 de dialogue dans le temps, l'identification des parties prenantes, la réduction des **asymétries**  
161 **d'information** entre parties prenantes et **le respect des sept principes directeurs présents** afin de  
162 renforcer la **confiance** et l'implication de toutes les parties prenantes au processus.

163 ■ **Prendre en compte les intérêts divers, voire divergents :**



164 Le dialogue avec les parties prenantes suppose la prise en compte de l'**altérité**, la  
165 reconnaissance de la **diversité** et de la **divergence** des **opinions**, de la **culture** et des  
166 **compétences** de chacun dans une optique **d'ouverture, d'enrichissement mutuel** et de **recherche de**  
167 **solutions partagées**. En vertu de ce principe, le dialogue avec les parties prenantes doit favoriser une  
168 meilleure **compréhension des points de vue** et permettre l'identification des **consensus** et **dissensus**.  
169 L'intégration des intérêts divers, voire divergents inscrit la démarche de dialogue avec les parties  
170 prenantes dans un **processus participatif** et contribue, dans une certaine mesure, à la **promotion du**  
171 **« vivre ensemble »**. Le dialogue avec les parties prenantes ne doit pas être utilisé comme une  
172 caution ou à des fins d'affichage. Il doit s'appuyer sur une **methodologie claire**, notamment la  
173 manière dont l'avis des parties prenantes sera pris en compte dans les décisions.

174 ■ **Accepter le changement**



175 Le dialogue avec les parties prenantes doit être un **catalyseur de changement** dans  
176 l'entreprise, dans une perspective **d'amélioration continue, d'innovation et d'impact**. Le  
177 respect de ce principe dépend de la capacité, de la maturité de l'entreprise à adopter **une posture**  
178 **d'ouverture au changement** et à **se doter de moyens** suffisants par rapport aux objectifs fixés. En ce  
179 sens, il est fondamental de se préparer à prendre en considération les **résultats du dialogue** dans ses  
180 prises de décisions et à accepter de pouvoir changer son projet ou sa stratégie initial en tenant  
181 compte des attentes exprimées par les parties prenantes.

182 ■ **Faire des choix pertinents sur les enjeux traités et les parties prenantes**



183 Ce principe se décline à deux niveaux :

- 185 ● *Pour faire émerger une diversité d'enjeux pertinents et significatifs* pour les parties  
186 prenantes et l'initiateur de la démarche de dialogue. Il convient alors de veiller à la  
187 **proportionnalité des enjeux** par rapport : aux attentes exprimées par les participants, aux  
188 **objectifs initiaux**, à l'**échelle de dialogue choisie** (territoriale, nationale, internationale) et au  
189 **type de dialogue** mené (consultation, concertation etc.). Ce point fait écho à la notion de  
190 matérialité des enjeux<sup>14</sup> et place l'analyse des enjeux au niveau de la filière au premier plan.

<sup>14</sup>Ce concept renvoie à la notion de matérialité. Cette notion venue du monde financier repose sur la volonté de hiérarchiser la multitude des enjeux de développement durable au regard des priorités d'une organisation et des attentes de ses parties prenantes.

191 ● **Pour identifier les parties prenantes pertinentes**, externes et internes, qui seront conviées au  
192 processus de dialogue en veillant à leur **diversité** de points de vue et par rapport aux enjeux  
193 sélectionnés précédemment. Il sera alors nécessaire d'éviter de faire du **degré d'expertise**  
194 l'unique filtre de sélection des parties prenantes ou de solliciter uniquement des parties  
195 prenantes déjà connues de l'entreprise.

196

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

### 199 ■ **Respecter les valeurs du dialogue :**

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



### 208 ■ **Tenir compte du facteur temps :**

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



### 219 ■ **Rendre compte de la démarche :**

220 Les processus de dialogue doivent faire l'objet d'une **communication sur**  
221 **l'existence de la démarche, l'usage** qui en est fait et doit être **accessible** à tout acteur, y compris  
222 ceux n'y ayant pas directement pris part. Cette communication peut se concrétiser au travers du  
223 rapport de développement durable, ou tout autre vecteur de communication, proportionnellement  
224 aux moyens dont dispose l'initiateur du dialogue. Par ailleurs, les processus de dialogue, même  
225 informels, génèrent souvent des attentes particulières chez les parties prenantes qui y ont participé  
226 et que l'entreprise doit prendre en considération au travers d'un suivi spécifique de la démarche.  
227 Rendre compte suppose d'informer, dans la durée les participants sur les **modalités** du dialogue, la  
228 conduite du processus et surtout sur les **résultats** de la démarche, de manière **argumentée**, en  
229 expliquant pourquoi le point de vue des parties prenantes a été pris en compte ou non dans la  
230 décision. Enfin, les démarches de dialogue avec les parties prenantes impliquent d'établir un **niveau**  
231 **adapté de transparence, notamment sur les liens d'intérêts entre les acteurs en présence et de**  
232 **définir** avec les parties prenantes le **niveau de confidentialité** accepté pour favoriser la confiance  
233 entre les participants.

234





235

**Annexe 1 : Liste des contributeurs au projet et liste des signataires**

236 Le document a été construit en deux étapes, d’abord un **groupe pilote** a été chargé de rédiger un  
237 premier projet de texte puis un **groupe élargi** d’acteurs a été sollicité pour contribuer à la rédaction  
238 d’un projet de texte intermédiaire. C’est sur cette dernière version du projet de texte que nous  
239 sollicitons à nouveau l’avis de l’ensemble des parties prenantes au travers d’une consultation en  
240 ligne.

241 **Liste des contributeurs au projet :**

242

243 • Au titre du groupe pilote :

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

250 • Au titre du groupe élargi :

251 Eric Plottu, ADEME ; Olivier Graffin, AFNOR ; Farid Baddache, BSR ; Philippe Marzolf, Consultant ;  
252 Luc Picot, Décider ensemble ; Brigitte Fargevieille, EDF ; Olivier Delbard, ESCP-Europe ; Sébastien  
253 Marquet, Ethifinance ; Astrid Heil, Fondation pour la Nature et pour l’Homme ; Lucie Anizon,  
254 Institut de la concertation ; Pierre-Yves Guihéneuf, Institut de la Concertation ; Caroline Georges,  
255 Lafarge ; Charlotte de Tilly, L’Oréal ; Christophe Karlin, Réseau Ferré de France ; Agnès Gougeon-  
256 Chamayou, Sanofi ; Daniel Baumgarten, Séché Environnement ; Bruno Rebelle, Transitions.

257 • Entretiens individuels :

258 Gaëlle Brière, Centre des Jeunes Dirigeants ; Sandrine Bourgogne, CGPME ; Thomas Busutill,  
259 Imagin’able ; Charlotte Barbe, Institut RSE ; Patrick d’Humières, Institut RSE.

260

261 **Liste des organismes signataires des Principes directeurs pour un dialogue constructif**  
262 **entre entreprise et parties prenantes :**

263 A compléter une fois le document officiellement lancé.

264

266 Une partie prenante est définie comme « *tout individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou*  
 267 *activités d'une organisation* »<sup>16</sup>. Les parties prenantes sont à la fois des acteurs, **internes et externes**, à  
 268 l'entreprise pouvant affecter ou être affectés, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans  
 269 le long terme, positivement et négativement par les activités, produits, services et stratégies de l'entreprise  
 270 déployés pour atteindre ses objectifs. La cartographie des parties prenantes permet d'identifier différents  
 271 groupes d'acteurs. Chaque cartographie est unique et dépend de chaque entreprise en fonction de son activité.  
 272 On distingue généralement les parties prenantes internes et externes et les parties prenantes contractuelles et  
 273 non-contractuelles. Est proposée ici une **liste indicative et non exhaustive des familles de parties prenantes** :

#### 274 Critères généraux

- 275 - 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
- 276 - **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...)
- 277 - Représentants **syndicaux internationaux**
- 278 - Représentants de **confédérations nationales de syndicats** du pays du siège international
- 279 - Représentants d'**ONG de défense des droits de l'homme**
- 280 - Représentants d'**ONG de protection de l'environnement**
- 281 - 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.
- 282 - Représentants du **personnel** de l'entreprise et des **salariés** (issus des Institutions Représentatives du Personnel)
- 283 - 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")
- 284 - Représentants de **fournisseurs, sous-traitants** ou **distributeurs** clés de l'entreprise
- 285 - Représentants du **secteur d'activité** (concurrents, association professionnelle, association industrielle, associations commerciales)
- 286 - **Chercheurs** ou **universitaires** (spécialisés sur les thématiques clés de l'entreprise).
- 287 - Représentants d'organismes de formation ou de conseils.
- 288 - Représentants des **générations futures** (étudiants, jeunes).
- 289 - Représentants des **médias**

#### 297 Critères géographiques particuliers

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

#### 303 Critères thématiques

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

#### 305 Critères sectoriels

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

<sup>15</sup> Source : Forum Citoyen pour la RSE, liste amendée par le groupe pilote

<sup>16</sup> Norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, paragraphe 2.20