



Dialogue avec les parties prenantes : nouvelles perspectives et outils collaboratifs pour la création de valeur dans les organisations

Interviennent lors de cette séance :

- *Thierry CONRAUD, partenaire associé de Des enjeux et des Hommes et associé fondateur C3 Consensus Europe,*
- *Olivier CLASSIOT, Directeur associé de Des Enjeux et des Hommes*

Thierry CONRAUD explique que l'entreprise C3 a été créée au Mexique il y a deux ans, avec deux associés mexicains spécialisés dans le dialogue avec les parties prenantes et l'intelligence collective. L'objectif est de recréer de bonnes conditions de dialogue, avec des parties prenantes de plus en plus nombreuses, parfois réparties sur des territoires géographiques imposants, avec des attentes et des perceptions contrastées. De retour en France, Thierry CONRAUD a rencontré les fondateurs de Des Enjeux et des Hommes, spécialisés dans la stratégie RSE et l'accompagnement au changement. Les deux cabinets aux activités complémentaires ont ainsi concrétisé un mariage de raison et d'amour. Des Enjeux et des Hommes travaille aussi bien sur des projets industriels que sur des marques ou des projets RSE.

I. Les différentes étapes du dialogue avec les parties prenantes

Thierry CONRAUD indique que le dialogue avec les parties prenantes s'organise autour de trois étapes. La première consiste à comprendre l'environnement de travail, les enjeux, les parties prenantes, avant de remonter des idées, de les mobiliser, dans une démarche de coconstruction. Le dernier axe concerne l'évaluation de la performance et le *reporting*.

II. Des outils adaptés au dialogue avec les parties prenantes regroupés au sein de la plateforme Maestro

Au fil des projets, Des Enjeux et des Hommes a commencé à développer des outils. A titre d'exemple, un outil de veille web combine plusieurs moteurs de recherche et les réseaux sociaux afin de déterminer quel est le profil des personnes qui interviennent sur le sujet. Une plateforme web a également été conçue afin de mieux prendre des décisions en vue de mobiliser les parties prenantes. Un outil de *brainstorming* permet d'initier une telle démarche à l'échelle d'un territoire, à distance, en simultané ou non.

Thierry CONRAUD insiste sur le fait que les données qui intéressent Des Enjeux et des Hommes ne sont pas tant les éléments statistiques que « les signaux faibles ». L'implication des parties prenantes ne correspond pas à un vote. Il ne s'agit pas de codécision mais de coconstruction. Il est donc plus intéressant de comprendre les tenants et les aboutissants de toutes les parties prenantes afin de concilier les intérêts distincts. Un outil optimise les plans d'action sous forme de *storytelling*. Des Enjeux et des Hommes travaillent également avec des outils de pilotage, de rapports automatiques ou encore d'observatoire permanent. Tous ces éléments permettent de suivre la satisfaction dans le temps.

Tous les outils ont été regroupés au sein d'une unique plateforme, Maestro. Le logo retenu est une abeille, animal qui travaille en bonne intelligence collective. Tous ces outils communiquent entre eux. Ainsi, les outils générés dans les sessions de brainstorming sont traités directement au sein de l'outil d'optimisation du plan d'actions.

III. Le brainstorming en ligne

Thierry CONRAUD remarque que les séances de brainstorming classiques présentent certains freins, notamment par rapport au nombre limité de participants. Or le dialogue s'avère constructif lorsque tout le monde peut s'exprimer. Par ailleurs, les réunions de brainstorming s'avèrent limitées dans le temps. Ensuite, il n'est pas évident de traiter « en live » les post-it.

Grâce au nouvel outil, n'importe qui peut envoyer des contributions, des idées, des photos depuis leur téléphone portable ou leur tablette et voir celles des autres. Un système de *likes* d'agrandir la taille des post-it en fonction de l'occurrence d'une idée. Les résultats peuvent être partagés en temps réel.

IV. L'enquête de matérialité

Thierry CONRAUD indique que l'enquête de matérialité a pour fonction de confronter l'opinion de parties prenantes internes et externes sur l'importance des enjeux RSE dans une organisation. La priorisation est effectuée à partir des résultats d'enquêtes.

Une telle démarche s'avère plus efficace si l'ensemble des parties prenantes peut y être associé, par exemple l'ensemble des collaborateurs d'une organisation. Il est également pertinent de rechercher les signaux faibles, les intérêts et les attentes de toutes les parties prenantes. L'enquête de matérialité permet également de demander aux parties prenantes de donner leur perception de la performance.

Thierry CONRAUD insiste sur le fait que calculer la moyenne des opinions des parties prenantes ne s'avère pas pertinente, attendu que la décision ne sera pas prise à partir d'un vote. Il convient donc de bien définir la problématique de chaque typologie de parties prenantes, en vue de coconstruire une partie du projet qui génère de la valeur pour elle.

Dans le cadre de la nouvelle démarche établie, les éléments issus de l'enquête de matérialité sont passés par le filtre de plusieurs fonctionnalités différentes afin d'aboutir à une version proposant du *reporting* mais aussi la possibilité de développer une stratégie, des plans d'action qui ont du sens. La première version est en quelque sorte une photo, la seconde une démarche dynamique de relations avec les parties prenantes. Les matrices de matérialité doivent être plurielles. Les outils permettent notamment d'identifier simplement, au moyen de flèches, les signaux faibles. Des curseurs dosent les critères, permettant de mieux visualiser les priorités et les actions qui engendreront le meilleur retour sur investissement.

V. L'intelligence collective au sein des organisations avec We design

Thierry CONRAUD explique que certaines entreprises ont fait savoir qu'elles ne souhaitent pas recourir à des experts, se présentant comme des « sachants ». Des Enjeux et des Hommes ont donc conçu et présenté la solution *We design*. Celle-ci repose sur un réel changement de posture. Les consultants quittent leur rôle de « sachants » pour devenir des facilitateurs de réseaux. Le seul rôle consiste à faciliter la coopération et la collaboration entre les personnes qui ont la connaissance. Le cabinet forme des managers volontaires aux processus d'intelligence collective et met à leur disposition une plateforme collaborative conçue pour échanger des idées. Dans un tel système, il n'y a pas de chef, de plan d'action, mais la participation de tous les collaborateurs au travers de différents outils.

La confidentialité des interventions peut être garantie puisque l'important est bien le contenu des réponses en fonction des profils et non l'identité des personnes qui les ont exprimées.

Olivier CLASSIOT met en avant les potentialités du *crowdsurfing*, à savoir l'utilisation de la créativité, de l'intelligence et du savoir-faire du plus grand nombre. Si la démarche peut être externalisée, il est également intéressant d'exploiter les ressources internes de l'entreprise au lieu de réserver les innovations à la Recherche/Développement et au marketing. *We design* permet de maintenir le lien dans la durée.

Thierry CONRAUD souligne que les budgets permettant de mettre en œuvre une démarche d'intelligence collective ne sont pas très élevés.

Olivier CLASSIOT insiste sur le fait que les outils proposés permettent également de faire le lien avec les associations, le secteur éducatif, etc.