



Retour aux fondamentaux : Comment rendre le dialogue avec les parties prenantes porteur de sens pour l'entreprise

Jonathan Morris, Consultant, Service Conseil, BSR
Farid Baddache, Directeur de BSR, Zone EMEA
Janvier 2012



À propos de ce rapport

Jonathan Morris et Farid Baddache ont rédigé ce rapport avec le support des membres suivants de l'équipe mondiale BSR: Julia Nelson, Ayesha Barenblat et Shivani Kannabhiran.

Ce rapport s'appuie sur l'analyse de différents documents existants ainsi que d'entretiens réalisés auprès des experts de BSR. Les auteurs du rapport souhaitent remercier les personnes interviewées et les réviseurs pour leur relecture attentive. Les éventuelles erreurs sont imputables aux auteurs. Merci d'envoyer vos commentaires ou questions à Jonathan Morris (jmorris@bsr.org).

AVERTISSEMENT

BSR publie occasionnellement des rapports visant à mieux appréhender le rôle que peuvent jouer les entreprises dans la société et mieux comprendre les tendances liées à la responsabilité sociale et à une gestion responsable des entreprises. La politique de BSR consiste à ne pas agir en tant que représentant de ses entreprises membres et à ne pas cautionner une politique ou une norme particulière. Les points de vue exprimés dans cette publication sont ceux de ses auteurs: ils ne reflètent pas les opinions des membres de BSR.

À PROPOS DE BSR

Leader mondial de la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des entreprises (RSE) depuis 1992, BSR travaille avec son réseau international de plus de 300 entreprises membres afin d'assister la définition de stratégies et de solutions pour les entreprises au travers de conseils ciblés, de travaux de recherche et d'initiatives collaboratives multisectorielles.

Avec sept bureaux en Europe (Paris), en Amérique du Nord, en Amérique du Sud et en Asie, BSR concentre son expertise sur les enjeux suivants: développement économique, environnement, gouvernance et redevabilité et droits humains. Pour plus d'informations: www.bsr.org/fr

Sommaire

	Introduction	4
1	Stratégie de dialogue avec les parties prenantes	6
	Approche BSR : 5 phases	
	Phase préparatoire	
	Élaboration d'une stratégie	
2	Cartographie des parties prenantes	11
	Cartographie des parties prenantes - De quoi s'agit-il ?	
	Avez-vous établi la bonne liste ?	
	Pensée tactique	
3 - 4	Préparation - Engagement	16
	Tactiques - Formes de dialogue	
	Apprendre à connaître l'autre	
	La logistique Engagement	
5	Plan d'action	21
	Un double plan d'action	
	Diffusion et suivi	
6	Reboucler les informations	22
7	Le dialogue avec les parties prenantes évolue constamment	23

Introduction

Le dialogue avec les parties prenantes est au cœur des démarches de responsabilité sociale des entreprises. Certaines entreprises font figure de pionniers pour identifier les divers groupes de parties prenantes et discuter avec eux. C'est le cas de [Monoprix et sa page Facebook](#) qui promeut régulièrement le développement durable auprès du grand public ou bien de Starbucks qui pratique l'externalisation ouverte (crowdsourcing) pour tester ses idées de nouveaux produits via sa plateforme de réseaux sociaux [My Starbucks Idea](#). Toutefois, la plupart des entreprises maîtrisent encore mal les fondamentaux de ce type de dialogue et peinent à répondre correctement à cette pression croissante de dialogue, de transparence et d'amélioration de leur stratégie et processus pour répondre aux défis posés par le développement durable aux entreprises.



Cette situation s'explique en partie par le fait que le dialogue avec les parties prenantes est un élément fondateur de toute démarche de responsabilité sociale des entreprises. Le paradoxe est d'autant plus prégnant que cette démarche d'engagement des parties prenantes est devenue presque banale pour les entreprises, sans pour autant permettre d'améliorer la qualité du dialogue et surtout ce que les entreprises elles-mêmes apprennent de ce dialogue pour faire progresser leur stratégie, processus et compréhension interne des sujets du développement durable. Les responsables chargés de mener le dialogue avec les parties prenantes ressentent en outre la pression croissante exercée par les réseaux sociaux. L'augmentation des voix s'exprimant par des canaux de plus en plus nombreux, ainsi que la diversité et l'ampleur des sujets requérant un dialogue structuré dans la durée avec des parties prenantes doit se traduire désormais par une refonte des objectifs et des processus par lesquels une entreprise engage le dialogue et une évolution du choix des méthodes et des parties prenantes.

Il est relativement courant de rencontrer le scénario suivant : les entreprises subissent une pression externe croissante et admettent qu'elles doivent engager le dialogue; cependant, elles suivent généralement une méthodologie sans suffisamment interroger leur signification ou leur finalité. Les entreprises considèrent alors à tort que le dialogue avec les parties prenantes s'effectue en prolongement d'actions de communication, alors qu'elles sont au cœur d'un processus de compréhension mutuelle et de dialogue visant à clarifier et apporter des solutions en réponse à des enjeux complexes soulevés par les questions du développement durable. Les entreprises ont souvent du mal à faire le lien entre un dialogue généralement tourné vers des parties prenantes externes et la portée de ce dialogue permettant d'améliorer des processus généralement internes. Elles parviennent difficilement à y sensibiliser leurs collaborateurs et à utiliser le dialogue avec les parties prenantes comme levier de changement. Au moment de réaliser la cartographie des parties prenantes, les entreprises ont tendance à consulter en priorité les parties prenantes les plus connues ou bien celles qui s'expriment le plus fort, là où d'autres acteurs peuvent apporter davantage de nouveauté, d'innovation ou d'expertise utiles pour clarifier et concevoir des solutions.

Pour aider les entreprises à se concentrer sur les pratiques fondamentales, BSR publie ce rapport pour qu'il constitue le fil directeur des discussions internes sur les outils et les approches du dialogue avec les parties prenantes. Si le concept de dialogue avec les parties prenantes ne vous est pas familier, ce rapport sera votre point de départ. Si vous réexaminez votre stratégie d'engagement aux parties prenantes, ce rapport vous permettra de revoir les fondamentaux pour affiner votre approche.

1. Stratégie de dialogue avec les parties prenantes

Les prescripteurs d'opinion et les acteurs influents de la vie politique, la société civile et du secteur privé jouent un rôle important dans la création de valeur d'une entreprise, le développement et le maintien de ses activités. Du fait de leur influence croissante sur la société, les entreprises doivent adopter une approche stratégique structurée du dialogue avec leurs parties prenantes.

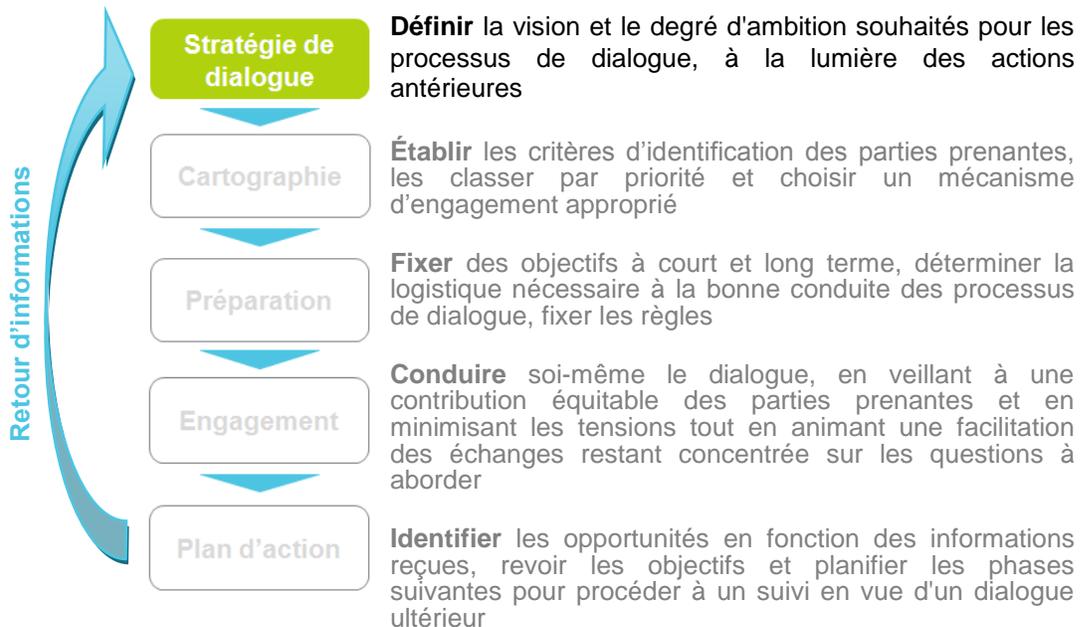
Ainsi, BSR a mis au point une approche en 5 phases pour que les entreprises apprennent à nouer et à entretenir des relations internes, constructives et durables afin de partager des valeurs grâce à l'instauration proactive d'un dialogue régulier et structuré.

A qui s'adresse cette approche ?

Cette présentation synthétique de la stratégie d'engagement auprès des parties prenantes:

- Présente l'approche BSR concernant le dialogue avec les parties prenantes.
- Souligne l'intérêt de l'engagement du dialogue comme processus.
- Définit les phases préliminaires d'élaboration d'une stratégie.

Approche BSR : 5 phases



Phase préparatoire

On ne dialogue pas pour le simple principe de dialoguer. Une clarification des objectifs poursuivis est essentielle pour définir les attentes, les moyens et la stratégie. Cette démarche suppose un changement d'état d'esprit au sein de l'entreprise et demande que les enjeux des parties prenantes ne soient plus traités comme des considérations extérieures, mais comme des sujets sérieux méritant l'instauration d'un dialogue au cœur de la stratégie et des processus de l'entreprise. Elle impose également que, dans la mesure où ils sont correctement perçus, les points de vue des parties prenantes alimentent la stratégie de votre entreprise et son fonctionnement. Toutefois, la connaissance et la maîtrise du dialogue avec les parties prenantes peut varier chez les principaux acteurs de votre entreprise : le développement de compétences et le retour d'expérience interne peuvent être nécessaires avant d'engager le dialogue.

Action : procédez à une concertation interne pour établir les bases d'une perception commune de la notion de dialogue avec les parties prenantes. Cette phase est indispensable pour élaborer une stratégie efficace. Cela vous évitera de ne pas être préparé lorsque vous écouterez le point de vue d'une partie prenante et d'être considéré à tort comme pratiquant de la « langue de bois ». Cette phase permet aussi d'identifier les personnes les plus qualifiées en interne pour engager par la suite le dialogue avec les parties prenantes. Nous vous recommandons de collaborer avec les parties prenantes internes pendant l'élaboration de votre stratégie globale.

Élaboration d'une stratégie

Dialogue avec les parties prenantes

Depuis une vingtaine d'années, le dialogue avec les parties prenantes est considéré comme un élément essentiel pour une gestion plus responsable des entreprises. Dans les années 90, ce dialogue est apparu comme une nouvelle méthode permettant de comprendre et de répondre à un éventail plus large d'intérêts d'ordre social, environnemental et économique au cours de la planification et de la réalisation des activités d'une entreprise. Par la suite, les entreprises ont mis au point des outils et établi des lignes directrices les aidant à mettre en place des procédures de dialogue systématiques et efficaces.

- Extrait du rapport « Emerging Trends in Stakeholder Management ». Auteur : BSR

Lorsque vous êtes parvenu à vous accorder en interne sur l'intérêt et établir des objectifs justifiant le dialogue avec les parties prenantes, vous pouvez passer à l'élaboration d'une stratégie. Les phases suivantes vous aident à :

- Vous concentrer sur les points où le dialogue avec les parties prenantes peut avoir la plus grande influence sur votre stratégie et vos processus de fonctionnement
- Simplifier les procédures pour définir et mener le dialogue avec les parties prenantes efficacement et à coût optimisé
- Tirer les leçons des expériences passées pour établir le niveau des attentes et clarifier les objectifs
- Mesurer la valeur de l'investissement dans la stratégie de dialogue
- Comprendre et anticiper les attentes des parties prenantes

1.1 HISTORIQUE

La première phase consiste à étudier l'historique de votre entreprise : les leçons du passé permettent de mieux cibler la stratégie actuelle.

Action : examinez le travail antérieur d'établissement du dialogue et répondez aux questions suivantes :

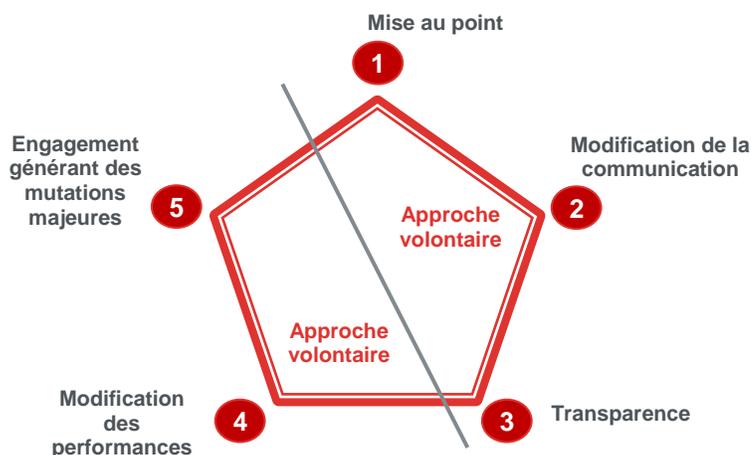
- Quoi :** les tentatives antérieures ont-elles réussi ? Ont-elles répondu à vos objectifs ? Quels indicateurs clés de performance viennent étayer cette évaluation ? Quelles sont les erreurs commises dans le passé ? En quoi avons-nous échoué ?
- Comment :** les formats choisis étaient-ils adaptés ? Répondaient-ils aux questions des parties prenantes ? Comment atteindre les mêmes objectifs en utilisant plus efficacement les moyens et en réduisant les coûts ?
- Qui :** qu'avons-nous appris sur les attentes des parties prenantes ? Y avons-nous répondu ? Avons-nous mis en place un système de retour d'informations avec nos parties prenantes ? La forme choisie pour le retour est-elle appropriée ? Quels sont les interlocuteurs internes devant être plus impliqués ? Comment ?

1.2 NIVEAU DES ATTENTES

Un des premiers écueils à éviter est celui d'établir une compréhension initiale erronée des attentes des parties prenantes (internes et externes). Le diagramme du niveau des attentes vous aide dans un deuxième temps à les évaluer en fonction d'un dialogue donné.

Vous pourrez classer toutes les activités futures en fonction de ce niveau d'attentes. En établissant ce niveau d'attentes, vous recueillerez des informations sur les parties prenantes nécessitant un dialogue prioritaire lorsque vous aborderez la **Phase 2 : Cartographie des parties prenantes**.

Niveaux des attentes



Action : utilisez ce diagramme pour décider du niveau des attentes à intégrer dans votre stratégie d'engagement.

Mise au point	Conserver les pratiques de communication actuelles.	Le dialogue aide les entreprises à faire le point et à affiner le niveau de divulgation d'informations sur différents sujets si des pratiques de communication sont déjà en place.
Modification de la communication	Adapter la communication de manière à répondre aux attentes des parties prenantes.	Exemple : identifiez de nouveaux sujets ou thèmes sur lesquels communiquer.
Transparence	Donner des garanties de réponse aux préoccupations des parties prenantes.	Exemple : trouvez des moyens de garantir que les informations communiquées aux parties prenantes soient jugées fiables et dignes de confiance.
Modification de la performance	Modifier certaines procédures de gestion en fonction du retour d'informations des parties prenantes.	Exemple : recherchez des idées nouvelles pour répondre à des besoins précis.
Engagement générant des mutations majeures	Changez fondamentalement les processus et modèles de management.	Exemple : recueillez des données afin d'introduire des modifications majeures dans le fonctionnement de l'entreprise.

1.3 DÉFINIR UNE VISION : POURQUOI ENGAGER LE DIALOGUE ?

La troisième phase consiste à comprendre la motivation sous-jacente au dialogue. La définition d'une vision clarifie les objectifs de gestion et de développement durable que vous essayez d'atteindre.

Action : répondez aux questions suivantes pour établir vos objectifs.

- Quelle est votre **priorité** pour engager le dialogue avec les parties prenantes à ce stade ? Réagir aux pressions extérieures ? Obtenir des renseignements stratégiques ? Protéger la réputation de l'entreprise ? Chercher à innover ? Nouer des relations ?
- Quelle est leur **portée** ? Considérer les enjeux et la géographie avec leurs limites. La stratégie du dialogue devra peut-être être granulaire.
- Où** s'intègre la stratégie de dialogue dans votre entreprise ? Qui pourrait être son responsable naturel ? Qui devrait en être le responsable ? (PDG, directeur financier, divisions, etc.)

1.4 QUI EST PARTIE PRENANTE ?

Votre stratégie doit définir des filtres pour le choix des parties prenantes. Dans le cas d'un processus d'ouverture d'un dialogue à grande échelle, il faudra peut-être procéder à une cartographie complète des parties prenantes (voir [Phase 2](#) de l'approche dans ce document). Cependant, certaines activités de dialogue peuvent vous aider à cibler vos groupes de parties prenantes, comme par exemple mettre l'accent sur le dialogue avec des collectivités locales qui pourrait vous pousser à privilégier plus les acteurs locaux que les organisations internationales.

Action : pendant l'étape de définition de vos objectifs, notez au fur et à mesure les groupes de parties prenantes que vous pourriez contacter.

1.5 COMMENT : QUELLES TACTIQUES UTILISER ?

Finalement, votre mode d'ouverture du dialogue dépend d'un certain nombre de facteurs, entre autres le niveau de vos attentes, le fait que la stratégie du dialogue avec les parties prenantes est le fruit d'une initiative de l'entreprise ou une réponse à des événements extérieurs, ainsi que les moyens et ressources disponibles. L'engagement peut se limiter à un seul événement ou se dérouler dans le cadre d'un mécanisme de dialogue permanent, par exemple sous la forme d'un comité consultatif des parties prenantes. Les deux démarches sont intéressantes mais elles répondent à des besoins différents (voir [Phase 2](#) dans ce document).

Action : réfléchissez au déclencheur du dialogue. S'il s'agit d'une initiative interne et si vous voulez modifier fondamentalement votre modèle d'entreprise, envisagez une stratégie de dialogue applicable en permanence à l'ensemble de l'entreprise. Si la réponse à cette question est un événement extérieur, une réunion est peut-être une stratégie.

D'autre part, les moyens disponibles conditionnent votre stratégie d'ouverture du dialogue : plus une stratégie est ambitieuse, plus elle est chère.

Action : utilisez ce tableau pour afficher les coûts de chaque niveau d'attente.

Degré d'ambition	Personnel mandaté	Temps requis	Alignement interne	Format	Modération	Retour d'informations	Coût moyen
Mise au point	€	€	€	€	€	€	€
Modification de la communication	€€	€	€€	€€€	€€€	€	€€
Transparence	€€	€€€	€€	€€€	€€€	€	€€€
Modification de la performance	€€€	€€€€	€€€€	€€€	€€€	€€€€	€€€€
Engagement générant des mutations majeures	€€€€€	€€€€€	€€€€€	€€€	€€€€	€€€€	€€€€€

Nota : cet outil ne peut créer qu'une estimation approximative. Les coûts dépendent de nombreuses variables ; seul le contexte propre à un secteur d'activité, une entreprise ou un problème permet de les estimer correctement.

A FAIRE ET A NE PAS FAIRE

À FAIRE :

- Lier la stratégie d'engagement à la stratégie de l'entreprise.
- Rechercher d'abord les parties prenantes internes.
- Tirer les leçons des expériences passées. Étudiez ce qui a marché et les raisons du succès.

À NE PAS FAIRE :

- Choisir les parties prenantes avant d'avoir défini vos objectifs.
- Passer directement au choix d'une forme d'ouverture.
- Ignorer les enjeux internes.

Avez-vous élaboré la bonne stratégie ?

À ce stade, certaines questions inhérentes à votre stratégie (ex. choix final des parties prenantes, forme de l'ouverture du dialogue) sont encore sans réponse. Elles seront abordées au cours des **Phases 2 et 3**.

Action : vérifiez que vous avez examiné l'historique de votre ouverture au dialogue, que vous avez choisi votre niveau d'attente et défini les objectifs de l'entreprise concernant le dialogue avec les parties prenantes. Dans ce cas, vous pouvez passer à la **deuxième** des cinq phases de l'approche BSR : Cartographie des parties prenantes.

2. Cartographie des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes représente la **deuxième** des 5 phases de la méthodologie BSR concernant le dialogue avec les parties prenantes. La cartographie constitue un jalon important dans la connaissance de l'identité des parties prenantes, de leurs origines et de leurs attentes vis-à-vis de votre entreprise. Pour une efficacité optimale, elle doit être régie par une stratégie d'ouverture du dialogue conforme aux instructions de la **première phase : Stratégie d'ouverture**.

Qu'est-ce que la cartographie des parties prenantes ?

Ce processus collaboratif comprend des études, des débats et des discussions tenant compte de divers points de vue dans le but d'établir la liste principale des parties prenantes de tous horizons. Cette cartographie peut se décomposer en quatre phases :

1. **Identification** : répertorier les groupes, organisations et individus éventuellement concernés
2. **Analyse** : comprendre le point de vue des parties prenantes et leur pertinence
3. **Cartographie** : visualiser les relations avec les objectifs et les autres parties prenantes
4. **Définition des priorités** : classer la pertinence des parties prenantes et identifier les éventuels enjeux

Le processus de cartographie des parties prenantes est aussi important que la cartographie en elle-même, car d'une qualification rigoureuse des attentes des parties prenantes dépendra la sélection efficace des parties prenantes qui seront invitées à se joindre au processus de dialogue.

Action : réunissez un groupe multidisciplinaire de participants internes impliqués dans ce processus. Identifiez les acteurs extérieurs à l'entreprise qui peuvent offrir des connaissances ou un éclairage intéressant sur des enjeux particuliers. Contactez-les pour connaître leur point de vue et obtenir leur participation. Enfin, identifiez une ressource pouvant faciliter votre travail pour les activités suivantes. Consignez par écrit tout le travail effectué pour l'utiliser au cours des phases suivantes.

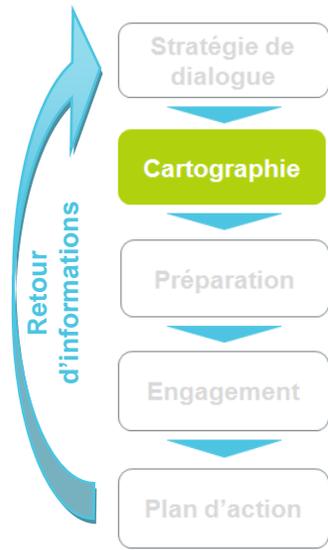
2.1 IDENTIFICATION

La première phase de la procédure de cartographie consiste à établir la liste des parties prenantes. La liste définitive dépend de votre activité, de ses influences et de vos objectifs actuels portés par votre processus de dialogue ; elle ne doit donc pas rester statique. Cette liste évolue en même temps que votre environnement et en fonction des décisions ou des changements d'opinion des parties prenantes.

Action : établissez la liste de parties prenantes sans appliquer de filtre, en incluant toute personne actuellement ou potentiellement intéressée par vos objectifs. Dans la mesure du possible, identifiez ces personnes.

Utilisez la liste ci-dessous pour vous aider dans votre réflexion :

- Propriétaires (ex. investisseurs, actionnaires, mandataires, analystes et agences de notation)
- Clients (directs, indirects ou prescripteurs)
- Employés (ex. salariés actuels et potentiels, retraités, représentants et personnes à charge)
- Communauté industrielle (ex. fournisseurs, concurrents, associations industrielles, prescripteurs d'opinion dans votre secteur d'activité, médias)
- Population locale (ex. résidents proches des installations et locaux de l'entreprise, chambres de commerce et d'industrie, associations de riverains, écoles, associations locales et groupes d'intérêt particuliers)
- Environnement (ex. nature, espèces non humaines, générations futures, scientifiques, écologistes, communautés religieuses, militants et ONG)
- Gouvernement (ex. administrations, hommes politiques locaux, organismes de régulation et prescripteurs d'opinion)
- Organisations de la société civile (ex. ONG, organisations confessionnelles, syndicats)



A qui s'adresse cette approche ?

Cette présentation synthétique de la cartographie des parties prenantes :

- Renforce l'importance de la cartographie des parties prenantes
- Aide les entreprises à mettre en place une équipe interne de cartographie et à lancer la réflexion
- Fournit la liste de parties prenantes prioritaires associées à des enjeux pertinents

D'autres considérations doivent être prises en compte dans votre réflexion :

- ❑ **Tirer les leçons des dialogues présents et passés** : examinez les activités de dialogue existant au sein de votre entreprise. Quels sont leurs objectifs ? Quelles sont les parties prenantes engagées dans une communication régulière avec votre entreprise ? Quels groupes représentent-elles correctement ? Pouvez-vous sortir de ces domaines connus pour étendre le dialogue à des parties prenantes moins connues ?
- ❑ **Savoir se projeter dans l'avenir** : envisagez les parties prenantes potentielles associées aux futurs nouveaux marchés, nouvelles technologies, nouveaux clients et nouvelles réglementations. En fonction de vos objectifs, les parties prenantes avec lesquelles vous devrez engager le dialogue ne sont peut-être pas les acteurs habituels dans le domaine du développement durable, mais peuvent être utiles à votre entreprise à d'autres titres.
- ❑ **Opter pour la diversité** : recherchez la plus grande diversité d'expertise, de portée géographique et de tactique dans l'ensemble des parties prenantes. C'est l'occasion idéale de toucher le plus grand nombre et de mélanger des nouveaux venus à des parties prenantes bien établies en les choisissant dans les catégories suivantes : prescripteurs, collaborateurs, militants et partenaires de la mise en application.
- ❑ **Utiliser les réseaux sociaux** : les réseaux sociaux constituent un moyen sans équivalent d'identification des groupes de parties prenantes moins connus et de les toucher. Parcourez les blogs, les forums de discussion, les réseaux, les revues et les nouveaux sites pour y rechercher des parties prenantes concernées par votre entreprise et découvrir ce qui les intéresse dans vos activités.
- ❑ **Rester à l'écoute** : il est courant de se focaliser sur les autorités administratives ou des ONG de premier plan pour créer la cartographie, mais les principales parties prenantes ne sont pas forcément celles auxquelles on penserait au premier abord, celles avec lesquelles on est de toute façon obligé d'échanger régulièrement ou celles qui militent le plus activement sur des sujets. Prenez du recul et ajoutez des parties prenantes sur des critères permettant d'apporter de l'expertise et de la diversité.

2.2 ANALYSE

Après avoir établi cette liste, analysez-la plus en détail afin de mieux appréhender sa pertinence et les perspectives qu'elle ouvre, de comprendre les relations des parties prenantes avec le(s) problème(s), les relations qu'elles entretiennent entre elles et de définir les priorités en fonction de leur utilité relative dans le dialogue. BSR a mis au point une liste de critères qui facilitent l'analyse d'une partie prenante lorsqu'elle est identifiée :

- » **Contribution** : la partie prenante offre-t-elle des informations, un rôle de conseil ou d'expert sur ce problème qui pourraient être utiles à l'entreprise ?
- » **Légitimité** : dans quelle mesure la demande de dialogue de la partie prenante est-elle légitime ?
- » **Volonté de participer au dialogue** : dans quelle mesure la partie prenante est-elle prête à participer au dialogue ?
- » **Influence** : dans quelle mesure la partie prenante est-elle influente ? (Vous devez préciser sur « qui » elle peut exercer une influence : autres entreprises, ONG, consommateurs, investisseurs, etc.)
- » **Nécessité de la participation** : est-ce une personne pouvant faire échouer le processus ou en limiter sa légitimité si elle ne participait au dialogue ?

Action : utilisez ces cinq critères pour établir le tableau des parties prenantes en incluant de brèves descriptions sur la satisfaction de chaque critère. Associez un degré de satisfaction (faible, moyen ou élevé) à chaque partie prenante. Ces premières données vous aideront ultérieurement à prendre des décisions (voir l'exemple ci-dessous).

Partie prenante	Expertise		Volonté	Degré	
	Contribution	Légitimité	Volonté de participer au dialogue	Influence	Nécessité de la participation
PP1	Élevée : sa connaissance du problème X est précieuse pour l'entreprise	Élevée : est directement concernée par l'activité de notre entreprise	Élevée : groupe proactif qui participe déjà au dialogue	Faible : groupe relativement inconnu	Faible : N'est pas une partie prenante engagée
PP2	Moyenne	Moyenne	Élevée	Moyenne	Moyenne
PP3	Faible	Faible	Moyenne	Faible	Moyenne
PP4	Faible	Moyenne	Faible	Moyenne	Moyenne
PP5	Élevée	Moyenne	Faible	Élevée	Élevée

2.3 CARTOGRAPHIE

La cartographie des parties prenantes est un exercice qui est en réalité très visuel et qui devient rapidement un outil d'analyse tout à fait utile pour bien délimiter les parties prenantes les plus importantes pour le dialogue. La cartographie permet également de voir quelle position occupe chaque partie prenante après une évaluation sur la base de critères communs. Elle permet également de les comparer. Vous pouvez alors visualiser les interactions souvent complexes entre les enjeux et les relations, présentés dans le tableau de critères ci-dessus.

Action : procédez comme suit pour établir la cartographie des principales parties prenantes.

1. Dessinez un quadrant avec deux axes intitulés « Faible » et « Élevé ».
2. Ajoutez « Expertise », « Volonté » et « Valeur » au tableau des critères ci-dessus.
3. Portez « Expertise » sur l'axe des Y et « Volonté » sur l'axe des X.
4. Parlez entre vous de la place à attribuer à chaque partie prenante.
5. Placez les parties prenantes sur la grille.
6. Utilisez des cercles de diverses tailles (petits, moyens, grands) en fonction de la « Valeur » qu'elles représentent.
7. Utilisez des flèches pour illustrer les relations où une « influence » est exercée

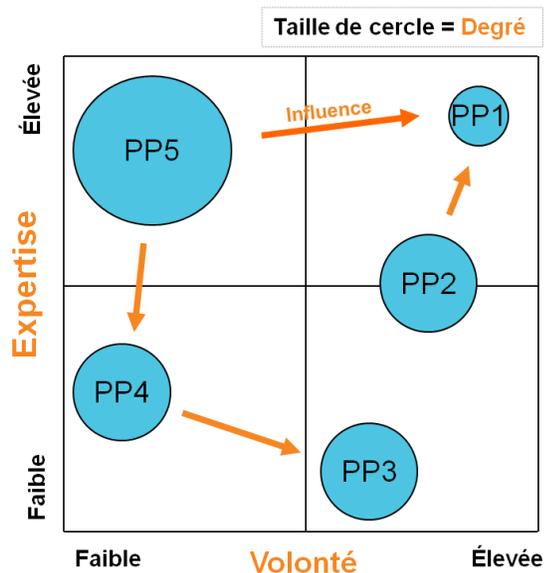
Nota : vous utiliserez ensuite ces quadrants, les tailles des cercles et les flèches d'influence lorsque vous établirez la liste de parties prenantes prioritaires.

Exemple de cartographie

Quadrants des tactiques

Communiquer	Engager le dialogue
Informer	Communiquer

(Les tactiques sont abordées plus loin à la **Phase 3 : Préparation**)



Nota : cet exemple de cartographie est fourni à titre d'illustration. Votre approche peut varier en fonction de vos besoins. Ainsi, votre analyse peut faire appel à plus ou moins de critères selon la composition de votre liste de parties prenantes. Si vos objectifs sont plus ambitieux, la cartographie peut être plus stratégique et détaillée. Votre cartographie peut être influencée par des variables extérieures comme des outils ou des cadres de travail déjà en place au sein de votre entreprise. Étudiez attentivement vos besoins avant de décider si l'exemple donné ici peut s'appliquer tel quel.

2.4 CLASSIFICATION DES PARTIES PRENANTES PRIORITAIRES - IDENTIFICATION DES ENJEUX

En dehors de l'aspect pratique, il est généralement inutile d'engager un dialogue avec tous les groupes de parties prenantes avec la même intensité en permanence. Vous pouvez gagner du temps et éviter des investissements en sachant choisir clairement et stratégiquement les personnes avec qui amorcer le dialogue.

Action : examinez attentivement les enjeux des parties prenantes et décidez s'ils peuvent répondre à vos objectifs d'ouverture du dialogue. Posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les enjeux intéressant ces parties prenantes prioritaires ?
- Quels enjeux intéressent le plus souvent l'ensemble des parties prenantes ?
- Les véritables enjeux sont-ils apparents et correspondent-ils à vos objectifs de dialogue ?

Outre votre tableau de critères et votre cartographie, concentrez-vous sur l'importance des enjeux pour établir la liste des parties prenantes prioritaires. Vous devez maintenant avoir défini les enjeux et les parties prenantes les plus pertinents.

Avez-vous établi la bonne liste ?

Il n'est pas nécessaire de constamment remettre en cause votre liste en vous demandant sans cesse si votre liste est la « bonne ». En effectuant les quatre phases d'établissement de la cartographie, vous créez une liste fiable de parties prenantes prioritaires et pertinentes; cependant, celle-ci va forcément évoluer dans le temps. En revanche, vous devez vous demander si votre liste va aider à préparer les autres phases du dialogue.

Action : répondez aux questions suivantes pour vérifier que vous êtes prêt pour la phase suivante.

- Notre liste cible-t-elle les parties prenantes pertinentes et importantes pour nos efforts actuels et futurs ?
- Est-ce que nous comprenons bien d'où viennent les parties prenantes, ce qu'elles peuvent vouloir, si elles seront intéressées par un dialogue avec notre entreprise et pour quelles raisons ?
- Comment pouvons-nous encore mieux comprendre et qualifier ces parties prenantes ? Par des discussions entre collègues ? Par la lecture de documents de référence ? En cherchant des blogs ou des comptes Twitter qu'il serait intéressant de suivre ?
- Sur la base de notre liste de parties prenantes prioritaires, pouvons-nous définir un niveau granulaire d'engagement du dialogue ? Cette liste permettra-t-elle de renseigner les rubriques tactiques, formats et investissements ?
- Avons-nous réfléchi aux types de ressources (expertise, personnes et budget) dont nous aurons besoin pour soutenir notre stratégie de dialogue et nos activités de suivi ?

Prochaine phase : pensée tactique

Vous êtes prêt à préparer les objectifs d'ouverture du dialogue, les choix tactiques et leur forme. La section [Phases 3 et 4 : Préparation et engagement du dialogue](#) vous aide à vous préparer au dialogue en étudiant plus en détail les parties prenantes pour comprendre leurs intérêts, leurs préoccupations et leurs positions. Ces informations permettent de définir le cadre du dialogue pour anticiper leurs besoins. [Ces deux phases](#) indiquent également comment adapter la méthode de dialogue à un problème et une partie prenante particuliers, en tenant compte du formalisme, de la facilité d'utilisation et du risque associé à certaines formes de dialogue.

3 et 4. Préparation - Engagement



En suivant les deux premières phases de l'approche de BSR concernant le dialogue, vous avez constitué une base de connaissances incluant vos points de vue, votre portée et la perception des personnes avec lesquelles vous allez nouer le dialogue ainsi que les raisons pour lesquelles vous les avez choisies. Vous êtes maintenant prêt à passer aux **Phases 3 et 4 : Préparation et engagement du dialogue**. La préparation vous permet d'appliquer concrètement vos connaissances. Elle garantit que cet engagement n'est pas une fin en soi, mais une voie ouvrant sur un dialogue structuré avec les acteurs les plus importants pour votre activité : vos parties prenantes.

Action : avant de commencer, réunissez votre équipe interne de dialogue avec les parties prenantes et contactez les parties prenantes identifiées au cours de la **Phase 2** pour définir et communiquer des objectifs d'engagement à court et long terme. Ces objectifs vous guideront tout le long de la préparation.

Démarrage

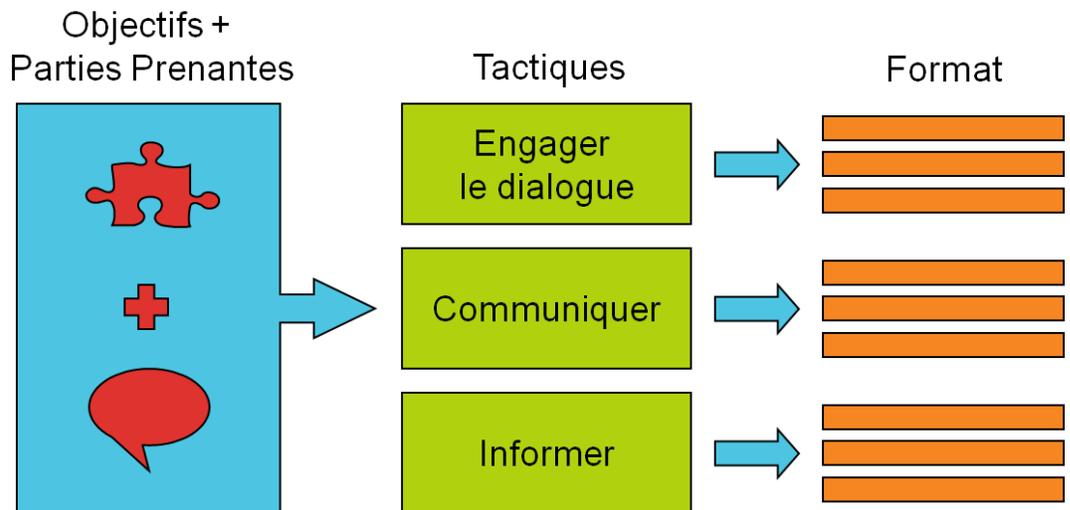
Toutes les actions des phases précédentes visent à informer et améliorer la préparation. Vous avez défini vos objectifs stratégiques et les parties prenantes prioritaires. L'intersection de ces deux composantes fondamentales définit le choix de votre tactique d'ouverture du dialogue et donc d'une forme correspondant à votre niveau d'attente.

Action : selon l'ampleur de votre stratégie de dialogue, envisagez plusieurs tactiques pour toucher simultanément différents groupes de parties prenantes.

Conseils pour réussir

« La préparation est peut-être la phase la plus importante pour réussir le dialogue avec des parties prenantes. Vous devez consacrer 80 % de votre temps à la préparation et seulement 20 % à l'engagement proprement dit. Concentrez vos ressources sur une définition correcte des règles d'engagement et de gestion des attentes des parties prenantes. »

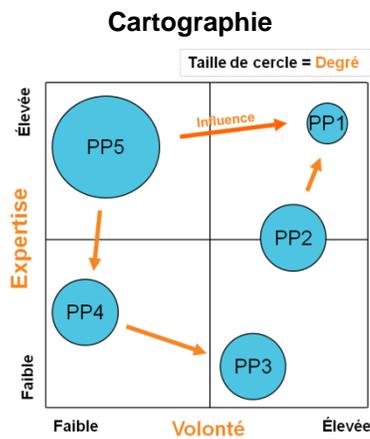
Farid Baddache,
Directeur BSR, Zone
EMEA



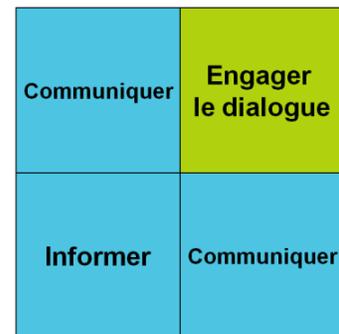
Tactiques – Formes de dialogue

Les tactiques correspondent à une description simplifiée de votre approche des parties prenantes. Nous avons simplifié cette composante pour la réduire à trois catégories : engager le dialogue, communiquer, informer :

- » **Engager le dialogue** : correspond aux parties prenantes avec lesquelles il est nécessaire de dialoguer.
- » **Communiquer** : correspond aux parties prenantes présentant une volonté affirmée d'ouverture du dialogue ou un haut niveau d'expertise, mais qui n'ont pas encore été des acteurs du dialogue avec votre entreprise. Une intensification de la communication avec ces parties prenantes les aidera à s'intéresser à l'engagement.
- » **Informer** : correspond aux parties prenantes recherchant uniquement des informations et ne souhaitant pas engager un dialogue.



Quadrants des tactiques



CHOIX DU FORMAT

Reprenez votre cartographie pour voir dans quels quadrants se trouvent les parties prenantes. Reprenez la classification prioritaire des parties prenantes à l'aide des quadrants tactiques « Engager, Communiquer et Informer ». Lorsque vous avez établi la tactique convenant à votre stratégie de dialogue actuelle, étudiez les formes présentées dans la liste suivante ou composez une forme convenant à la tactique. N'oubliez pas que vous pouvez simultanément engager le dialogue avec différentes parties prenantes en utilisant diverses formes de dialogue : rien ne vous oblige à vous limiter à une seule forme.

Tactiques	Format
Engager le dialogue (priorité élevée)	Co-entreprise
	Partenariat
	Collaboration dans la recherche
	Sommet
Communiquer (priorité moyenne)	Parrainage
	Sondage
	Publipostage ou lettre d'information
	Réseaux sociaux
Informé (priorité faible)	Conférence
	Campagne marketing
	Rapport sur le développement durable
	Publication
	Reportage d'actualités

DÉFINITION DE L'ÉCHANGE

Si vous optez pour un échange verbal avec les parties prenantes, identifiez les risques et les opportunités des différents types de conversation et décidez quelle approche convient le mieux à vos objectifs (articles sur des blogs avec modérateur, téléconférences, séminaires en ligne, entretiens individuels ou collectifs, forums de discussion, événements).

Apprendre à connaître l'autre

L'élément le plus subtil (et sans doute le plus important) de la préparation du dialogue avec les parties prenantes est de prendre conscience que vous êtes une partie subjective du processus. Quel que soit le degré d'ouverture d'esprit et d'objectivité du dialogue avec votre entreprise, chaque partie prenante aura toujours une certaine perception de votre entreprise et des autres intervenants.

Action : pensez à la manière dont certains éléments peuvent influencer sur l'engagement recherché et risquent de modifier le déroulement de la conversation. Réfléchissez aux groupes de parties prenantes que vous avez sélectionnés afin d'anticiper leurs perceptions des critères suivants et ajustez vos plans en conséquence, le cas échéant. La plupart de ces considérations s'appliquent aux rencontres en personne, mais les grandes lignes s'appliquent à tous les modes de communication.

- **Ton donné** : choix du lieu de réunion : dans l'entreprise ou à l'extérieur, placement et nombre de représentants de l'entreprise par rapport aux parties prenantes, connaissance du sujet par les parties prenantes
- **Formalité** : code vestimentaire, tenue du présentateur, outils marketing et équipements de présentation, ton choisi pour aborder le sujet (forme passive, directe, etc.)
- **Atmosphère** : effet de l'ambiance du lieu de réunion (chaleureuse, froide, accueillante, étouffante ou sombre) ; « marquage » de l'événement en affichant les logos des entreprises
- **Attitude** : style d'attitude à employer pour le public visé : actif, passif, directif, à l'écoute, interactif, professoral, etc.
- **Participation** : dynamique des parties prenantes dans la pièce, stratégie de réponse aux remarques et de gestion des conflits, considérations logistiques par rapport aux participants (distance des déplacements, etc.)

Logistique

La logistique est un élément incontournable de la préparation de votre dialogue. Examinez la liste suivante récapitulant les points à couvrir.

Considérations logistiques qui vous aident à préparer le dialogue :

- Établir si un médiateur est nécessaire et le choisir.
- Réserver un lieu adapté (si nécessaire).

Considérations logistiques qui vous aident pendant l'engagement :

- Attribuer des fonctions et des responsabilités aux participants.
- Élaborer un agenda basé sur les objectifs et les résultats.
- Établir des règles de dialogue et de confidentialité, ainsi qu'un processus de prise de décision.
- Créer une documentation du dialogue.
- Remettre aux participants les documents comportant les informations pratiques.
- Communiquer clairement aux participants les objectifs, la portée et leurs rôles
- Établir des canaux de communication constamment ouverts (Twitter, plateforme de vote, tableaux blancs)
- Prévoir un traiteur en tenant compte des besoins ou régimes alimentaires spéciaux.

Considérations logistiques qui vous aident après l'engagement :

- Définir les critères d'évaluation et de réussite.
- Élaborer un plan et un mécanisme de retour d'informations.

Engagement

Après avoir effectué les phases de planification, vous êtes sur le point d'engager un dialogue fructueux avec les parties prenantes. C'est ici que l'attitude prend toute son importance. Préparez le médiateur à adopter les cinq comportements suivants pendant l'ouverture du dialogue. Si vous prévoyez d'être le médiateur, n'oubliez pas de respecter ces consignes. A nouveau, la plupart de ces considérations s'appliquent aux rencontres en personne, mais ces recommandations peuvent aisément s'appliquer à tous les modes de communication.

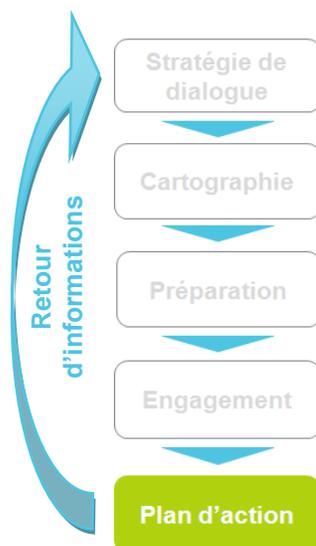
- » **Partager les attentes des parties prenantes** : communiquer le retour d'informations reçu à la suite de vos consultations antérieures lors de la fixation des objectifs ou donner la parole aux parties prenantes afin qu'elles expriment leurs attentes vis-à-vis de votre engagement.
- » **Veiller à une prise de parole égale** : encourager les parties prenantes qui s'expriment peu à participer à la conversation, créer un espace rendant cette participation verbale confortable, respecter le droit de chaque personne de s'exprimer son tour.
- » **Cibler la discussion** : les échanges peuvent s'éloigner du sujet traité si la discussion n'est pas correctement encadrée. Collez à l'ordre du jour et restez dans le cadre de la question discutée. Notez toutes les questions hors sujet pour d'autres occasions et veillez à les aborder ultérieurement si vous en avez pris l'engagement.
- » **Gérer les dynamiques culturelles** : les phases précédant l'ouverture du dialogue ont dû vous préparer aux dynamiques délicates. Mais soyez à l'affût des éventuelles erreurs d'interprétation dues à des différences culturelles : veillez à y remédier immédiatement.
- » **Minimiser les tensions** : certains sujets peuvent donner lieu à des controverses ou à des provocations ; des dynamiques ou rivalités inattendues entre les participants peuvent se produire. Faites appel au service de sécurité en cas de situations très tendues, mais essayez de prévenir les difficultés en maintenant une atmosphère calme dans la pièce.

DOCUMENTER LE DIALOGUE

Pour mesurer la réussite de la réunion et en tirer parti à l'avenir, veillez à consigner par écrit les éléments suivant pendant le dialogue : objet initial et buts du dialogue, méthodes utilisées, liste des participants, synthèse des sujets abordés par les parties prenantes, résumé des discussions et liste exhaustive des choses à faire (décisions, actions, propositions, recommandations).

Phase suivante : le temps de l'action

Votre dialogue a peut-être été mené à terme, mais votre travail n'est pas fini pour autant. Au cours de la **Phase 5 : Plan d'action**, vous allez vous baser sur les résultats du dialogue engagé pour répondre aux besoins des parties prenantes et continuer à tisser des relations durables. Si le dialogue que vous avez engagé à cette occasion faisait partie d'une stratégie plus large, vous utiliserez aussi ce que vous en avez tiré pour perfectionner le processus lors d'actions ultérieures.



5. Plan d'action

Les entreprises engagent souvent le dialogue mais oublient d'en documenter les résultats; elles agissent ensuite en se basant sur les informations obtenues pendant cet échange.

La cinquième phase de l'approche BSR permet d'éviter cet écueil. Vous allez élaborer un plan d'action dont la finalité est d'exploiter les renseignements obtenus et les accords conclus pendant le dialogue pour les traduire en actions : vous en informerez ensuite les parties prenantes.

Double plan d'action

Commencez par élaborer un double plan d'action, en répartissant son contenu entre les parties prenantes internes et externes. Cette approche permet d'affiner votre message en fonction du public visé et d'éviter un document final surchargé. Les actions externes seront axées sur la communication, le développement de relations et l'ouverture d'un prochain dialogue. Les actions internes iront de l'amélioration des processus et la révision de la stratégie à l'enrichissement de la capacité de dialogue interne.

CRÉER UN PANORAMA DES ATTENTES

Relisez les notes prises pendant le dialogue et étudiez l'ensemble des questions soulevées pendant le dialogue. Analysez chaque information notée et apportez-y une réponse en expliquant les raisons des décisions ou actions prises, notamment si la réponse est une absence d'action. Votre crédibilité dépend de votre analyse complète puisque les participants auront inévitablement attribué diverses priorités aux différents points abordés.

ÉLABORER UN PLAN

Élaborez votre plan d'action en tenant compte de ce panorama des attentes. Imaginez une action pour chaque point, en veillant à ce qu'elle prenne en compte les inquiétudes et les perceptions exprimées par les parties prenantes pendant le dialogue et les grands thèmes de la discussion. Chaque action doit définir les rôles et responsabilités relatives à la mise en œuvre, les phases chronologiques et un délai d'exécution réaliste. Avant de communiquer le plan, n'oubliez pas de consulter toutes les personnes responsables de l'exécution de chaque action.

Diffusion et suivi

Votre plan d'action doit également servir de rapport d'avancement vers les objectifs fixés et de renseigner votre stratégie d'engagement. Revoyez les objectifs et le niveau d'attente fixés à l'origine. Tirez les leçons des échanges avec les parties prenantes pour reprendre les objectifs à court ou à long terme que vous avez initialement fixés. Intégrez les objectifs atteints dans votre plan d'action et analysez ceux qui n'ont pas été atteints pour vous aider à fixer des objectifs plus réalistes à l'avenir. Insérez ces informations dans votre planification d'autres activités d'ouverture afin d'améliorer le processus global.

Enfin, communiquez avec les parties prenantes. Diffusez un rapport public sur votre plan d'action qui reprend l'historique complet, y compris la période précédant la mise en place d'une stratégie d'engagement et qui indique les plans futurs. Saisissez cette opportunité pour montrer comment le dialogue avec les parties prenantes influe sur la stratégie de votre entreprise et son mode de fonctionnement. Enfin, n'oubliez pas d'inviter les parties prenantes à vous retourner des informations pour affiner encore votre stratégie d'ouverture lorsque vous reviendrez à la **Phase 1** pour planifier d'autres activités dans ce domaine.

6. Reboucler les informations

L'approche BSR en cinq phases du dialogue avec les parties prenantes aidera votre entreprise à élaborer une stratégie du dialogue adaptée et à mettre en place un ensemble d'activités correspondant aux attentes des principales parties prenantes. Mais c'est un véritable travail de maintenir les parties prenantes informées et engagées.

Il s'agit d'établir une communication ininterrompue avec les interlocuteurs les plus précieux pour votre entreprise. Même après avoir mené à terme vos activités d'ouverture prévues, vous devez poursuivre la communication avec les parties prenantes : le maintien de ce contact entre dans le cadre de votre stratégie à long terme.

Essayez d'éviter les erreurs suivantes qui se produisent couramment à la fin des activités d'engagement :

- » **Communication incohérente** : si vous dites aux parties prenantes que vous les tiendrez informées, tenez vos promesses. Allez même plus loin et demandez-leur directement à quelle fréquence elles souhaitent être informées et par quels moyens de communication. Cela limitera les malentendus et créera des liens pour les dialogues ultérieurs.

- » **Faire semblant de croire que le retour d'informations est important** : cette situation se produit lorsque la transmission de données actualisées est considérée comme une simple formalité au lieu de constituer un véritable retour d'informations ou d'organiser des échanges permanents avec les parties prenantes. Gardez toujours les voies de communication ouvertes au retour d'informations et ne fixez pas les dates d'échanges au dernier moment, ce qui empêcherait les parties prenantes d'apporter vraiment leur contribution. Ne faites pas semblant de vouloir recevoir des informations pour ensuite ne pas les utiliser. Plus important encore : vous devez informer les parties prenantes de votre utilisation de leurs informations. Examinez les informations reçues et intégrez le résultat dans vos futurs plans d'ouverture.

Lorsque vous aurez mené à bien l'ouverture du dialogue et mis en place un bon mécanisme de retour d'informations, il sera temps d'en tirer les leçons pour revenir à la [Phase 1](#) et commencer un nouveau plan d'ouverture du dialogue.

7. Le dialogue avec les parties prenantes évolue en permanence

Vous venez d'assimiler les règles fondamentales du dialogue avec les parties prenantes. Il nous semble utile de préciser que ce processus est en constante évolution. Vous trouverez ci-dessous des questions sur lesquelles nous réfléchissons actuellement. N'hésitez pas à nous envoyer vos commentaires.

1. Si votre entreprise est en relation active avec un très grand nombre d'autres entités (au moins 10 000), comment gérez-vous les demandes conflictuelles afin de les intégrer dans une stratégie globale cohérente ?
2. Comment recueillez-vous la somme d'informations que reçoit votre entreprise ? Et comment décantez-vous ces informations pour détecter les tendances et élaborer des stratégies en conséquence ?
3. Il est possible d'élaborer et de publier une stratégie dès qu'on le veut, mais les parties prenantes ont maintenant les moyens de la remettre en question immédiatement. Comment gérez-vous votre stratégie dans cet environnement dynamique ?

En savoir plus ?

[En savoir plus](#) sur les services de conseil BSR concernant dialogue avec les parties prenantes.

[Consulter les études de cas](#) couvrant toute notre gamme de services de conseil, notamment le dialogue avec les parties prenantes.

Contact

Pour plus d'informations, contactez BSR aux adresses suivantes :

Amériques : Eric Olson
eolson@bsr.org

Europe, Moyen Orient, Afrique: Farid Baddache
fbaddache@bsr.org

Asie: Jeremy Prepscius
jprepscius@bsr.org

Pour plus d'informations sur les services de conseil de BSR, cliquez [ici](#).