



Fiche Repère

Rendez-vous dialogue parties prenantes

N°3 : de quelle façon engager un dialogue et comment le déployer en interne ?

Il existe différentes façons de dialoguer avec ses parties prenantes. Cette pratique peut être définie comme une **interaction constructive** entre une organisation et celles-ci, organisée **en amont** de la prise de décision et pouvant l'influencer.

La **norme ISO26000** évoque à ce sujet la création d'*opportunités d'échange*, tandis que la **norme AA1000** insiste sur la *pertinence des parties prenantes* participant au processus de dialogue, ainsi que sur sa *finalité* : la recherche de résultats tangibles et acceptés par tous.

On peut distinguer **cinq niveaux de dialogue** entre une organisation et ses parties prenantes, en rappelant que le dialogue va au-delà de la simple « information » ou de la « communication », démarches toutes deux unilatérales :



LES DIFFERENTS MODES D'INTERACTION AVEC LES PARTIES PRENANTES

	CARACTERISTIQUES	EN PRATIQUE
Information/ Communication	Echange unilatéral, flux "descendant".	Partage d'information, formation des employés, Newsletter, brochure, rapport, site internet, conférence, vidéo, portes ouvertes, visite guidée, publicité...
Consultation	Echange bilatéral, flux réciproque	Etude, sondage, focus group, audit interne, panel de citoyen, forum de discussion, réunion publique, groupes consultatifs...
Concertation/ participation	Construire une vision, des objectifs, des actes, de la proximité.	Panel pluri-acteurs, démarche de concertation, processus de participation à la décision...
Négociation	Construire une décision commune, partagée.	Négociation collective (ex: syndicale), processus de recherche de consensus...
Collaboration/ Partenariat	Organisation de projets communs, enrichissement mutuellement	Partenariat image/technique, projet de développement local, alliance/initiative d'acteurs, Joint Venture...
Codécision	Les parties prenantes participent à la gouvernance de l'organisation.	Présence de parties prenantes dans les conseils d'Administration, prise de décision collective (ex: Grenelle)...



Diversifier les approches

Ces différents modes de dialogue sont **complémentaires** les uns des autres. Leur utilisation est fonction d'un certain nombre de paramètres, qui varient selon les organisations et leurs activités.

Une entreprise peut ainsi être amenée à organiser un débat public sur l'impact de l'un de ses projets (obligatoire dans certains cas), et simultanément mettre en place un panel multi-acteurs à un niveau global/corporate, pour faire évaluer sa démarche RSE par des experts indépendants. Elle peut également nouer un partenariat bilatéral avec une ONG sur un enjeu précis (ex: approvisionnements en bois tropical, respect des Droits de l'Homme, etc.).

La concertation des parties prenantes :

La concertation des parties prenantes est un mode de dialogue particulier, qui peut se définir comme les « processus et procédures qui passent par, ou visent à, **une participation du public, d'acteurs de la société civile ou d'acteurs institutionnels aux processus de décision sur le développement durable**. Entrent dans son champ les consultations, enquêtes publiques, instructions mixtes, débats publics, conférences de citoyens, négociations associées aux processus de décision, dispositifs de discussion électronique, etc. ». Source : Mermet, 2008, cité par l'ADEME – *La concertation en environnement*, 2011).

Préparer la démarche de dialogue en amont

Quelque soit le mode de dialogue retenu, il convient pour les organisateurs de se poser les bonnes questions avant de l'engager. En particulier dans le cas d'une démarche de concertation, il est indispensable de réfléchir aux **modalités de fonctionnement** qui l'encadrent et la rendent légitime aux yeux des parties prenantes. Ces modalités devront être approuvées par l'ensemble des participants au processus. Ci-dessous sont listées les principales questions devant être soulevées en amont d'une démarche de concertation :

1. Objectifs et périmètre de la concertation

- Pourquoi engager la concertation et à quel moment le faire ? Quels sont les enjeux clés?
- Quels sont les objectifs? A quoi veut-on aboutir à l'issue du processus? Quels engagements l'entreprise est-elle prête à prendre vis-à-vis des parties prenantes à l'issue du dialogue?
- Quel est le périmètre organisationnel (global/stratégique vs. opérationnel/projet) à considérer ? Quel est l'échelon géographique (local vs. global) le plus approprié?
- Comment est pilotée la démarche de concertation au sein de l'entreprise? Bénéficie-t-elle d'un soutien au plus haut niveau?
- Quels sont les moyens humains et financiers disponibles pour mener à bien la démarche de concertation?

2. Identification et sélection des parties prenantes

- La méthodologie d'identification des parties prenantes est-elle claire?
- Quels sont les critères retenus pour identifier les parties prenantes de l'entreprise et celles impliquées dans la concertation?
- Comment s'assurer de la représentativité et de la légitimité des parties prenantes?
- Comment gérer le panel dans la durée? Quel équilibre trouver entre un renouvellement du panel et la nécessité de garder l'historique des échanges?

3. Organisation et pilotage du processus

- Quelles procédures/modalités de fonctionnement mettre en place qui soient validées et reconnues par l'ensemble des participants?
- Quels sont les rôles de chacun (entreprises, parties prenantes, tiers-facilitateur)?
- Comment organiser les rencontres avec les parties prenantes ? Selon quelle fréquence? Quelles sont les contraintes pratiques à respecter tout au long du processus?
- Comment poursuivre et élargir le dialogue avec les parties prenantes au-delà du cercle de la concertation? Comment articuler les différentes démarches de dialogue au sein de l'entreprise? Avec celles initiées par le secteur d'activité de l'entreprise?
- Quelle contreparties pour les parties prenantes qui s'impliquent dans la concertation? Faut-il fixer des indemnités et si oui, de quel montant?

4. Rendre compte et évaluation de la démarche

- Quel degré de transparence des échanges? Comment éviter les éventuels conflits d'intérêts des parties prenantes (liens financiers avec l'entreprise)?
- Comment garantir que les parties ne sont pas instrumentalisées?
- Comment rendre compte du processus de concertation? Quelle place pour les parties prenantes dans le processus de reporting extra-financier des entreprises?
- Comment évaluer dans le temps les progrès accomplis par les entreprises? Quelle place pour un tiers-extérieur dans l'évaluation de la démarche?

Retours d'expérience



EDF

Le "panel développement durable groupe" mis en place par EDF en 2000 avait au départ pour mission de conseiller la direction du groupe dans l'élaboration de sa feuille de route développement durable. En 2004, les missions du panel ont été élargies aux pratiques de l'entreprise et à son approche du reporting extra-financier. Puis, en 2008, sa composition a évolué pour le rendre plus international et représentatif des activités du groupe. Il est actuellement composé de 14 personnalités/experts internationaux indépendants nommés pour trois ans. Le panel se réunit deux fois par an sous la présidence d'un tiers-facilitateur indépendant et rend un avis régulier sur le site internet de l'entreprise. Le groupe a également mis en place deux panels thématiques (environnement & sociétal).

Charte des Amis de la Terre

En 2007, les Amis de la Terre ont élaboré des « **Lignes directrices des relations avec les entreprises** », afin de répondre aux sollicitations de plus en plus nombreuses. Pour l'association, cette grille de lecture permet de répondre de manière structurée et systématique aux demandes. Ce document rappelle que les Amis de la Terre refusent les partenariats avec des entreprises dont l'activité est incompatible avec ses valeurs, et que toute action fait l'objet d'une décision du Conseil fédéral de l'association, qui décide au cas par cas. Plus prosaïquement, l'association fixe le montant maximum des rentrées financières liées aux partenariats et/ou aux prestations de conseils à 3% du budget total de l'association.



Unilever

En 2005, le groupe Unilever initie un **large processus de concertation** afin de faire évaluer par ses parties prenantes son approche RSE. Une cinquantaine de parties prenantes externes participent à cette première vague, ainsi que des salariés venus du monde entier. 5 réunions sont organisées à Londres, Bruxelles, La Hague et New York. Chacune réunion regroupe une douzaine de parties prenantes et une demi-douzaine de représentants de l'entreprise. En 2006, une nouvelle session de concertation est organisée : il est alors demandé à chacun participant de lire le rapport Environnemental et sociétal d'Unilever en amont de la concertation, et d'évaluer chacune de ses sections de 1 à 5. De plus, les participants sont amenés à identifier deux qualités et deux défauts dans le rapport et à proposer des pistes d'amélioration.

Réseau Ferré de France

RFF a rédigé sa propre **charte de la concertation**, inspirée de la charte du ministère de l'Environnement de 1996. A titre d'exemple, les opportunités d'implication des parties prenantes lors du projet de ligne LGV Poitiers-Limoges ont été de plusieurs ordres : réalisation d'un site Internet (information et dialogue) ; organisation de 4 ateliers de travail thématiques (plus de 100 organismes qui se réunissent régulièrement et dont les résultats sont rendus publics) ; organisation de réunions publiques à des étapes clés du processus et enfin rédaction d'un bilan à chaque étape de la concertation.



Saint Gobain Isover

Saint-Gobain Isover a organisé avec l'Ifop en 2008 une "**Conférence de Citoyens**", démarche d'écoute inspirée du modèle danois des conférences de consensus, sur le thème : « *Dans le contexte du Grenelle de l'environnement, quelles sont les attentes des citoyens-consommateurs en matière d'isolation ?* ». Quinze à vingt personnes, non spécialistes de l'isolation, ont formulé des propositions à l'issue d'une courte formation. Un comité de pilotage, composé de représentants d'organismes comme l'ADEME, l'Agence nationale de l'habitat (ANAH) et le Comité 21, supervisait les débats et garantissait l'impartialité de la démarche.

TOTAL

Total a créé en 2006 le **Stakeholder Relationship Management (SRM+)**, qui permet de déployer la démarche de dialogue auprès des responsables de sites. L'outil s'appuie sur des bonnes pratiques, une aide à la définition d'un plan d'action partagé avec les parties prenantes, ainsi que sur des modalités de mise en œuvre et de suivi. Celui-ci a été déployé sur 60 sites principaux à fin 2009. Le groupe a par ailleurs mis en place une charte des principes et lignes directrices concernant les 'peuples autochtones et tribaux'.



Que disent les textes ?

→ **Norme ISO 26 000 (cf. articles 3.3.3, 4.5 et 5) (2010)** : le dialogue avec les parties prenantes peut prendre plusieurs formes: « [...] Il peut se dérouler dans le cadre de réunions informelles ou formelles, sous diverses formes telles qu'entretiens individuels, conférences, ateliers, audiences publiques, tables rondes, comités consultatifs, procédures régulières et structurées d'information et de consultation, négociations collectives et forums interactifs sur la toile. Il convient que le dialogue avec les parties prenantes soit interactif ; il est censé permettre aux parties prenantes de faire entendre leur point de vue. Il a pour caractéristique essentielle d'impliquer une communication bilatérale. »

→ **Norme AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2011)** : elle définit le dialogue avec les parties prenantes de la façon suivante : *“the process used by an organisation to engage relevant stakeholders for a purpose to achieve accepted outcomes”*.

→ **Global Reporting Initiative (2006)** : l'implication des parties prenantes est posée comme l'un des quatre principes fondamentaux qui déterminent le contenu d'un rapport RSE : « L'organisation rédigeant le rapport doit [ainsi] 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. Les critères sont les suivants :

- 4.14 : Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation,
- 4.15 : Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer,
- 4.16 : Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes,
- 4.17 : Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport.

→ **Commission européenne (2011)** : dans sa récente « communication sur la Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », l'Union européenne précise qu' « afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, 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 [...] ».

Glossaire

→ Conférence de citoyens / conférence de consensus:

forme de participation citoyenne, conçue et utilisée au Danemark depuis 1987, dont l'objectif est de permettre à un panel de citoyens profanes de dialoguer avec des experts et de s'exprimer sur des problématiques scientifiques et technologiques pour lesquelles il existe d'importantes incertitudes et divergences d'opinion.

→ **Débats publics** : participation du public à l'élaboration des projets d'aménagement ou d'équipement ayant une incidence importante sur l'environnement ou sur l'aménagement du territoire.

→ **Enquêtes publiques** : procédure ouverte à tous et sans aucune restriction qui permet au public d'être informé et d'exprimer ses appréciations, suggestions et contre propositions sur un registre d'enquête, préalablement à des opérations d'aménagement ou des opérations de planification urbaine.

→ **Commission nationale du débat public** : autorité administrative indépendante instituée par la loi Barnier (1995), elle a pour mission de « veiller au respect de la participation du public au processus d'élaboration des projets d'aménagement ou d'équipement d'intérêt national de l'État [...], dès lors qu'ils présentent de forts enjeux socio-économiques ou ont des impacts significatifs sur l'environnement ou l'aménagement du territoire » (le seuil de saisine de la CNDP est fixé à 300 millions d'euros ou à une longueur supérieure à 40 km). www.debatpublic.fr

Pour aller plus loin

« Analyse des pratiques de la concertation en France », Décider Ensemble (2011)

La concertation en environnement, ADEME (2011)

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

Lignes directrices des relations avec les entreprises, Amis de la Terre (2007)

<http://www.amisdelaterre.org/Lignes-directrices-de-nos.html>

Charte de la concertation par le ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (1996)

http://www.rff.fr/IMG/Charte_concertation.pdf

Contacts :

Matthieu Gauvin – gauvin@comite21.org

Isabelle Boudard – boudard@comite21.org



Comité 21

132, rue de Rivoli, 75001 Paris, France
Tél. : (33) 01 55 34 75 21 . Fax : (33) 01 55 34 75 20
comite21@comite21.org . www.comite21.org . www.agenda21france.org