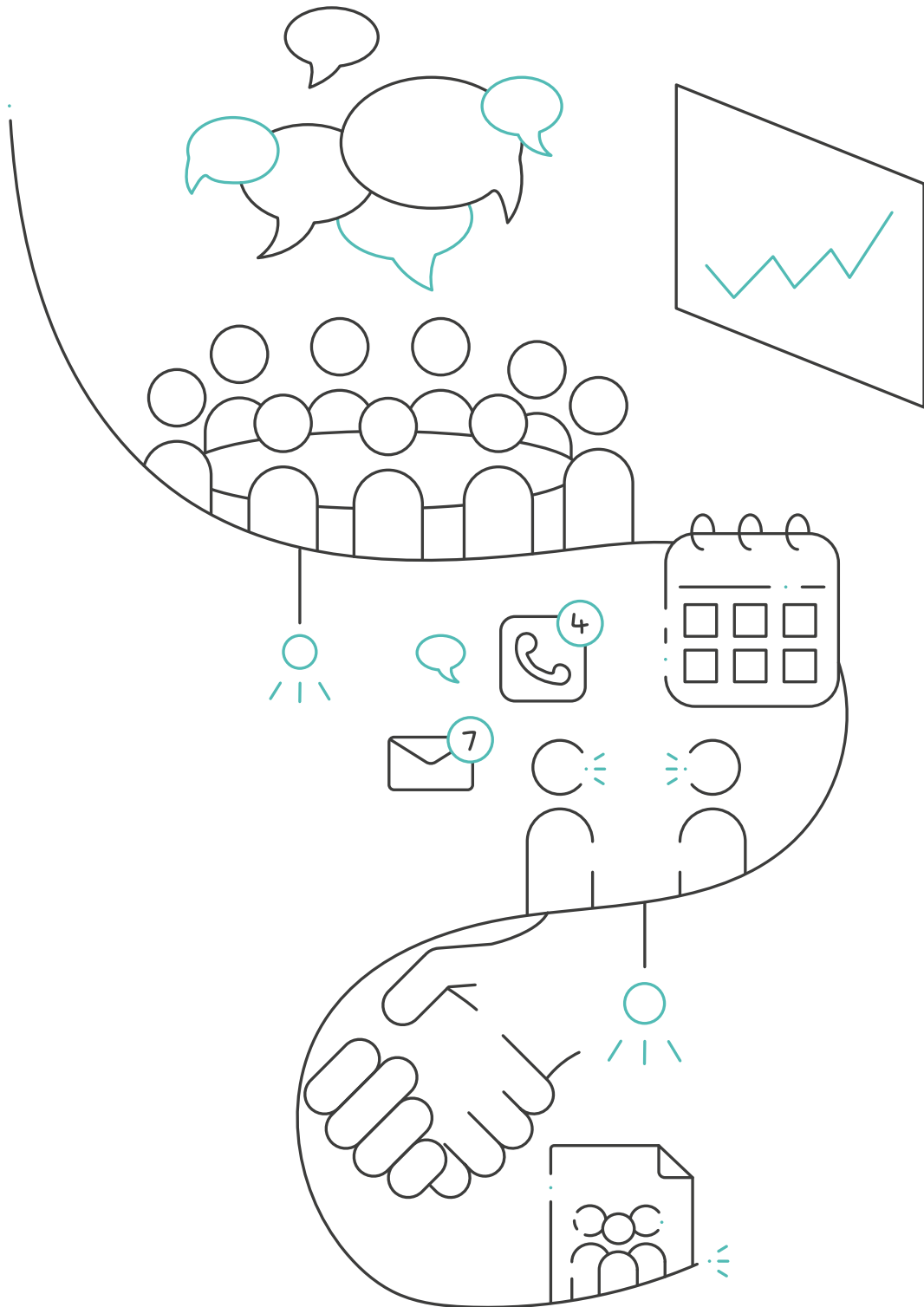


# 2

## Dialogue et engagement avec les parties prenantes externes





# Sommaire



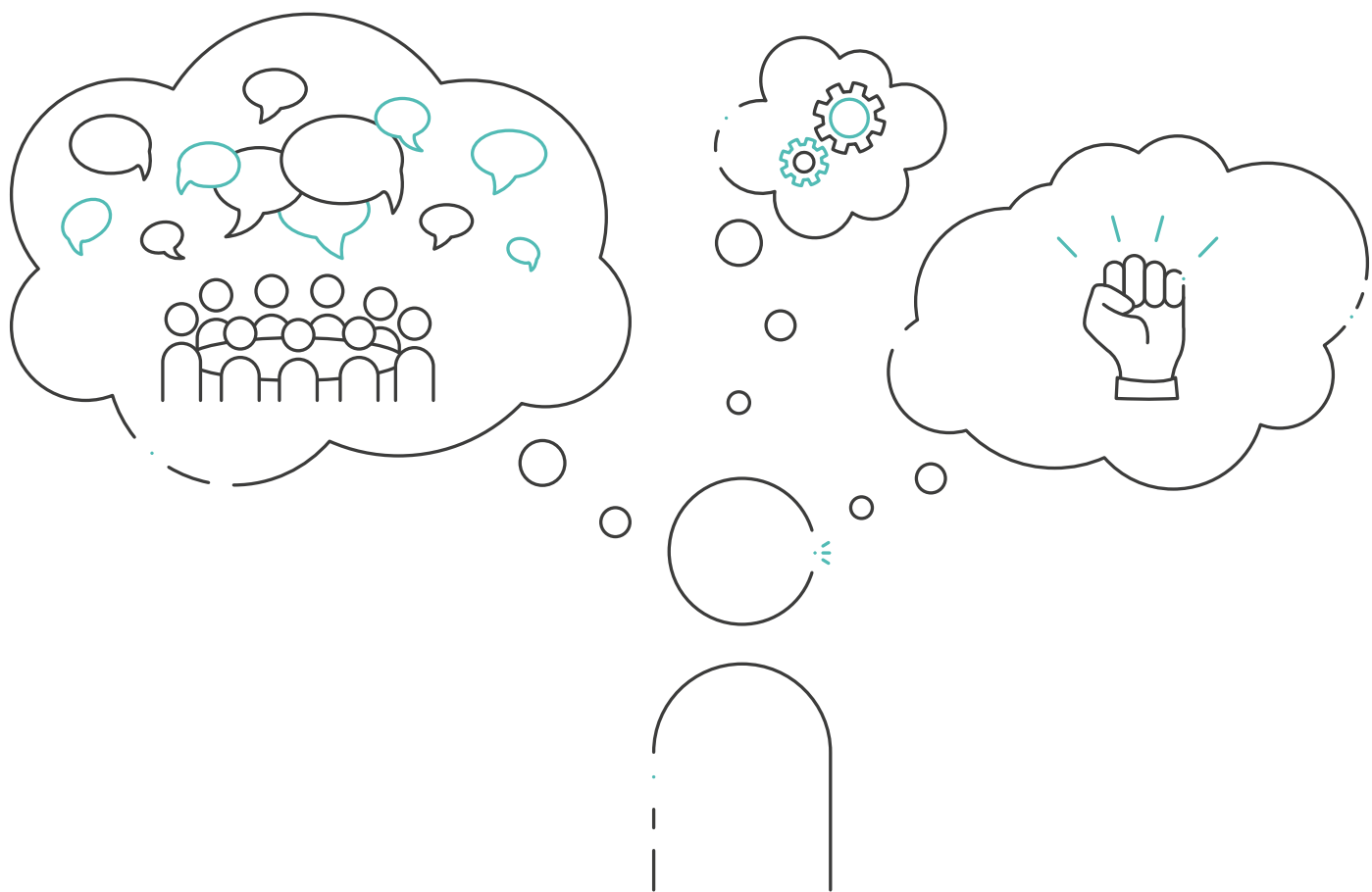


# Cultiver la relation à soi, pour mieux se relier aux autres



Quels que soient les canaux ou les outils utilisés, la communication reste fondamentalement une équation à résoudre entre un·e émetteur·rice et un·e récepteur·rice ! Avant de s'exprimer et de s'écouter, mieux vaut s'entendre sur le cadre et les méthodes, avant de passer à l'action. C'est la raison qui nous incite à utiliser les « Inner Development Goals », comme référentiel pour clarifier la relation

à soi avant d'interagir avec l'autre. Au-delà des concepts mentaux, les dimensions émotionnelles et sensorielles ne sont-elles pas les sources d'une bonne communication ? Dans les pages qui suivent, nous nous pencherons sur différentes approches pour stimuler une communication sincère et responsable, sans omettre d'expliquer les clés d'une gouvernance adéquate.



« LA COMMUNICATION RESTE FONDAMENTALEMENT UNE ÉQUATION À RÉSOUDRE ENTRE UN·E ÉMETTEUR·RICE ET UN·E RÉCEPTEUR·RICE ! »



# Comment instaurer un dialogue avec les parties prenantes ?



## 1. LES COMPÉTENCES IDG POUR FAIRE FACE AUX ENJEUX SOCIÉTAUX

En 2015, les Nations Unies lançaient les 17 Objectifs de Développement Durable (Sustainable Development Goals, en anglais), liés à 169 indicateurs de résultats. Les SDGs ont installé un référentiel commun à toutes les nations, avec pour ambition d'éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tou·te·s, à l'horizon 2030. A mi-parcours, les intentions se traduisent trop faiblement dans la réalité : le constat principal est que les comportements humains sont un facteur limitant. Plus de 2.000 chercheur·euse·s se sont mobilisé·e·s pour y remédier : les Inner Development Goals (IDG) invitent ainsi tout un chacun à mobiliser ses ressources intérieures pour mieux interagir avec autrui et soutenir la réalisation des 17 ODD.

Lancés en 2022, les Inner Development Goals s'articulent en cinq axes distincts : Être, Penser, Interagir, Collaborer, Agir. Le constat est que chacun·e de nous est le plus souvent déconnecté·e de lui·elle-même, enfermé·e dans son mental et inapte à mobiliser l'entièreté de ses ressources intérieures. L'invitation première est dès lors d'approfondir notre relation à nous-même, avant d'éveiller nos capacités cognitives, pour mieux prendre soin des autres et du monde. Modélisés par les IDGs, ces pré-alables sont essentiels pour collaborer et agir de manière consciente et efficace.

---

### SOMMAIRE DES BONNES PRATIQUES

---

### LEXIQUE

#### Inner Development Goals

Référentiel international, composé en 5 axes (Être / Penser / Interagir / Collaborer / Agir) et 23 compétences, les Inner Development Goals structurent les enjeux de transformation intérieure, utiles pour concrétiser les Objectifs de Développement Durable - <https://www.innerdevelopmentgoals.org>.



# Découvrir les Inner Development Goals



### Être - notre rapport à nous-même

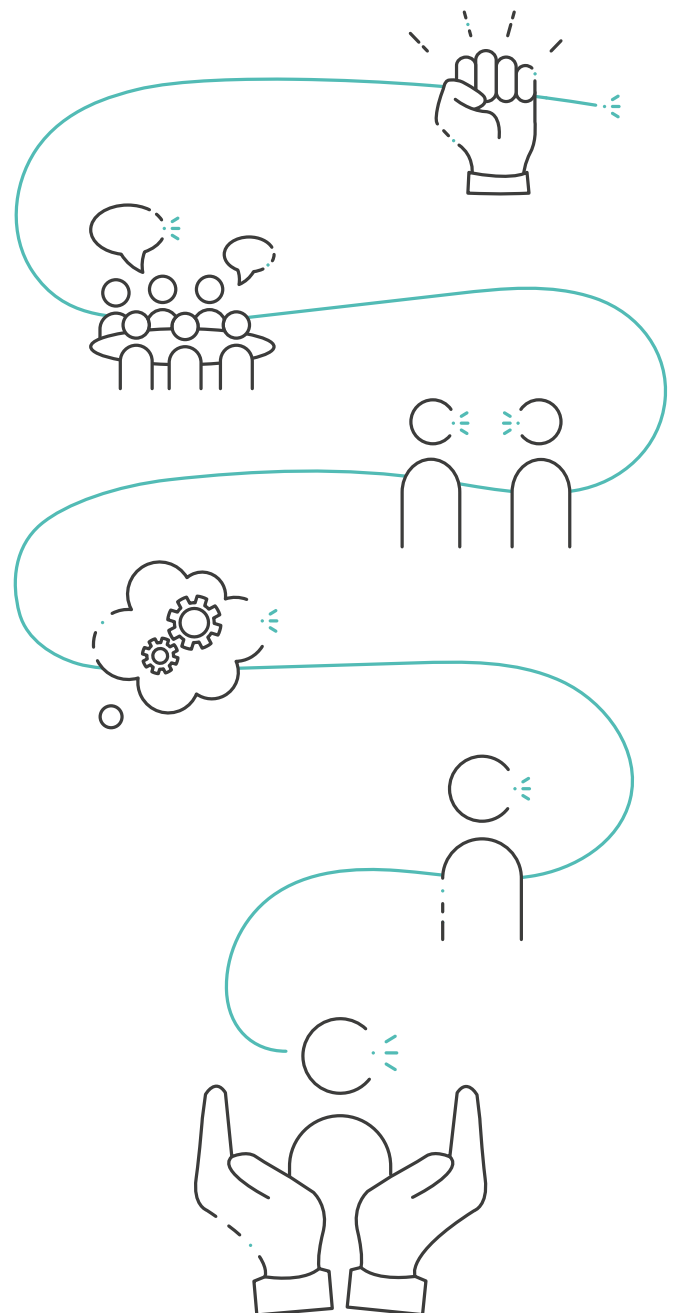
Face à des problématiques de communication responsable complexes, comment fonctionne notre boussole intérieure? Dès le moment où nous sommes investi·e·s de valeurs, pour répondre au bien de tou·te·s, il est nécessaire d'être présent·e à soi, avec intégrité et authenticité. S'inscrire dans cette démarche, c'est accepter ses dimensions émotionnelles et sensorielles, avec humilité et curiosité. Le premier axe des IDGs est un contre-pied aux pratiques dominantes et, pourtant, tellement fondamental pour changer de modèle!

### Penser - capacités cognitives

Au-delà de la sur-communication et de l'infobésité, aiguïser ses capacités cognitives, c'est réhabiliter en premier la pensée critique, en s'ouvrant aux différentes opinions. Ne plus simplifier à outrance et accepter les causalités complexes et systémiques est, par ailleurs, la meilleure façon de rétablir l'entièreté des perspectives. Ce deuxième axe des IDGs invite ainsi à redonner du sens à notre histoire commune, dans une vision à long terme. Restituer la réalité d'un monde interconnecté, renforce les prises de décision sensées.

### Interagir - prendre soin des autres et du monde

Au cœur d'une démarche responsable, les IDGs nous invitent à prendre soin de notre capacité à interagir avec les autres - chaque destinataire de la communication, qu'il s'agisse de nos partenaires professionnels, des générations futures ou de la biosphère. Les IDGs désignent la « connectivité », dans une conscience d'appartenance à un système plus vaste (communauté, humanité, cosmos). Les valeurs mobilisées sont le respect, l'empathie, l'humilité, tout autant que la gentillesse, la gratitude ou la joie!

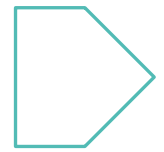
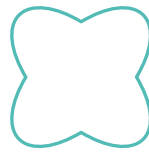
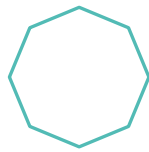
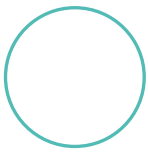


## Collaborer - compétences sociales

La communication est au cœur du quatrième axe des IDGs, tant elle est essentielle pour entretenir le dialogue avec ses interlocuteur-riche-s. Une approche responsable encourage l'écoute profonde et l'assertivité pour un résultat constructif. De même, créer un contexte de sécurité psychologique, pour stimuler la co-création entre parties prenantes, de manière inclusive. C'est dans ces fondements d'une relation de confiance que seront renforcées nos capacités de mobilisation, pour atteindre des objectifs communs.

## Agir - être moteur du changement

Traverser des temps incertains, sans vaciller, nécessite de mobiliser des qualités comme le courage, l'optimisme et la persévérance. Une communication adaptée mobilisera, au-delà de la créativité ! Ce sera le courage de défier des opinions existantes et défendre des valeurs ; une attitude optimiste pour entretenir de l'espoir en faveur de changements significatifs ; la capacité à rester déterminé-e et engagé-e, avec persévérance, lorsque les efforts tardent à porter leurs fruits. En bref : agir avec conviction, pour être moteur du changement.



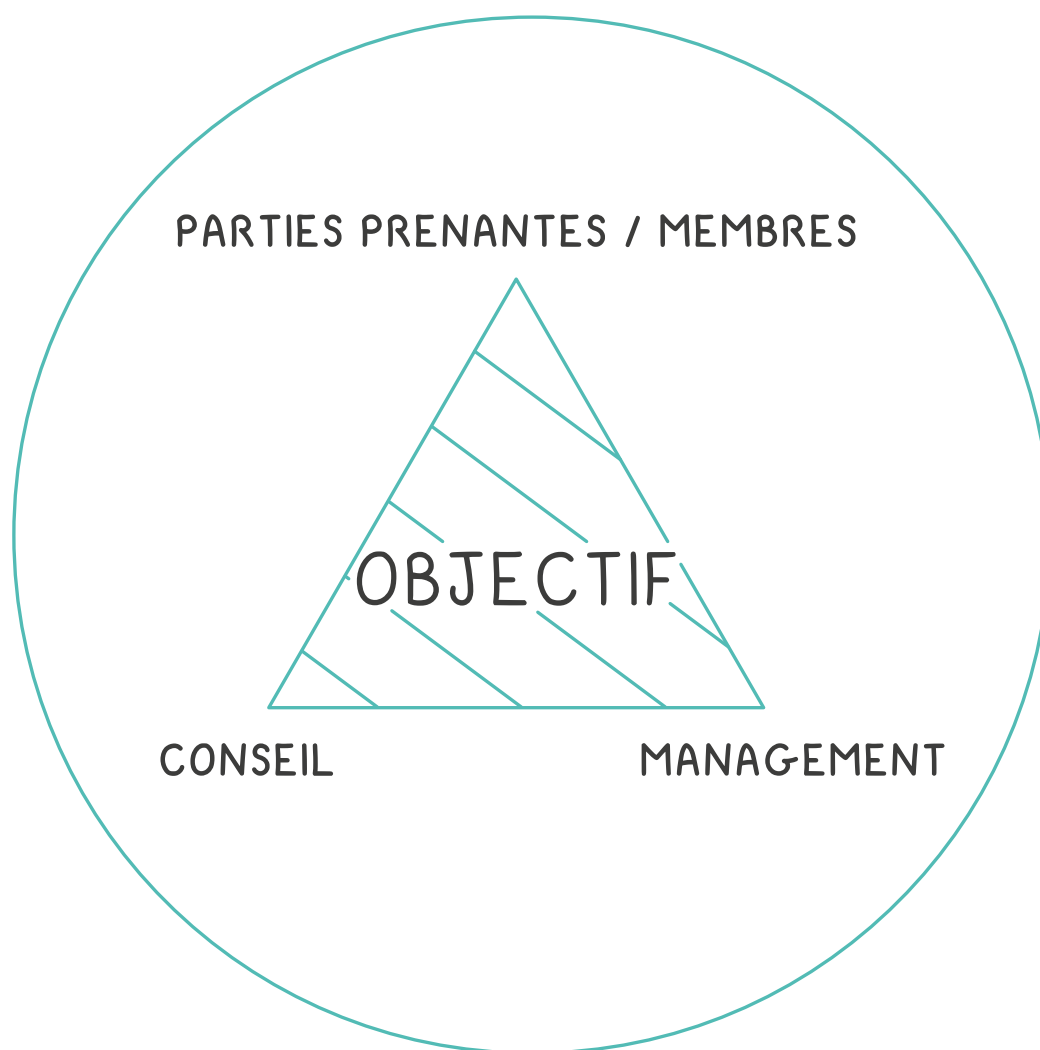
ÊTRE	PENSER	INTERAGIR	COLLABORER	AGIR
<b>Notre rapport à nous-même</b>	<b>Capacités cognitives</b>	<b>Prendre soin des autres et du monde</b>	<b>Compétences sociales</b>	<b>Être moteur du changement</b>
Boussole intérieure	Pensée critique	Respect	Compétences communicationnelles	Courage
Intégrité et authenticité	Conscience de la complexité	Connectivité	Compétences de cocréation	Créativité
Ouverture et envie d'apprendre	Capacités de mise en perspective	Humilité	Mentalité inclusive et compétences	Optimisme
Conscience de soi	Donner du sens	Empathie et compassion	Confiance	Persévérance
	Orientation et vision à long terme		Capacités de mobilisation	

## 2. GOUVERNANCE SUR LES QUESTIONS SOCIALES, ÉCOLOGIQUES ET COMMERCIALES



La complexité des équilibres sociaux, environnementaux et économiques a stimulé des méthodes de collaboration en intelligence collective au sein des organisations. Autant le modèle pyramidal du management classique implique une prise de décision directe et verticale, autant les modes de collaborations collectives nécessitent des décisions multiples et horizontales. C'est dire qu'une bonne gouvernance est indispensable pour un fonctionnement efficace des organes dirigeants et à tous les niveaux de l'organisation. La gouvernance questionne le leadership, la participation et l'engagement.

Si la gouvernance est le plus souvent associée au secteur public, elle se modélise de plus en plus finement dans le secteur privé - tant les entreprises que les associations. Dans un premier temps, elle consiste à identifier les pôles de responsabilités et les fonctions décisionnaires d'une organisation ; dans un second temps, les interactions entre décisionnaires sont cartographiées, afin de rendre le système le plus efficace, sans affaiblir aucun·e responsable.



## LEXIQUE

### ESG

(Critères Environnement / Social / Gouvernance). Une entreprise ne peut se développer sans que ses activités soient respectueuses de l'Environnement, qu'elle traite son capital humain avec respect (Social) et qu'elle gère son organisation de manière saine (Gouvernance). Cette stratégie est soutenue par le reporting non financier, qui à son tour se matérialise par un « rapport de durabilité ».

### Holocratie

Forme de management constitutionnel, fondée sur la mise en œuvre formalisée de modes de prise de décision et de répartition des responsabilités communs à tous-tes dans une organisation.

### Modèle d'organisation pyramidal

La hiérarchie y est forte. Les niveaux de pouvoir sont répartis entre le dirigeant, les managers et les opérateurs. L'importance des décisions et des actions va du haut vers le bas.

### Modèle de management transversal

S'exerce en dehors de toute autorité hiérarchique directe. Dans cette configuration, le-la manager est en charge d'une équipe composée de différents profils d'expertises fonctionnelles variées avec un objectif commun.

### Sociocratie

Mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation de fonctionner efficacement selon un mode auto-organisé caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure.





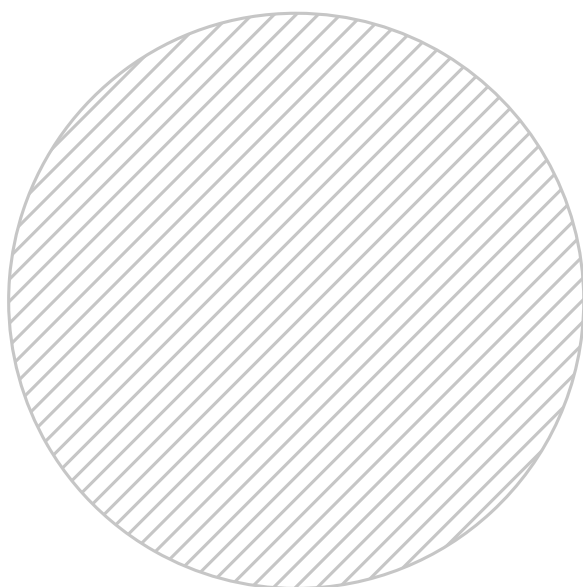
# Redéfinir le leadership

## Maintenir un bon équilibre entre leadership et participation

Le leader d'hier était souvent dominant, auto-centré et charismatique. Aujourd'hui, le-la leader est homme ou femme, ouvert-e et bienveillant-e, attentif-ve à bien s'entourer, à la fois capable d'écouter et de restituer de manière inspirante ! Bien que les organisations adoptent de plus en plus des modes de collaboration transversales, le-la leader a la capacité de prendre décision au moment voulu. Entre horizontalité et verticalité, le-la leader s'ouvre à une participation active de ses collaborateur-ric-e-s pour nuancer les décisions -elle va prendre.

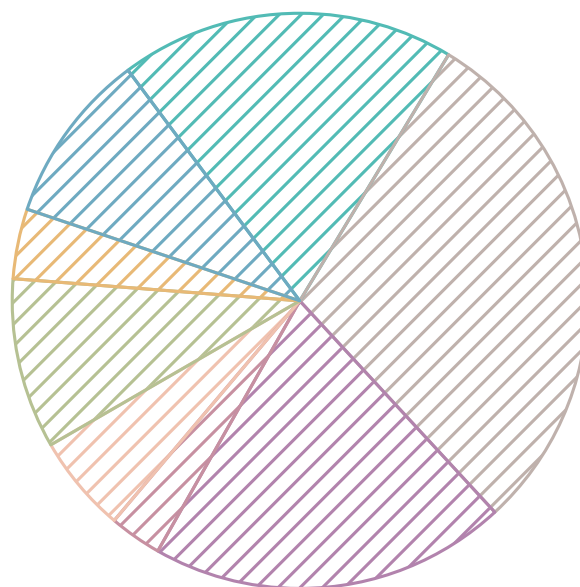
Le terme « participation » est le plus souvent associé au partage des bénéfices générés par une entreprise. Dans le contexte d'un dialogue entre parties prenantes, elle désigne l'implication dans le processus d'orientation de la stratégie et de l'organisation de la structure. Selon le périmètre de la gouvernance établi en amont, la participation offre aux collaborateur-ric-e-s l'opportunité de remettre avis, vote ou décision. Les méthodes de management participatif se nomment sociocratie, holocratie ou management agile.

## Ce que les gens pensent du leadership :




 Dire aux personnes ce qu'elles doivent faire

## Ce qu'est vraiment le leadership :




 Intégrité

 Partager une vision

 Avoir de l'influence

 Savoir diriger

 Encourager son équipe

 Connaissance de soi

 Priorité à l'écoute

 Empathie



# Estimer les parties prenantes



### Evaluer durablement (panels, jurys et assemblées)

Afin de rendre un projet solide, il est indispensable d'y associer les personnes directement concernées. Ces « parties prenantes » sont invitées par l'organisation à se réunir à intervalles réguliers pour échanger, partager leurs avis, voire décider, sur base des informations objectives qui leur auront été soumises. En cela, l'organisation dépasse le concept des simples organes consultatifs, car elle prend l'engagement de tenir compte des avis et/ou décisions sollicités en amont. Cela sera clairement stipulé dans la gouvernance. Dans ce cadre, le dialogue intergénérationnel entre jeunes et anciens peut stimuler et enrichir les processus de décision, par l'éclairage de chacun·e.



#### Bon à savoir :

Un peu partout en Europe, les panels citoyens créent les fondements d'une nouvelle dynamique démocratique.



Source : **PETR Ternois 7 vallées**

### Stimuler l'équité commerciale

La bonne gouvernance implique également de prendre soin de ses relations commerciales. Une agence de communication veillera ainsi à une relation-client·e·s empreinte de respect, par ex. : en évitant des appels d'offre de dernière minute, en proscrivant le marketing téléphonique, marketing digital ou street marketing et en cultivant un partenariat de valeurs, à l'écart du greenwashing.



#### Attention

Dès le moment où agence et client·e s'engagent en faveur de la planète et du vivant, ils ne peuvent transiger avec l'équité commerciale.

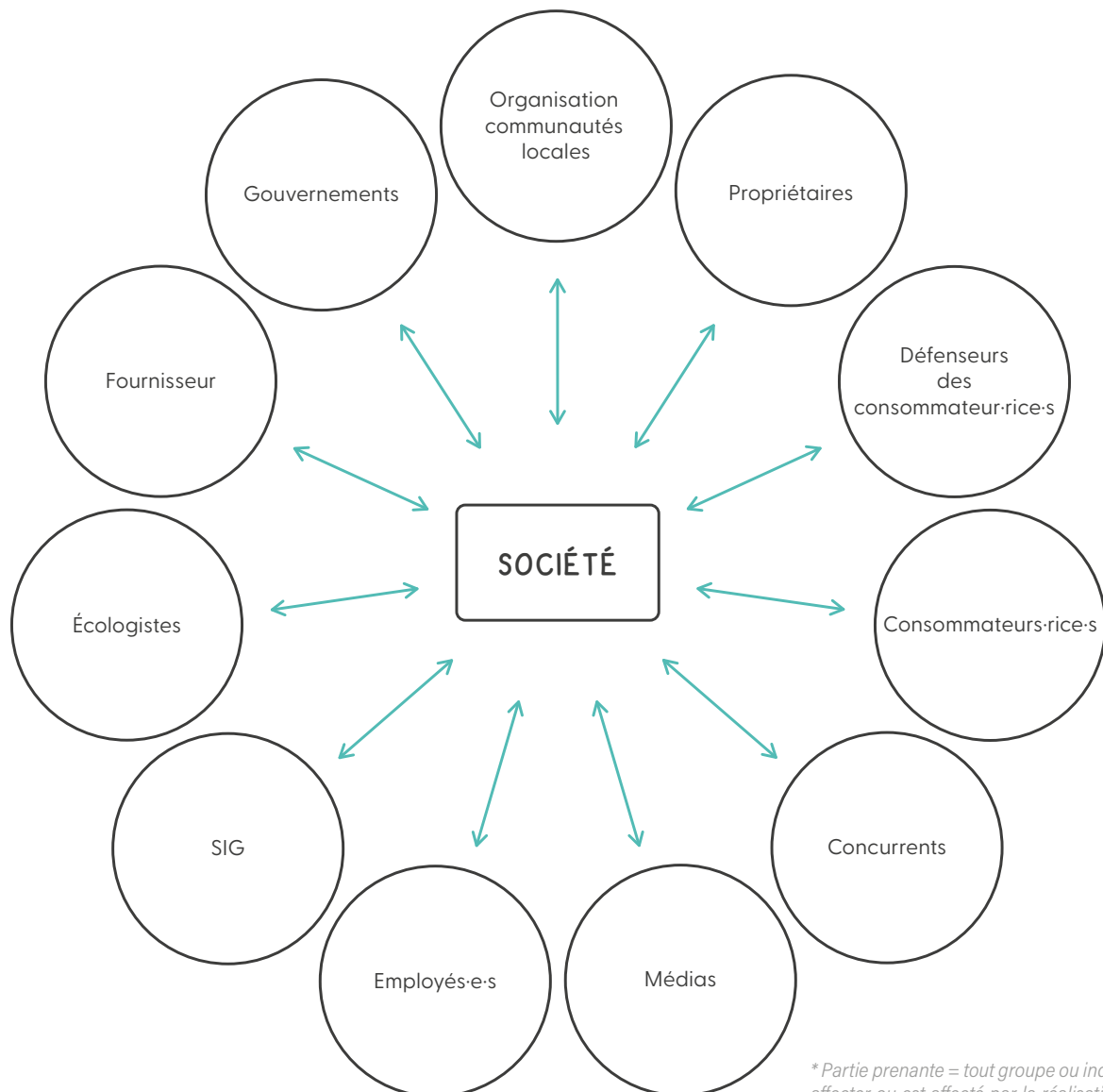
### 3. ENGAGER LES COMMUNAUTÉS DANS LA STRATÉGIE ET LA PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION



Communiquer avec un objectif va générer une action inclusive pour un meilleur avenir collectif. Cela démarre par un processus où la voix de chacun-e est représentée. Les communicant-e-s vont identifier et impliquer les parties prenantes, en particulier les groupes les moins écoutés, afin de comprendre et traiter les causes profondes des problèmes à résoudre, pour tout le monde et par tout le monde. Les meilleures campagnes de communication ne sont

pas diffusées par le fait de quelques penseurs haut perchés pour un public endormi, mais sont co-crées, interactives, dynamiques et - surtout - impliquent les personnes qu'elles cherchent à atteindre.

#### Vision de la société des parties prenantes\*



*\* Partie prenante = tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise. Les groupes énumérés ici sont des exemples de catégories de parties prenantes. Source : Bron, Freeman, 1984, p. 25*

## LEXIQUE

### Infobésité

Contraction des termes « information » et « obésité ». Elle désigne la surcharge d'informations à laquelle chacun·e est confronté·e, tout particulièrement sur les médias numériques.

### « Guerilla marketing »

Concept de stratégie de communication conçu pour les petites entreprises, afin de promouvoir leurs produits ou services de façon non conventionnelle, en dépensant peu de budget.

### Parties prenantes

Les salarié·e·s de l'entreprise, de ses filiales et les autres individus, groupes, communautés ou entités dont les droits ou les intérêts sont ou pourraient être affectés par les produits, les services et les opérations de cette entreprise, de ses filiales et de ses relations commerciales.

### « Roadshow »

À l'origine, un « roadshow » était organisé par des analystes pour communiquer les résultats financiers aux actionnaires regroupés par territoires. Aujourd'hui, le terme est utilisé de manière générique pour des opérations de marketing événementiel.



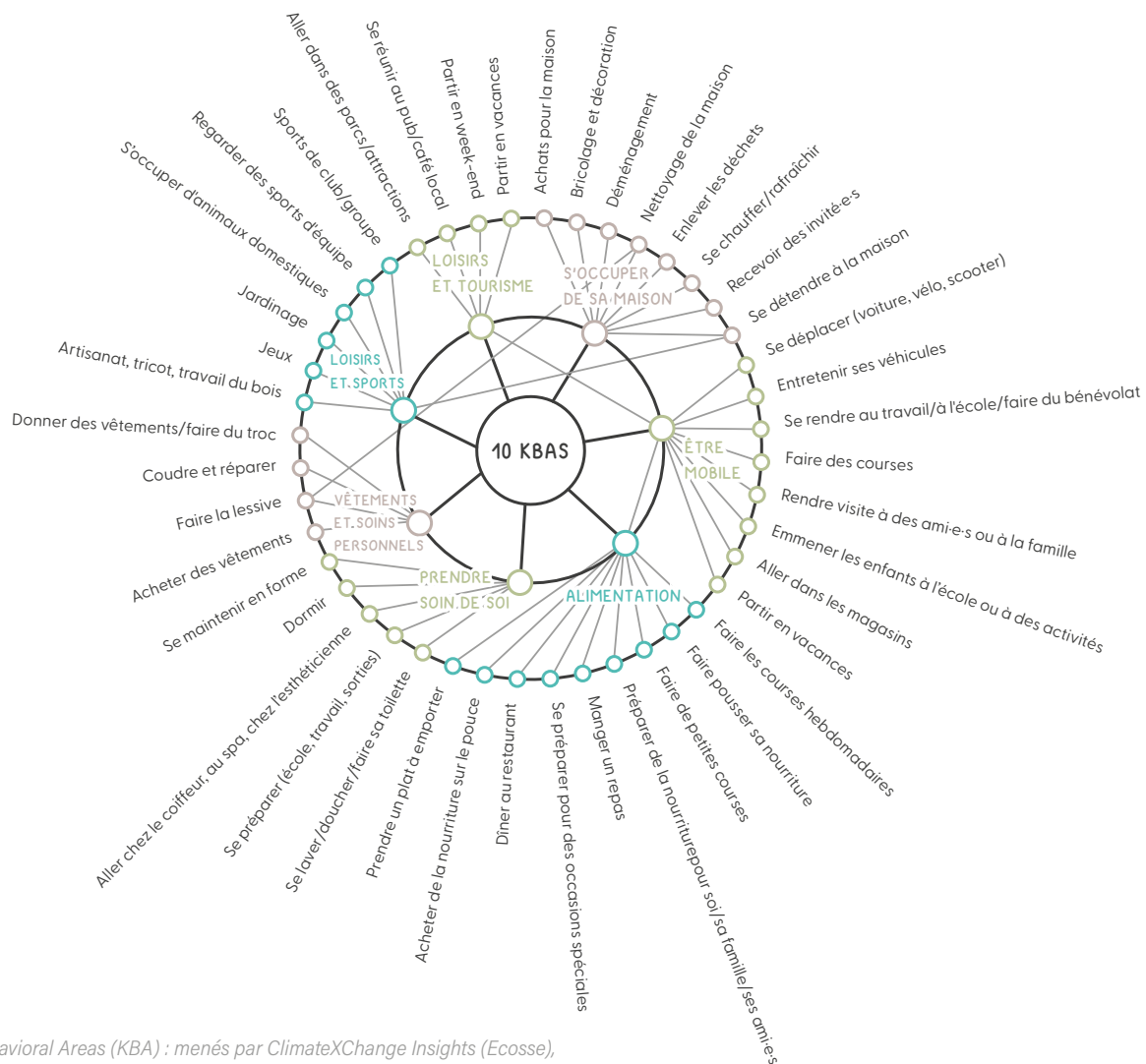
# Cartographier les parties prenantes



Il est essentiel de scinder ses publics en sous-groupes spécifiques, selon des critères tels que l'âge, la richesse, le niveau d'instruction, l'ethnie ou le sexe. Scinder votre audience en segments plus petits peut avoir des effets positifs à plusieurs niveaux :

- **Les messages** : vous pouvez préciser votre message global en messages plus personnalisés.
- **Les freins** : selon les publics, les réticences au changement sont différentes ; la segmentation peut vous aider à être plus précis.

- **Les canaux** : atteindre ses publics par différents canaux (ex. : médias grand public, réseaux sociaux, événements, etc.) est plus facile lorsque vous avez segmenté.
- **L'action** : adapter ses "calls to action" selon les segments optimisera l'efficacité de vos campagnes.
- **L'accessibilité** : à la fois dans la production et dans les canaux utilisés, tenez compte de l'accessibilité - par ex. en utilisant l'audio ou le braille comme option pour les malvoyant.e.s.



Les Key Behavioral Areas (KBA) : menés par ClimateXChange Insights (Ecosse), ils ont montré que les modèles de segmentation jouent un rôle central pour favoriser le changement de comportement autour de questions telles que le climat.

Source : C40 Climate Action Planning Communications, p.168



# Collaborer avec les communautés locales



Impliquer ses publics dans une campagne peut grandement améliorer son succès. En encourageant leur participation, une campagne peut générer plus d'intérêt, créer un sentiment d'appartenance et augmenter son impact. Des personnes impliquées ont envie d'en parler à leurs proches, pas vrai ? En créant des occasions de participer - telles que des défis, des événements

ou des opportunités de bénévolat - une campagne peut générer de l'enthousiasme. De plus, les personnes impliquées vont faire remonter des informations précieuses qui permettront d'affiner les messages et les tactiques pour mieux résonner auprès du public cible et d'augmenter la pertinence de votre campagne.



### Dix astuces pour une campagne réussie

#### 1- Donnez la parole aux gens

Les campagnes sont centrées sur les gens ! Réfléchissez à la manière dont vous pouvez créer une équipe de campagne, un « roadshow » ou une série d'événements qui donnent à la campagne une dimension humaine.

#### 2- Rassemblez les gens

Que pouvez-vous activer pour faire converger vos publics vers votre campagne ? Pensez aux incitants en termes de retour sur information, de priorité à rejoindre la communauté, de participation à une pétition qui fera impact, etc.

#### 3- Visualisez votre message

C'est vrai : les images fonctionnent ! Pensez à un graphique, une icône ou une image photographique qui va résumer votre campagne.

#### 4- Rendez-la interactive

Demandez à votre audience de partager son point de vue et d'interagir avec votre campagne.

#### 5- Histoires personnelles

Valorisez des témoignages ou des histoires en résonance avec le vécu quotidien pour ajouter densité et profondeur.

#### 6- Exposez la vérité

S'il s'agit de faits nouveaux ou de nouvelles preuves, faites-en le centre de votre message.

#### 7- Ajoutez de l'humour

Même les problèmes les plus sérieux peuvent être abordés avec humour. Qu'est-ce qui fera sourire votre public ?

#### 8- Offrez quelque chose de beau

Y a-t-il une installation artistique ou une exposition publique qui pourrait inspirer l'action ?

#### 9- Appuyez-vous sur des faits

Avez-vous des chiffres importants ou des faits marquants que vous pouvez utiliser pour intriguer vos audiences ?

#### 10- Optez pour « la guérilla »

Faites réagir les gens, en utilisant des tactiques de « guerilla marketing », comme des graffitis, des visuels de type environnemental ou des pop-up, en prenant soin de respecter l'espace public !



# Co-concevoir de manière responsable



Co-concevoir sa communication responsable avec ses parties prenantes et ses communautés est un processus essentiel pour renforcer la confiance et la crédibilité auprès de ses publics. Pour le faire efficacement, il est important d'aborder le processus avec transparence, respect et volonté d'écouter ses destinataires. Une fois que vous avez identifié vos parties prenantes, établissez un dialogue clair et ouvert avec elles. Cela peut se faire par le biais de groupes de discussion, d'enquêtes, de réunions publiques ou d'autres formes d'engagement. Au cours de ces interactions, écoutez activement leurs préoccupations et besoins et intégrez leurs commentaires. Assurez-vous également que votre message soit culturellement sensible et inclusif. Tenez compte de la diversité de votre public et évitez un langage ou des images qui pourraient être offensants ou exclusifs.

Enfin, il est indispensable d'être transparent-e et responsable. Cela implique d'être clair-e sur les objectifs, les valeurs et les actions de votre organisation. Soyez également prêt-e à admettre vos erreurs et à apporter des adaptations en fonction des retours qui vous sont formulés.

### Co-construire - les six clés essentielles

Voici un résumé des points d'attention pour créer une stratégie ou une campagne de communication plus inclusive :

#### 1- Prenez le temps !

Dès le moment où vous décidez d'associer des parties prenantes à la co-construction d'un projet, il est nécessaire de revoir son rapport au temps. Transparence, inclusion et intégrité ne peuvent s'envisager dans la précipitation ! Le processus de consultation se fera le plus en amont possible, pour associer chacun-e au processus de décision et éviter tout fait accompli.

#### 2- Soyez toujours transparent-e

La transparence est essentielle. Elle doit être de mise tout au long de votre processus. Dès le début, communiquez clairement les objectifs de la campagne - et expliquez-en les motivations ! Vos interlocuteur-ric-e-s auront besoin de retrouver dans la communication le reflet de ce qu'ils-elles ont exprimé.

#### 3- Associez vos publics comme acteurs du changement

Démarrez par une cartographie exhaustive de vos publics, avec l'objectif de consulter toutes les personnes concernées. Vos publics incarnent la diversité culturelle, la connaissance et l'innovation, toutes cruciales pour assurer les changements en profondeur promus par un programme de communication.

#### 4- Canaux multi-critères

Utilisez une variété de canaux pour communiquer vers vos différents publics : ils vivent des réalités différentes et ont des besoins multiples selon l'emplacement géographique, la langue, l'âge, le sexe, la race et le revenu, à prendre en compte.

#### 5- L'engagement est un processus, pas un aboutissement

L'engagement ne doit pas être considéré comme une fin en soi, mais fait partie d'un processus relationnel plus large et de pratiques de co-développement. Tirez parti de l'engagement antérieur et améliorez la relation avec votre public au fil du temps. Continuez à écouter !

#### 6- Renforcez les capacités collectives

Travailler avec une communauté de personnes implique quelques défis ! Tout d'abord, vos interlocuteur-ric-e-s ne vous font pas nécessairement confiance. Encourager leur participation active, par la co-conception, peut renforcer les capacités, améliorer les compétences de chacun-e et permettre une plus grande appropriation.







# Envie d'aller plus loin ?



## RESSOURCES ADDITIONNELLES

### 1) Une bibliographie inspirante

ECGI - Association spécialisée dans le dialogue entre académiques, législateurs et pratiquants sur les questions de gouvernance professionnelle. Récupéré en mars 2023 du site : <https://www.ecgi.glo>.

EUROPEAN COMMISSION (2022). *Corporate sustainability due diligence : Fostering sustainability in corporate governance and management systems*. Récupéré en mars 2023 du site : <https://ec.europa.eu>.

FDC (Fresque du Facteur Humain) - Récupéré en mars 2023 du site : <https://fresque-du-facteur-humain.com>.

Guberna : la participation des parties prenantes au processus décisionnel. Récupéré en mars 2023 du site : <https://www.guberna.be/fr/know/la-participation-des-parties-prenantes-au-processus-decisionnel-mise-en-oeuvre-du-point-de-vue>

Orée : comment renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux au sein des instances de gouvernance ? Récupéré en mars 2023 du site : [http://www.oree.org/source/gouvernance\\_entreprise\\_durable.pdf](http://www.oree.org/source/gouvernance_entreprise_durable.pdf)

UDN (Université du Nous). Pionnier·es du faire-ensemble, du sensible, du commun. Récupéré en mars 2023 du site : <https://universite-du-nous.org>.

