



Guide de formation

L'acceptabilité sociale

- Développer le dialogue avec ses parties prenantes.
- L'application des outils de l'acceptation sociale est une aide pour lever les freins dans la mise en œuvre des projets biosourcés.



Ce guide a été réalisé dans le cadre du projet BioBase4SME pour une formation qui s'est déroulée courant février 2018.

BioBase4SME est co-financé à hauteur de 60 % par le programme INTERREG Nord-Ouest Europe.

INTERREG Nord-Ouest encourage la coopération transnationale pour faire de l'Europe du Nord-Ouest un acteur économique clé et un lieu attrayant pour travailler et vivre, avec un haut niveau d'innovation, de durabilité et de cohésion.

WWW.nweurope.eu/BioBase4SME

Les coauteurs de ce guide : contenu, Axelle Larroumet - présidente de Hoblik www.hoblik.fr, sous la direction de Pascal Dagron - responsable de la coopération européenne pour l'AC3A, rédaction, traduction et mise en page, Margot Hubert - AC3A, mise-en-page Maëlle Dagron

Cette publication est co-financée par l'AC3A

www.ac3a.fr



Interreg



EUROPEAN UNION

North-West Europe

BioBase4SME

European Regional Development Fund



Market research



Legal framework



Social acceptance



Life cycle
assessment



Business plan

SOMMAIRE

Préface	1
Chapitre 1. Les raisons d’impliquer les parties prenantes.....	2
1.1. L’acceptation sociale - un sujet croissant.....	2
1.2. Compréhension de l’environnement et des parties prenantes.....	4
1.3. Vision à long terme et objectifs stratégiques alignés sur la communication avec les parties prenantes pour maximiser l’engagement.....	13
1.4. Implication des parties prenantes.....	18
1.5. Facilitation et approches participatives.....	28
Chapitre 2. Stratégie et prospective : des ateliers pour mettre en place des outils favorisant l’implication des parties prenantes.....	29
2.1. Principe général et contexte.....	29
2.2. Règles de dialogue et programme.....	31
2.3. Session initiale.....	32
2.4. Deuxième session.....	34
2.5. Troisième session.....	39
Références	41
Lexique	42

PREFACE

Le constat est fait, que trop souvent, les entreprises utilisant des technologies émergentes rencontrent des obstacles ou des objections de la part des consommateurs ou des parties prenantes locales.

« L'acceptation sociale », c'est l'aboutissement d'un processus de collaboration dans lequel les parties prenantes et les chefs de projet cherchent à lever ces obstacles et ces objections. Il est important d'être conscient que les acteurs affectés par un nouveau produit ou processus vont bien au-delà de la clientèle de base d'une PME.

Pour établir des relations, il est essentiel de les impliquer dans une série d'activités - il existe des outils pour cela. Les outils permettront aux PME de gagner en légitimité et en crédibilité, de formuler un énoncé de mission solide et bien communiqué, de définir une vision à long terme et d'établir des liens à long terme.

Ce guide est destiné particulièrement aux gestionnaires de Petites et Moyennes Entreprises et aux sociétés de conseils aux entreprises. Son contenu aborde des notions théoriques et de contexte, ainsi que le concept d'acceptabilité sociale. Il énonce des outils utiles pour tous ceux qui souhaitent innover dans la proposition de nouveaux services ou produits dans le domaine de l'économie biosourcée.

Les outils peuvent être appliqués par des gestionnaires de PME en Europe du Nord-Ouest, mais ils appartiennent à leurs auteurs (voir références).

Terminologie

Parties Prenantes Locales

Dans ce guide, le terme « parties prenantes locales » est utilisé pour désigner toute personne susceptible d'être concernée d'une manière ou d'une autre par le lancement (local ou régional) d'un nouveau produit ou service, sans pour autant qu'elle en ait connaissance (utilisateurs, consommateurs, etc...).

Projet

Le terme « projet » est utilisé, ici, pour décrire le processus de lancement de nouveaux produits / services ; une campagne pour développer / renforcer l'existant.

Importance des parties prenantes dans l'acceptabilité sociale

Les parties prenantes à l'appui de votre produit :

- A long terme, le produit à lui seul ne fait pas une différence. De ce fait, il y a un réel intérêt à développer la collaboration avec des partenaires à valeur stratégique
- Ce sont les parties prenantes qui font de l'innovation. Elles constituent un élément stratégique majeur. Tout d'abord, elles doivent être repérées, puis identifiées spécifiquement dans l'environnement ciblé.

Un accompagnement de ces parties prenantes est nécessaire pour organiser les différentes étapes de travail et mettre en synergie les acteurs en présence.

Tout d'abord, la première étape consiste à identifier le positionnement de chacune d'elles : celles favorables et celles hostiles vis-à-vis de l'innovation. Les réactions seront alors différentes mais permettront de comprendre dans sa globalité la mise en œuvre du projet.

Cet aspect facteur humain doit être inclus dans la gestion des risques liés au projet au même titre que les «risques traditionnels» tels que les techniques, les finances, etc.

Au-delà, de la gestion pure de la technicité du produit, il est nécessaire de prendre en compte et de développer la capacité à gérer les risques sociaux et la dynamique des parties prenantes. Les relations entretenues avec un acteur sont vecteurs de liens avec d'autres ; de même, les parties prenantes sont fortement présentes dans l'approche de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) créant ainsi un maillage.

RSE : de la conformité légale à l'engagement

- Concernant le marché, le consommateur «vote» à travers ses achats pour ce qu'il croit.
- Grâce à la RSE, l'achat de produits devient un moyen d'exprimer sa vision idéale de la société.

Au XXI siècle, chaque entreprise a un impact économique, social et environnemental. Il est donc judicieux de connaître les parties prenantes impliquées. avant tout du «pourquoi» et non du « quoi ».

Le «Pourquoi» par Simon Sinek

Selon l'auteur, la recette du succès ne réside ni dans le budget, ni dans la qualité intellectuelle de l'entourage, ni dans un marché favorable. La recette du succès réside essentiellement dans la capacité du prestataire à dynamiser et impliquer les divers partenaires y compris les clients.

Simon Sinek dit : «Si vous parlez de ce en quoi vous croyez, ceux qui croient la même chose viendront à vous.» Le niveau de motivation est différent selon les raisons pour lesquelles on veut innover. Est-ce seulement l'argent qui motive ou bien pour une vision commune ? Le constat est fait que lorsqu'il s'agit d'acheter un produit ou bien de se lancer dans une aventure entrepreneuriale, la décision relève d'avantage de la sphère émotionnelle et non de la sphère rationnelle. Pourquoi acheter un smartphone, alors que vous en avez seulement besoin d'un téléphone pour appeler. Simon Sinek explique que les innovateurs et les «early adopters» sont à même de prendre des décisions du type émotionnel. Décider avec son émotion, c'est accepter la vision de l'inventeur, croire en quelque chose de spécial et de fort pour l'humanité. Alors, ce que vous faites est une preuve de ce que en quoi vous croyez. C'est à dire, c'est la représentation physique et concrète de votre participation à une société meilleure.

La notion d'appartenance est au cœur de ce sujet. Les gens vivent et dépensent leur argent en fonction de leur valeur et de leur engagement. Les créateurs de marché suivent les tendances et recommandent les services ou produits innovants.

<https://startwithwhy.com/>

1.1

Des valeurs partagées doivent être créées. Pendant des décennies, les entreprises ont étudié le positionnement et les meilleures façons de concevoir et de mettre en œuvre leurs activités. Mais, elles ont négligé les opportunités de répondre aux besoins sociétaux affectant la chaîne de valeurs morales. L'hypothèse peut-être que ces dernières ont traité les questions sociétales comme marginales et réduisaient leur champ de vision. Aujourd'hui, le citoyen, c'est à dire le client ou l'utilisateur, veut comprendre la démarche morale et les objectifs spécifiques de l'entreprise ou du collectif qui innove. Les consommateurs souhaitent connaître les raisons de cette démarche d'innovation.

Simon SINEK dispense un conseil en déclarant «les gens n'achètent pas ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites.» Il illustre dans son propos, à quel point il est plus intéressant d'associer les parties prenantes à votre vision, personnelle, financière et aux objectifs. Il rappelle un réajustement dans le processus de réflexion, c'est à dire : les dirigeants doivent commencer à parler avant tout du «pourquoi» et non du «quoi».

1.2

1.3

1.4

1.5

Chapitre 1. Les raisons d'impliquer les parties prenantes

1.2. Compréhension de l'environnement et des parties prenantes

1.1

1.2

Pourquoi cibler les parties prenantes ?

Cibler et mobiliser les parties prenantes est nécessaire dans l'innovation, car la vision idéale de l'acceptabilité sociale est un travail collectif.

L'acceptabilité sociale est le résultat d'un processus au cours duquel les parties prenantes et les développeurs de projet travaillent ensemble pour décider d'un certain nombre de conditions à remplir. La finalité est l'intégration d'un projet dans son environnement naturel et humain, avec bien sûr quelques variantes. La qualité des actions dépend : de la capacité à cibler les parties prenantes, puis d'identifier les problèmes à traiter ensemble et de la manière dont l'engagement des parties prenantes est mis en œuvre.

Comment cibler les parties prenantes ?

Tout en innovant, il est essentiel de comprendre et d'anticiper les aspects positifs et négatifs perçus par les parties prenantes. Aspects à prendre en compte :

- Le niveau de connaissances, la compréhension des technologies des parties concernées: sensibilisation / culture (> informer pour anticiper les peurs) des acteurs externes.
- La perception des risques potentiels associés au projet : sociaux, sanitaires, politiques, économiques et techniques.
- Le comportement des publics cibles, ainsi que le comportement du territoire d'accueil.
- La possibilité d'autres alternatives et l'évaluation de leurs coûts.

1.3

1.4

1.5

Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est étroitement liée à la gestion du changement, ainsi qu'à la gestion de projet et à la gestion des risques.

D'emblée, elle est intégrée au plan d'affaires et aux activités de mise en réseau. Les individus et les organisations ont des motivations différentes, des attentes et des intérêts différents. La gestion de projet examine comment une entreprise peut valider et exécuter un projet, mais aussi comment le projet affectera d'autres personnes/ la communauté. Les valeurs partagées doivent être structurées et communiquées aux parties prenantes, et le rapport coûts / bénéfices doit être compris, car c'est ainsi que les parties prenantes considèrent l'impact global.

Il ya deux types d'impacts : les impacts directs, qui peuvent être de la pollution visuelle ou de la création d'emplois et les impacts indirects qui peuvent être des conflits d'utilisation ou la dévaluation d'un processus de production au profit d'un autre.

Chef de projet et parties prenantes

Les parties prenantes doivent considérer l'innovateur comme l'acteur légitime de la mise en œuvre d'une action donnée. La légitimité de l'innovateur se doit d'être reconnue.

L'acceptabilité sociale renvoie à deux paramètres essentiels qui sont généralement sous-estimés :

- La manière dont le projet est promue d'un point de vue technique, sémantique, politique, stratégique, économique et social.
- Le degré de confiance manifesté, en particulier dans le mode de gouvernance et la capacité à expliquer la stratégie politique.

Il est essentiel que la position spécifique du chef de projet soit soigneusement préparée.

Une bonne compréhension de l'environnement

Pour identifier les parties prenantes de manière pertinente, il est préférable de commencer par les cartographier et les analyser afin de comprendre l'environnement concerné.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

L'approche **PESTEL** est un moyen de compléter cette étape :

Chapitre 1.

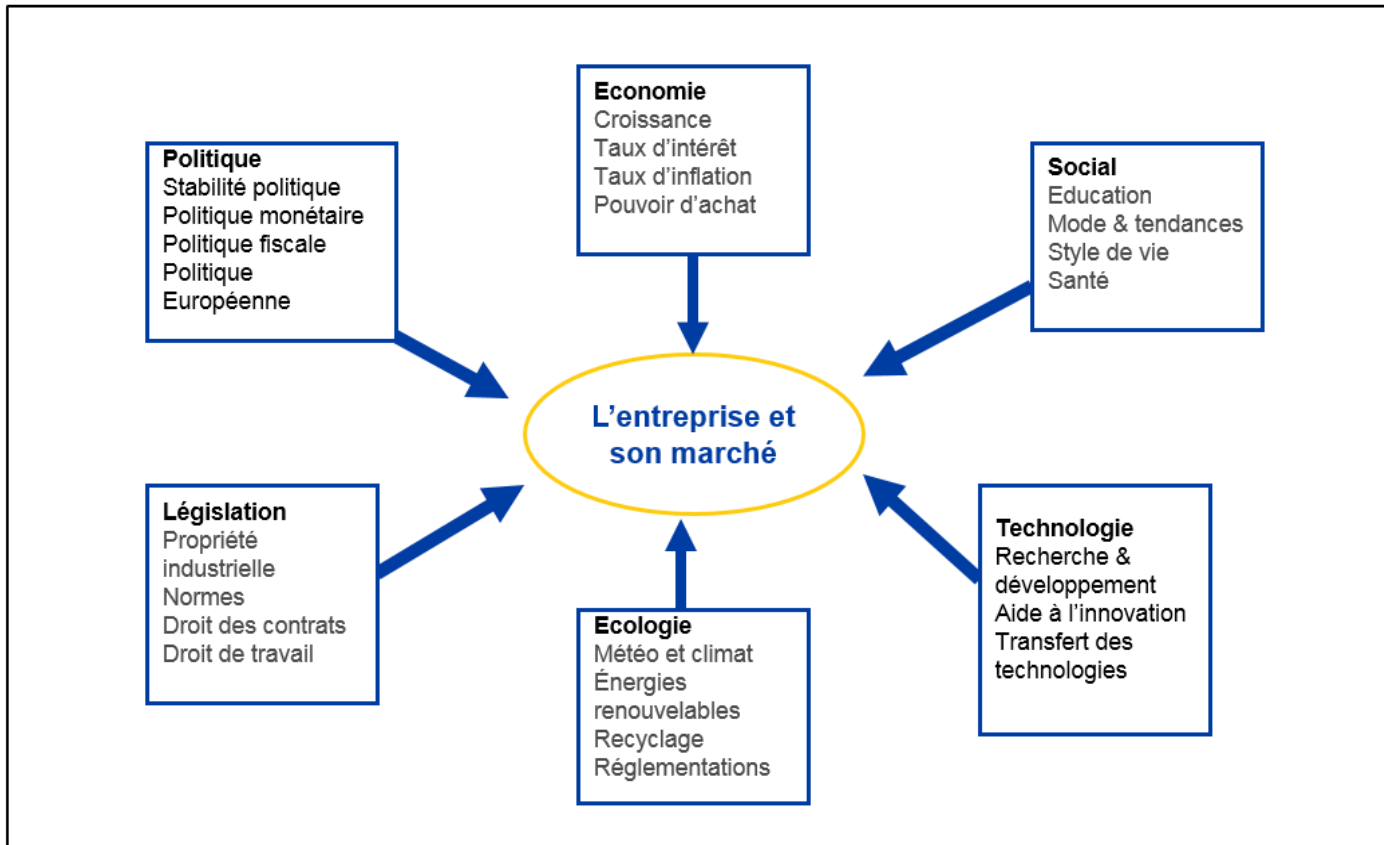
1.1

1.2

1.3

1.4

1.5



Approche PESTEL-Présentation Hoblik 05/01/2018

L'analyse de contexte participe à la compréhension des avantages et des inconvénients d'un projet. L'analyse **SWOT** prend en compte des aspects tels que les forces et les faiblesses, les opportunités disponibles, ainsi que les menaces possibles concernant un projet. L'essentiel est de comprendre les facteurs qui peuvent compromettre ou contribuer à l'acceptation d'un projet donné.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Forces

Avantages
Capacités
Ressources, personnes
Marketing, distribution, sensibilisation

Faiblesses

Manque de force concurrentielle
Financière
Échéanciers, délais et pressions
Continuité, chaîne d'approvisionnement
et robustesse

Opportunités

Marchés de développement
Entreprise et développement de
produits

Menaces

Effets environnementaux
Les demandes du marché
Obstacles

SWOT Exemple d'un projet de digesteur anaérobie dans une zone rurale

Facteurs liés au contexte :

Les Menaces :

- L'absence d'implication des autorités politiques ou autres types d'autorités.
- Les rivalités politiques (par exemple opposants aux maires).
- Les préoccupations des résidents locaux concernant la préservation de leur qualité de vie.
- La proximité du digesteur anaérobie avec les maisons / lieux de résidence des habitants.
- La mauvaise intégration dans l'environnement (aspects environnementaux, proximité riverains, paysage visuel...).

Les Opportunités :

- L'appui des élus et des instances politiques.
- Un contexte politique local favorable aux énergies renouvelables.
- Une communication maîtrisée et anticipée en amont du projet.
- Une facilitation de l'accès à l'information.
- Une implication active de la population dans les processus de concertation et de décision.

Facteurs liés au projet:

Les faiblesses :

- Les malentendus ou les doutes du grand public sur la technologie.
- Les engagements non respectés par le chef de projet sur le contrôle de la technologie en cours d'exploitation.
- Les problèmes récurrents (par exemple les odeurs) sur certains sites : cela conduit les personnes à voir la technologie comme une cause au problème environnemental.
- Le traitement des déchets organiques provenant d'autres lieux.
- Le manque de communication : une communication tardive ou une communication défensive ou encore une communication mal ciblée.
- L'utilisation d'un vocabulaire trop technique et spécifique pour le grand public.

Les forces :

- La valeur ajoutée environnementale du projet, comme par exemple, la production de bio méthane pour les véhicules de transport.
- Les avantages économiques locaux: création d'emplois, taxes locales, énergie renouvelable pour le chauffage.
- Autres avantages : tourisme «industriel» généré par le site, atouts locaux.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Une diversité potentielle de liens avec les parties prenantes.

Les relations avec les parties prenantes sont de nature différentes selon : la taille du groupe d'individus, la spécificité des problèmes cités et la manière de les aborder.

Exemple : travailler avec des employés, des clients, des fournisseurs, des investisseurs ou des régulateurs dans le cadre d'un modèle d'interaction traditionnel nécessitera différentes techniques pour travailler avec des groupes plus larges tels que les communautés locales, les familles, les organisations de la société civile ou les fournisseurs.

Avec certains, seront traitées des questions juridiques et contractuelles, comme le marketing, les relations industrielles, la sélection de sites, la planification d'entreprise, l'approvisionnement, etc. Tandis qu'avec d'autres, se sera le traitement des problèmes émergents et des nouvelles responsabilités, comme pour les risques sanitaires, les impacts environnementaux, l'exclusion sociale ou le développement économique, lesquels doivent être des valeurs partagées.

Il existe différentes manière de communiquer avec les parties prenantes, comme :

- La communication à sens unique pour les études de marché.
- La communication d'entreprise via la publicité dans les médias.
- Le dialogue et le partenariat pour la mise en œuvre des consultations.
- Les groupes consultatifs, les groupes de discussion.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.1

1.2

1.3

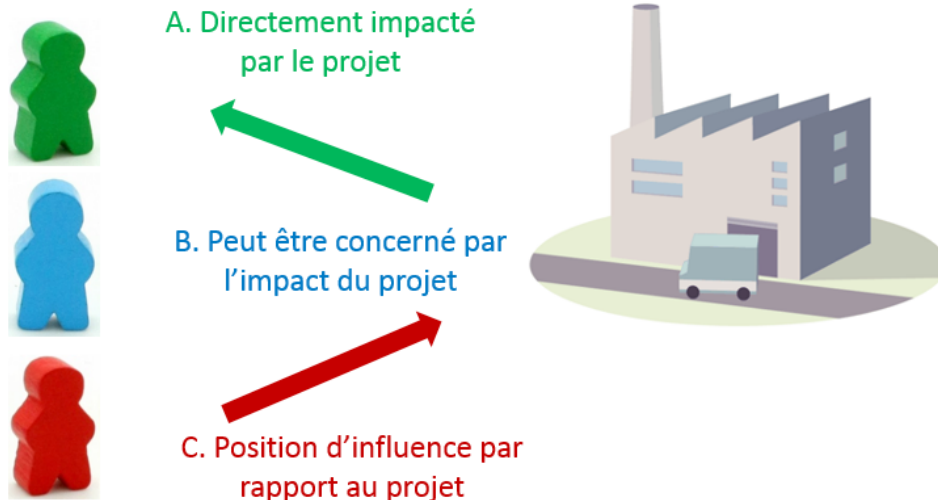
1.4

1.5

Une partie prenante se caractérise
par sa **relation avec le projet**

Typologie des parties prenantes :

- Autorités publiques
- Acteurs économiques
- Communautés locales
- Société civile, organisations
- Instituts de recherche, Universités
- Interne (dans la compagnie)



Comment caractériser vos parties prenantes ?

Pour analyser les parties prenantes en jeux, il est utile de recueillir des éléments à l'aide des questions suivantes :

- Connaissent-elles l'existence du projet ? Quel est leur niveau de compréhension (technique) et de connaissances concernant ce projet ?
- Quel est l'impact du projet sur les parties prenantes (impact direct : clients, actionnaires, employés, fournisseurs/impact indirect : population avoisinante, communauté locale, ONG, associations,...) ?

- Quel est leur capacité d'influence ou de pouvoirs mutuels ? Quelle influence pourrait avoir l'intervenant sur le projet ?

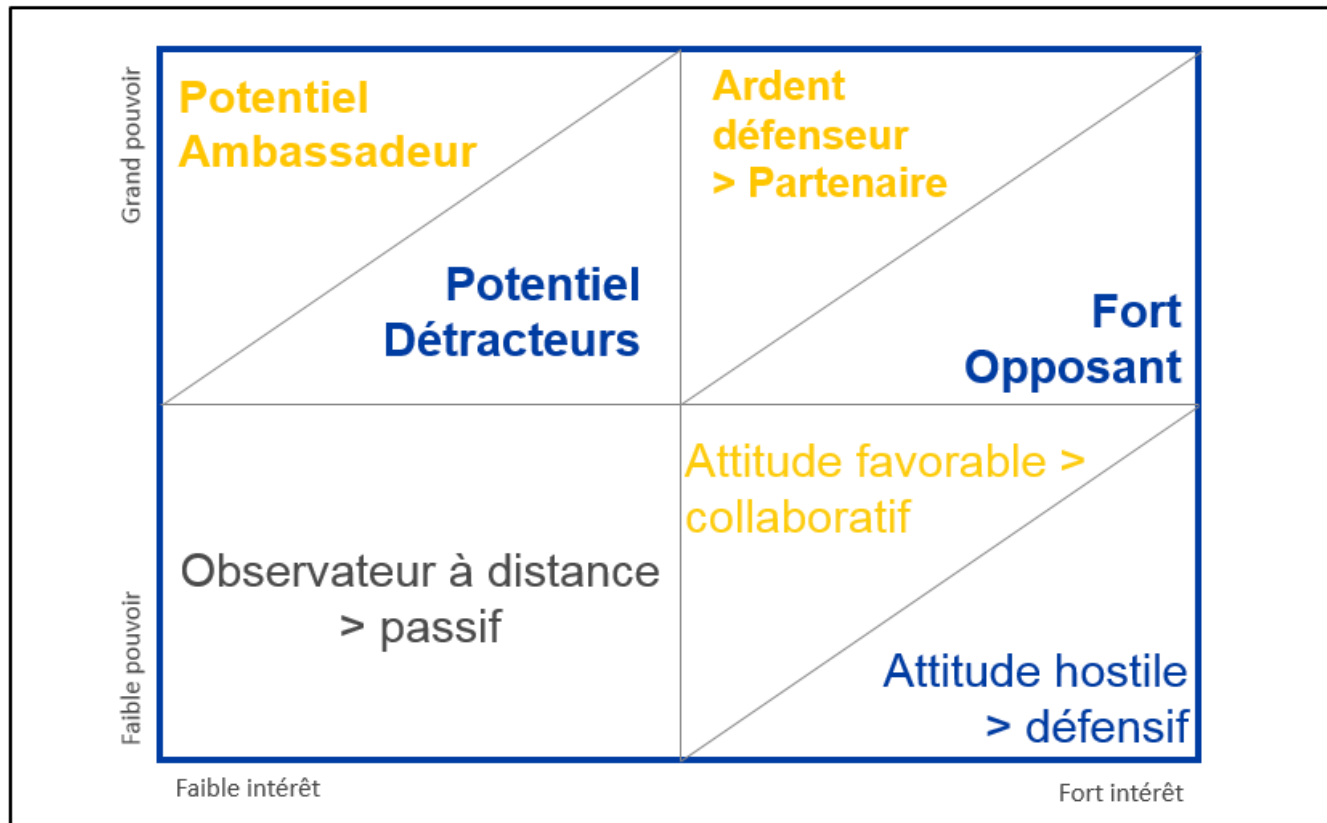
- Quel est leur niveau d'intérêt ? Que pensent-elles de ce projet ? Dans quelle mesure peuvent-elles le soutenir ? Quelles sont les compatibilités culturelles ou les valeurs partagées (favorables ou contradictoires) au regard du projet ?

- Quel est le niveau de confiance accordé par les parties prenantes concernant la crédibilité et la capacité du chef de projet à mettre en œuvre le projet ?

Position des parties prenantes

Chapitre 1.

Les parties prenantes qui manifestent un fort intérêt, qui ont un impact potentiel ou un pouvoir sont des parties prenantes majeures et doivent être gérées spécifiquement. L'acteur qui a un fort intérêt et un fort impact a une forte légitimité.



1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.3. Vision à long terme et objectifs stratégiques alignés sur la communication avec les parties prenantes pour maximiser l'engagement

Chapitre 1.

Engagement et bonne communication

Dans un plan de stratégie, à tous les stades, la communication est primordiale et se doit d'être la plus juste possible adaptée au projet et au contexte. L'acceptabilité sociale a été le sujet central lors du Sommet Européen de la Communication en 2016 (<https://www.eacd-online.eu/insights/blog/european-communication-summit2016-review>). Les organisateurs ont mené une consultation auprès de 211 professionnels européens de la communication dans le but de mieux comprendre l'évolution du rôle des communicateurs en aidant les organisations à instaurer la confiance avec les parties prenantes et la société dans son ensemble. Cependant, avant de communiquer il est nécessaire d'avoir clairement défini une stratégie.

Comment créer un engagement ?

Un partage collégial de la vision du projet crée un engagement maximal. Il existe quelques outils favorisant l'engagement des parties prenantes, tels que :

- La compréhension et le partage des problèmes abordés.
- La compréhension et le partage de la signification des propos du chef de projet (cela doit faire sens chez les parties prenantes).

- Le chef de projet doit quantifier et mesurer la valeur des objectifs à atteindre (les parties prenantes considèrent que le chef de projet doit répondre efficacement à leurs besoins).

La posture et la capacité du chef de projet à convaincre du bien fondé de sa démarche amènent les parties prenantes à penser une issue positive (succès). Elles lui accordent alors leur confiance tout comme l'entreprise qu'il représente.

Harmonisation de la stratégie

Pour un maximum d'efficacité, l'engagement des parties prenantes doit s'aligner sur la stratégie commerciale de l'entreprise. La définition des objectifs stratégiques est une étape utile vers le développement d'une approche solide de l'engagement des parties prenantes. La cohérence du projet s'inscrit dans les principes-sous-jacents des fondements de la politique de l'entreprise qui propose cette innovation. Le porteur de projet doit avoir une vision claire et des stratégies associées lisibles. Il est nécessaire de définir la cohérence politique du projet, ainsi que la manière dont il s'intègre dans les principes politiques sous-jacents - cela sera-t-il toujours vrai dans dix ans ? Une autre question à laquelle il faut répondre : existe-t-il une concordance et des accords entre les idées fondamentales des parties prenantes et celles du projet ?

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Structurer les grandes fondations - Cadre d'orientation politique.

Un outil peut être utilisé : le Référentiel d'Orientation® ou le cadre d'orientation politique, développé par Diagonart en 1998 *. Il permet d'identifier 4 types d'éléments politiques clés : les valeurs essentielles du projet et les menaces, les principales dynamiques de développement, le type de relation à développer en interne et en externe, enfin quelques objectifs majeurs pour les années à venir :

* *le Management Inventif*, ED. Diagonart, juin 2006. Axelle LARROUMET, Joseph LUSTEAU

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

**Valeurs essentielles
& missions**

**Dynamiques d'évolution &
Logiques de développement**

**Relations et règles de
fonctionnement
internes/externes**

**Objectifs majeurs et
perspectives**

Un exemple du référentiel d'orientation construit avec cette méthode
(Exemple de Mont Farm au Royaume-Uni).

Chapitre 1.

VALEURS	LOGIQUES DE DEVELOPPEMENT
▪ Etre et rester un AGRICULTEUR ▪ Conserver le PATRIMOINE FAMILIAL (pour peut être un jour le transmettre à un enfant) ▪ Préserver la TRANQUILITE ET L'INTIMITE DE LA FAMILLE sur cette propriété qui est aussi son lieu de vie	▪ Développer des ACTIVITES ECONOMIQUEMENT RENTABLES pour maintenir la partie agricole ▪ Mettre à profit les savoir-faire et le métier de l'ELEVEUR ▪ Rechercher des solutions impliquant un MINIMUM DE GESTION COMMERCIALE ET ADMINISTRATIVE
REGLES DE FONCTIONNEMENT	OBJECTIFS MAJEURS
▪ REDUIRE LES CHARGES perdre le moins d'argent sur les terres arables ▪ DEMEURER UNE ENTREPRISE FAMILIALE (décisions rapides et pas de charges de personnel) ▪ Entretenir des relations de CONFIANCE et de CONVIVIALITE avec les différents acteurs (fournisseurs, clients, partenaires...)	▪ PERENISER l'ensemble de l'exploitation (activités agricoles et annexes) ▪ Augmenter les REVENUS de l'exploitation afin de réduire les charges financières ▪ MODERNISER LES ANCIENS BATIMENTS « poussin » après vérification de la rentabilité du projet

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Structurer les priorités stratégiques - Introduire l'utilité du client et la valeur partagée.

Cette étape est orientée sur un travail de positionnement de l'entreprise porteuse du projet, dans les différents domaines d'activités stratégiques. La préoccupation principale, à ce stade, est l'élaboration d'une typologie des besoins à aborder.

A l'issue de cette étape, le chef de projet est capable de répondre à la question suivante : quel type de valeur ce projet apporte à mon écosystème ?

Exemple de Mont Farm :

Activités	Besoins	Cibles		Utilité
Elevage de poussins	Qualité, conformité au cahier des charges (mesures sanitaires, niveau d'équipement...)	Volaille de qualité Autres ?	>	Elevage à forte technicité
Location bâtiments / terrains	Espace Sécurité Proximité Moyens divers	Imprimeur Stock. Voitures Autres ?	>	Mise à disposition d'espace et de moyens
Production de céréales Elevage de moutons	Préserver le patrimoine agricole de la Ferme	Prestataires services agri. Pouvoirs locaux, Etc...	>	Utilisation et entretien du domaine agricole

Exemple de Mont Farm - Présentation Hoblik 05/01/2018

Chapitre 1.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Identifier des objectifs communs et des valeurs partagées.

Être en accord avec les parties prenantes signifie avoir des objectifs communs et des valeurs culturelles partagées. Des actions appropriées potentialisent les synergies et permettent d'identifier des domaines d'intérêts stratégiques. En effet, une stratégie correcte est nécessaire pour gérer les désaccords potentiels et les points de blocage qui peuvent apparaître entre un chef de projet et les parties prenantes.

Il est proposé une approche en trois phases dans l'identification des objectifs communs et des valeurs partagées avec les parties prenantes :

- Considérer les objectifs stratégiques (visions et principes sous-jacents, valeurs stratégiques, enjeux stratégiques, principaux objectifs et priorités).
- Faciliter la discussion autour de ces objectifs et donc focaliser les implications sur la nature des relations avec les parties prenantes.
- Identifier les objectifs d'engagement spécifiques qui lient la participation des parties prenantes aux objectifs commerciaux stratégiques.

Des arguments solides pour promouvoir le projet

L'introduction d'arguments solides assoit une légitimité en tant que chef de projet et contribue ainsi à gagner la confiance des parties prenantes. La définition d'éléments tels que les questions clés, les fondations, les ressources techniques, financières et humaines aide à répondre aux questions essentielles pour un engagement réciproque.

Les parties prenantes en tant qu'acteurs du changement

Pour amener les parties prenantes à se percevoir comme de vrais acteurs du changement, il est primordial que le lancement du projet soit adapté et dynamique afin de susciter des réactions positives (nécessité d'avoir une ambition forte et une valeur ajoutée clairement définie). Face au changement et à l'incertitude, les entreprises doivent investir plus d'énergie pour soutenir les parties prenantes. Chaque personne interne et externe est potentiellement un acteur puissant du changement.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

1.4. Implication des parties prenantes

Chapitre 1.

Concevoir le processus d'engagement des parties prenantes

La priorisation doit être réfléchie en fonction de l'importance sociale des problèmes. Un moyen utile de comprendre le large éventail de problèmes soulevés par la diversité des parties prenantes est de considérer l'importance des problèmes. À chaque étape, il est identifié des attentes, des pressions externes, des risques et opportunités exprimés par les parties prenantes. Le chef de projet doit les prendre en compte pour comprendre et hiérarchiser les domaines d'engagement, pour entamer la planification du processus d'engagement réel.

Exemple de planification :

LATENT	Nous n'avons pas de retour sur les expériences précédentes Il y a des preuves scientifiques faibles ou d'autres preuves tangibles Certaines communautés militantes et ONG sont conscientes du problème La question est largement ignorée ou rejetée par le milieu des affaires
EMERGENT	Il y a une conscience politique et médiatique de la question sociale Il y a un corps de recherche émergent, mais les données et la certitude sont encore faibles Certaines entreprises commencent à expérimenter des approches pour traiter le sujet
CONSOLIDANT	Il existe un ensemble de pratiques commerciales émergentes autour de ce problème Des initiatives volontaires sont établies Il y a une reconnaissance croissante de la nécessité d'une législation ou d'actions Les normes sont en train de se développer et une action collective se produit
INSTITUTIONALISE	La législation ou les normes d'affaires sont établies Les acteurs publics et privés sont pleinement conscients du problème Les pratiques intégrées deviennent un modèle d'excellence en affaires

1.1

1.2

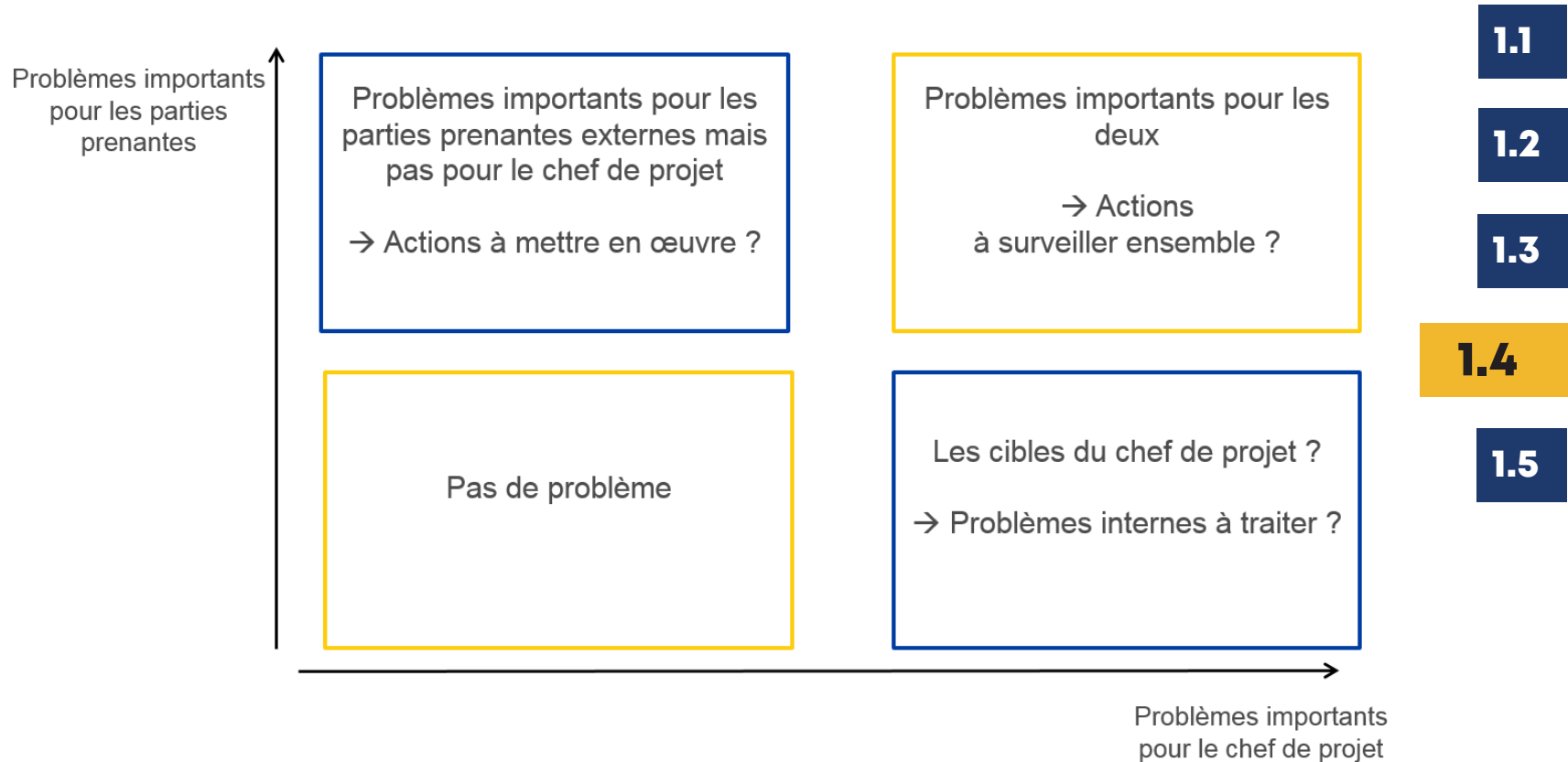
1.3

1.4

1.5

L'évaluation de l'importance des problèmes pour les parties prenantes et le chef de projet est possible grâce à la grille suivante :

Chapitre 1.



Classement des parties prenantes

Première étape : le **ciblage des principales parties prenantes** avec l'**identification de leurs préoccupations** et des problèmes qui peuvent survenir.

Deuxième étape : la **bonne compréhension de l'implication des parties prenantes** et de ce fait aide à la **prise de décisions**, en particulier sur la quantité des efforts à consacrer à la satisfaction de leurs besoins. Il s'agit d'axer sa posture de chef de projet sur la **création d'un dialogue constructif** avec les principales parties prenantes. Il est recommandé d'adopter une méthode d'engagement par rapport contexte. Dans ce type de projet innovant, une approche participative est plus favorable (meilleurs résultats) qu'une approche à sens unique. Il est nécessaire d'établir une confiance mutuelle pour viser à une meilleure qualité des échanges d'informations.

Priorisation de l'influence-la dépendance

Une autre méthode de travail peut être utilisée pour aborder la question de l'alignement stratégique. Elle consiste à identifier les parties prenantes susceptibles d'avoir le plus d'impact sur la réalisation des objectifs stratégiques et les parties prenantes qui seront le plus positivement ou négativement impactées par les opérations de l'entreprise.

Cette méthode permet au chef de projet de prioriser ses attentions et ses actions pour atteindre au mieux les objectifs stratégiques tout en respectant les droits des parties prenantes significativement touchées.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Intérêt des parties prenantes – « le pouvoir de la matrice »

Une façon courante d'aborder la question de la gestion des parties prenantes est de travailler sur ces deux aspects spécifiques :

- l'intérêt manifesté pour le projet
- la capacité à avoir un impact sur le projet (pouvoir)

L'outil « Pouvoir de la matrice » éclaire sur le possible intérêt des acteurs dans le projet, c'est-à-dire sur la puissance ou l'influence d'un acteur pour progresser et atteindre les résultats attendus.

Le pouvoir peut résulter de la position, de la légitimité ou du réseau de contacts de certains acteurs. L'intérêt peut être basé sur le mandat officiel d'un acteur, mais peut aussi s'inscrire dans l'espoir d'obtenir une « part du gâteau » pour son organisation ou pour son bénéfice personnel.

Les gestionnaires de projet doivent garder à l'esprit que le pouvoir peut également être utilisé contre leurs intentions stratégiques et que les intérêts réels peuvent être différents des intérêts officiellement déclarés.

Fort intérêt / Fort pouvoir : **les partenaires potentiels** peuvent être considérés comme des « intervenants naturels ». Ils ont des intérêts et peuvent influencer la réalisation des objectifs. Il faut viser un partenariat solide avec eux.

Faible intérêt / Fort pouvoir : **les ambassadeurs** méritent également une attention, en raison de leur pouvoir, ils peuvent se comporter de manière destructive, par exemple quand ils ne sont pas informés et se sentent négligés.

Faible intérêt / faible pouvoir : **les spectateurs** peuvent sembler sans importance, pourtant ils méritent aussi tout l'intérêt du chef de projet. En effet, ils peuvent adopter une posture de prudence, d'attente et d'observation avant de manifester plus d'intérêt ou d'utiliser leur influence. Ils peuvent alors devenir des supporters.

Fort intérêt / faible pouvoir : **les supporters** sont importants malgré l'absence de pouvoir. En revanche, ils possèdent souvent les compétences et apportent le dynamisme pour une coopération efficiente.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

INFLUENCE DES PARTIES PRENANTES SUR L'ORGANISATION

Faible

Fort

Bien négocier

Honorer les engagements envers ces parties prenantes conformément à la politique de l'entreprise et aux objectifs stratégiques.
S'efforcer de garder les parties prenantes satisfaites dans la mesure où l'équilibre des coûts et des bénéfices le permet.

Menaces ou opportunités stratégiques

Besoin réel d'investir dans des processus d'engagement pour comprendre les préoccupations et développer des solutions.

Faible priorité

Donner accès aux canaux généraux d'information.
Donner quelques commentaires en cas de besoin.

Rester impliqué et informé

Mais assurer l'équilibre entre les préoccupations des parties prenantes à forte influence et celles réellement impactées par les décisions

DEPENDANCE DES PARTIES PRENANTES
SUR L'ORGANISATION

**F
o
r
t**

**F
a
i
b
l
e**

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

INTERET DES PARTIES PRENANTES POUR LE SUJET		
POUVOIR DES PARTIES PRENANTES SUR LE DECIDEUR	Faible	Fort
	F o r t	
	Ambassadeurs ➤ Ils doivent rester satisfaits Faire un effort raisonnable pour les informer et les motiver, afin qu'ils aident lors des moments clés du projet ... par exemple, promouvoir une initiative en public, donner accès à leurs réseaux, apporter un soutien pour trouver des financements ...	Partenaires potentiels ➤ Ils doivent être gérés de près Faire le maximum d'efforts pour les engager dans le projet, afin qu'ils prennent des responsabilités, qu'ils soient actifs pour aider à atteindre les objectifs.
	F a i b l e	Supporters ➤ Ils doivent rester informés Faire des efforts moyens pour les informer et les motiver. Ils sont excellents pour transmettre des informations. Donner des outils pour promouvoir le projet dans leurs réseaux et écosystèmes.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Identifier les méthodes d'engagement les plus efficaces - choisir la bonne combinaison d'approches pour maximiser l'engagement

Il existe un large éventail de méthodes et d'outils disponibles, chacun avec des avantages et des limites. Le bon choix dépend de la sélection de la bonne combinaison d'approches ou de techniques en fonction de la situation de l'entreprise porteuse de l'innovation et des parties prenantes.

Il faut considérer des variables au regard d'éléments déjà cités : les objectifs stratégiques, le niveau d'engagement des parties prenantes, la maturité du problème, les attentes concernant les résultats de l'engagement, les ressources disponibles pour atteindre l'engagement et la portée de changement recherchée.

Construire une stratégie d'acteur – décider « quand » et « comment »

- Identification des besoins respectifs
- Choix judicieux d'actions efficaces

L'aboutissement positif implique une posture claire et lisible sur les objectifs visés.

Il est conseillé d'aborder sérieusement les trois aspects suivant : **l'information, la consultation et la coproduction.**

Les informations se sont les sujets qui sont portés à la connaissance des parties prenantes. Ces dernières doivent connaître au préalable la fréquence à laquelle ils seront informés.

La consultation porte sur le choix des sujets. Cette consultation doit être planifiée dans le temps. La coproduction est le résultat d'un travail de coproduction au sein du groupe cible.

Pour optimiser son processus, une anticipation du choix des invités et du rythme des sessions sont indispensables.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Les méthodes d'engagement

Réflexion préalable autour de l'engagement des parties prenantes, nécessité d'éclaircir certains points concernant l'évaluation de la méthode la plus appropriée.

La méthode choisie est-elle vraiment appropriée pour :

- Atteindre des objectifs stratégiques ?
- Pour définir la nature de la relation entre le chef de projet et les parties prenantes.
- Créer les produits (à court ou à long terme) utiles pour atteindre les objectifs stratégiques ?
- Générer l'information (qualitative ou quantitative) dont l'entreprise a besoin pour la prise des décisions ?

Le chef de projet doit s'assurer d'avoir les ressources et le temps suffisants pour appliquer cette méthode / combinaison de méthodes.

Adaptation aux profils et aux besoins des parties prenantes. La méthode choisie est-elle vraiment appropriée pour :

- Permettre une approche applicable de la relation engagée avec ce type de partie prenante.
- S'adapter à la disponibilité (horaires) et à la mobilité (emplacement) des parties prenantes ?
- Etre en adéquation avec la constitution du groupe (nombre de personnes) ?
- Correspondre au niveau actuel de sensibilisation et de compréhension des parties prenantes ?

Des aspects pratiques sont à envisager et à traiter afin de rendre l'engagement accessible / attrayant pour toutes les personnes concernées dans la réalisation de ce projet d'innovation.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Garder le contexte de la problématique

- La méthode choisie est-elle appropriée au regard du niveau de maturité et sensibilisation de la question ?
- Cette méthode fonctionne-t-elle dans une implication de plusieurs parties prenantes pour cette problématique ?
- Permet-elle une adéquation des exigences politiques ou législatives existantes qui s'appliquent au groupe ou à la question des parties prenantes ?

Outil : une gamme d'approches dédiées dans laquelle le chef de projet peut s'appuyer selon les niveaux d'engagement recherchés.

1. Aucun engagement requis

C'est-à-dire : pas d'engagement, pas de communication, pas de relation. Une tâche : identifier et garder à l'esprit les préoccupations des parties prenantes exprimées par des protestations, des lettres, des médias, des sites Web.... ou la pression sur les organismes de réglementation et d'autres efforts de plaidoyer.

2. Surveillance des opinions des parties prenantes

C'est-à-dire : une communication à sens unique, peu ou pas de relation. Approches d'engagement : médias et suivi internet; rapports d'autres parties prenantes, éventuellement via des entretiens ciblés.

3. Information ou/et éducation des parties prenantes

Communication à sens unique : entreprise à partie prenante, il n'y a généralement pas d'invitation à répondre. Possible relation à moyen terme avec les parties prenantes, «nous vous tenons au courant».

Approches d'engagement : bulletins et lettres; brochures, rapports et sites Web; discours, références et présentations publiques; journées portes ouvertes et visites d'entreprises; spectacles et expositions publiques; communiqués de presse, conférences de presse, publicité dans les médias, lobbying.

4. Consultation de l'avis des parties prenantes

Obtenir des informations et des commentaires de la part des parties prenantes pour informer les décisions prises en interne. Il s'agit généralement d'une communication bidirectionnelle limitée où l'entreprise pose des questions et où les parties prenantes répondent. «Nous vous tiendrons informés, nous écouterons vos préoccupations, nous examinerons vos idées et nous donnerons votre avis sur notre décision.»

Approches d'engagement : enquêtes; groupes de discussion; évaluations du lieu de travail; entretiens, réunions publiques et ateliers; forums consultatifs permanents des parties prenantes; réactions en ligne et discussions.

5. Implication des parties prenantes

Un travail en direct avec elles permet de s'assurer de la compréhension de leurs préoccupations ainsi que de la prise en compte des décisions. Il s'agit généralement d'une communication à double sens, ou à plusieurs, entre l'entreprise et les parties prenantes. «Nous travaillerons avec vous pour mieux comprendre vos préoccupations et développer ensemble des propositions alternatives. Ce travail peut influencer le processus de prise de décision. Nous fournirons des commentaires à ce sujet. «

Approches d'engagement : forums multipartis; des panneaux consultatifs; les processus de consensus; processus décisionnels et participatifs.

6. Collaboration et responsabilisation des parties prenantes

Etablir et organiser un partenariat et un réseau avec les parties prenantes en vue du développement du plan d'action commun et des solutions convenues conjointement.

Une délégation de décision, est envisageable, sur une problématique particulière à l'une ou l'autre des parties prenantes. Il s'agit alors d'une communication à double sens ou à plusieurs voies entre la (les) société (s) et les parties prenantes. Les protagonistes sont alors dans un apprentissage de négociations et de prises décisions mutuelles.

À un niveau élevé, les parties prenantes jouent un rôle dans la gouvernance, du fait que des décisions leur soient déléguées.

«Nous avons besoin de conseils et de participation directs de votre part pour trouver et mettre en œuvre une solution aux défis communs.» À un niveau élevé : «nous partageons pleinement la même vision stratégique».

Approches d'engagement : projets conjoints; des initiatives volontaires bipartites ou multipartites; partenariats. Intégration des parties prenantes dans la structure de gouvernance, en tant que membres, actionnaires ou comités particuliers.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Un défi majeur à relever pour la bio économie

Le développement de la bio économie est susceptible de changer fortement certaines activités, avec la création de nouveaux emplois et compétence, une modification du territoire et des changements de la vie quotidienne. Au-delà des enjeux économiques et techniques, la bio économie entraîne un changement de société. Le développement de la bio économie est une réflexion qui peut être débattue et appropriée par l'ensemble de la société.

De même, les réticences - ou rejets - exprimées envers la bio économie (concurrence de l'utilisation des terres entre production alimentaire et non alimentaire, modes de production, biotechnologies mises en œuvre en milieu ouvert ou confiné, utilisation du vivant, impacts sur le voisinage, exploitation forestière, etc.), sont des questions légitimes. Il est nécessaire de les collecter et de les prendre en compte.

Cela nécessite un éclairage sur les débats via différentes expertises pluridisciplinaires et multi-acteurs, pédagogie, consultation et transparence sur le processus de décision.

Les organisations de la société civile se font de plus en plus entendre et manifestent pour poursuivre leurs objectifs. La société a des attentes élevées dans divers

domaines liés au développement durable, à la protection de l'environnement, aux droits de l'homme, à la protection sociale et à la gouvernance de l'économie.

Dans ce contexte, il est important de mettre en place des approches collectives de débat, compatibles avec les aspirations des citoyens.

Utiliser des outils prospectifs

Pour créer le débat des outils et des scénarios prospectifs sont nécessaires pour anticiper les blocages potentiels à visée d'une résolution complexes des problèmes à travers des approches collectives.

Le deuxième chapitre de ce guide, aborde les lignes directrices destinées au chef de projet qui souhaitent utiliser de tels outils.

Cette méthodologie facilite le travail collectif, répond à la nécessité de gérer un partenariat plus large, d'engager la société civile et de surmonter le scepticisme à l'égard de l'innovation. ELLE se réfère à la prospective Préventive®, développée dans Le Management Inventif, Axelle LARROUMET, Joseph LUSTEAU, ed. Diagonart, juin 2006.

1.1

1.2

1.3

1.4

1.5

Chapitre 2. Stratégie et prospective : des ateliers pour mettre en œuvre des outils favorisant l'implication des parties prenantes

2.1. Principe général et contexte

2.1

Principe général

L'objectif de ce chapitre est de présenter une méthode qui développe les échanges collectifs avec les parties prenantes.

Les outils de cette méthode ont été développés pour exposer (expliquer) le projet à un groupe, puis d'organiser les contributions mutuelles pour aboutir à une vision partagée. La construction d'un projet doit être le résultat d'éléments élaborés conjointement grâce à une méthode de travail définie. Si cela est fait de manière strictement collective, en travaillant avec le même groupe de personnes, le résultat final est personnel, il appartient à ceux qui ont participé au dialogue.

La méthode de travail présentée dans ce chapitre est un «voyage» dans l'espace et dans le temps. C'est aussi la possibilité pour l'initiateur du projet d'expliquer sa démarche et le potentiel de croissance grâce aux contributions des parties prenantes.

L'espace sera marqué au tout début du processus par les participants et restera le même tout au long du processus. Le «temps» sera variable entre le «présent» et le «futur».

2.2

2.3

Processus d'engagement des parties prenantes

2.4

Les échanges de groupe évoqués ici sont des réunions initiées et organisées par le porteur de projet (dirigeant de PME).

Le chef de projet est le facilitateur des réunions:

2.5

- Elaborer une liste d'acteurs locaux présents sur le territoire concerné par l'innovation.
- Définir la date et le lieu de la première rencontre, s'assurer d'une bonne préparation qui comporte un programme cohérent, une connaissance des outils. Veiller à inviter chaque partie prenante de manière attractive et penser à réserver une salle accueillante.

Pour un grand nombre de personnes le projet est encore inconnu. Certaines des futures parties prenantes ne sont pas directement dans l'environnement proche de l'entreprise (non visibles directement, ne sont pas des clients, ni des fournisseurs) ; pourtant ces personnes sont des «voisins». Ces derniers pourraient se montrer intéressés par le projet. C'est pourquoi, ils méritent une prise en compte du porteur de projet et doivent être considérés comme des acteurs locaux.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5



Les règles du dialogue

Le chef de projet adopte une posture d'animateur et de canalisateur des discussions sans pour autant participer au dialogue. Il peut intervenir à tout moment afin de modérer et recadrer certains propos. Il est chargé de la prise de note (la plus précise possible) des échanges durant la session de travail.

Les outils et les méthodes utilisées s'imposent au groupe. La session suivante sera organisée en lien et dans la continuité des échanges et du contenu de la précédente rencontre.

Au sein du groupe, l'animateur veille à ce que la parole circule de manière équitable entre les différents participants. Toute idée exposée est acceptable et ne peut pas être critiquée. Dans l'esprit d'une séance de travail constructive, toute remarque déplacée et toute intention discriminatoire seront exclues de l'échange. L'échange n'est ni une discussion, ni un débat. Les participants peuvent exprimer leurs idées et leurs oppositions et passer à des idées différentes sans

transition. Néanmoins, ils doivent rester liés au thème central. Le groupe suit un plan et un agenda strict et l'échange peut être interrompu à tout moment, selon le plan de la session.

Pour atteindre une construction d'une vision partagée les participants doivent être présents à chaque session et pour l'ensemble de chaque session.

Programme du dialogue

Le contenu de ce programme est le résultat d'un certain nombre de formations différentes et de travaux collectifs sur l'animation. A la suite de ce travail, le gestionnaire de PME peut revoir le programme afin de l'ajuster dans le temps.

Le programme doit être conçu en fonction de l'ordre du jour.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.3. Session initiale

Chapitre 2.

Thème : À quoi pourrait ressembler le secteur bio local en 2040 ?

Durée : La session dure 2,5 heures

Objectif : Se projeter dans l'avenir en tenant compte des éléments et du contexte actuels.

2.1

2.2

Phases de la session :

1. Exposer le cadre général de ce processus de collaboration.

2. Expliquer les objectifs de la session, les résultats attendus.

3. Construire des scénarii :

- Point de départ : Quel territoire? Quels acteurs?

Quelles activités? Quelle image conjointe de 2018 ?

- Problèmes actuels observés : synthèse des problématiques majeures.

- Conséquences pour demain.

- 3 ou 4 scénarii futurs possibles.

- Tendances actuelles pouvant influencer les différents scénarios futurs.

- Ce qui apparaît actuellement (signaux émergents - voir outils ci-dessous).

4. Le groupe décide d'une date pour la prochaine session

2.3

2.4

2.5

Le résultat de cette session est la proposition d'un certain nombre de «scénarii» comprenant des indicateurs pour le présent et le futur. Les tendances présentées par chaque participant sont également incluses.

Le groupe se positionne en utilisant le tableau suivant :

ACTEURS	TERRITOIRES
...	...
...	...
...	...
...	...
ACTIVITÉS	REPRÉSENTATIONS
...	...
...	...
...	...
...	...
...	...

2.1

2.2

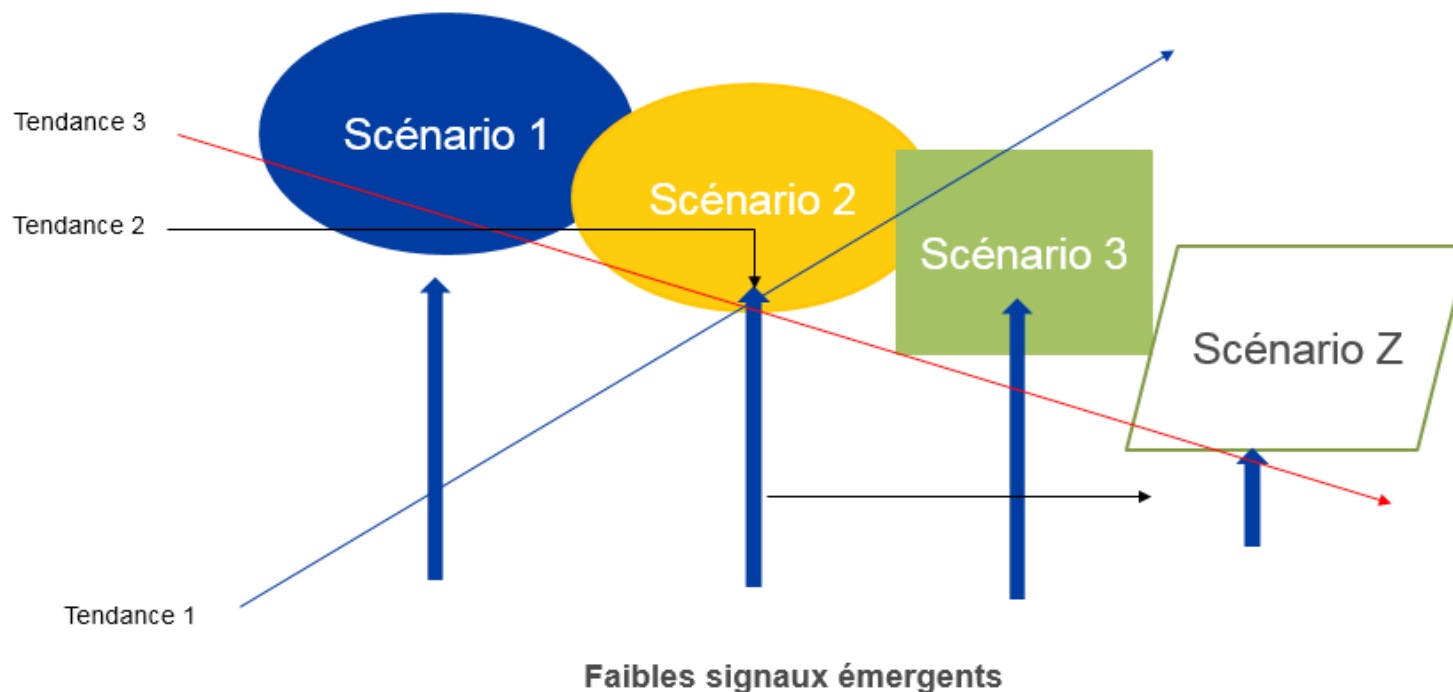
2.3

2.4

2.5

Chapitre 2.

Chaque partie prenante repère des signes qui annoncent la manière dont les scénarii futurs se dérouleront. Ces signes ou «signaux» peuvent être de différents types. Il est nécessaire de les surveiller, car ils façonnent la stratégie du chef de projet et vous permettent un ajustement. Cela permet aussi aux parties prenantes de se positionner dans la stratégie. On peut utiliser l'outil suivant :



2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

Prioriser les signaux : les signaux peuvent être analysés en termes d'impact à l'aide de cet outil.

Chapitre 2.

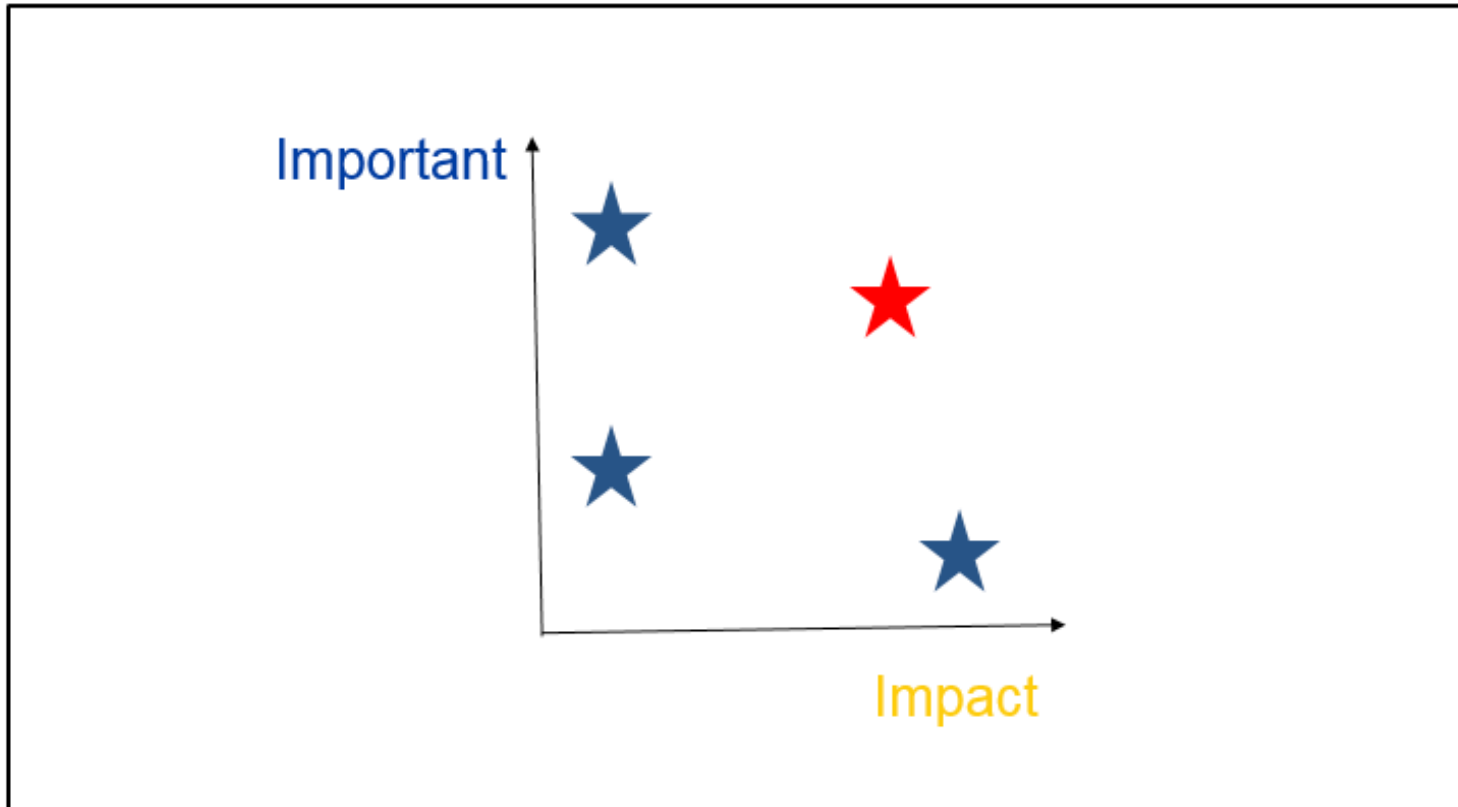
2.1

2.2

2.3

2.4

2.5



2.4. Deuxième session

Chapitre 2.

Thème : Définir les objectifs du projet.

Durée : La session dure 2 heures.

Objectif : Définir comment vous allez continuer à interagir avec vos parties prenantes. Quelles seront vos futures relations?

Dans un monde en constante évolution, l'inconnu représente des opportunités qui doivent être explorées. Il arrive souvent que le client, l'utilisateur ou le bénéficiaire se trouve à proximité.

Le programme de cette session est basé sur la mise en place de moyens pour répondre aux scénarios futurs, identifiés lors de la session précédente. Le groupe de participants identifiera les besoins et les publics cibles. Toutefois, cela n'empêche pas de soumettre d'autres enquêtes à d'autres groupes ou bénéficiaires, n'ayant pas participé à cette session.

Ce temps de travail aide à clarifier le «cadre de référence» du projet pour mener des activités qui répondent aux contextes changeants et aux attentes du public. Le référentiel oriente le type d'activités à mettre en place ou non sur un territoire. Ce référentiel aide le manager à choisir les opportunités qui émergent. A l'issue de la première session, le manager identifie l'outil pour orienter son entreprise. Le cadre de

référence lui permet de faire des choix d'objectifs. Après deux sessions, il peut alors poser ses premiers choix stratégiques. A ce stade, le projet est encore à l'état embryonnaire, mais il a y des racines suffisamment fortes et objectivées pour un partage des idées, et l'élaboration d'un projet individuel ou collectif.

Phases de la session :

1. Rappel du cadre général, retour sur ce qui s'est passé lors de la précédente session et réajustement possible (les textes enregistrés restent cependant inchangés).
2. Objectifs de la session, résultats attendus.
3. Les outils d'arbitrage : face à l'inattendu, situations troublantes ou compliquées (le modèle importance/impact pourrait être utilisé).
4. Élaborer de nouvelles façons de penser les choses.
5. Le groupe note sur l'agenda une date pour la prochaine session.

Le résultat de cette session est la connexion entre le futur possible (session 1) et le cadre de référence du manager.

2.1

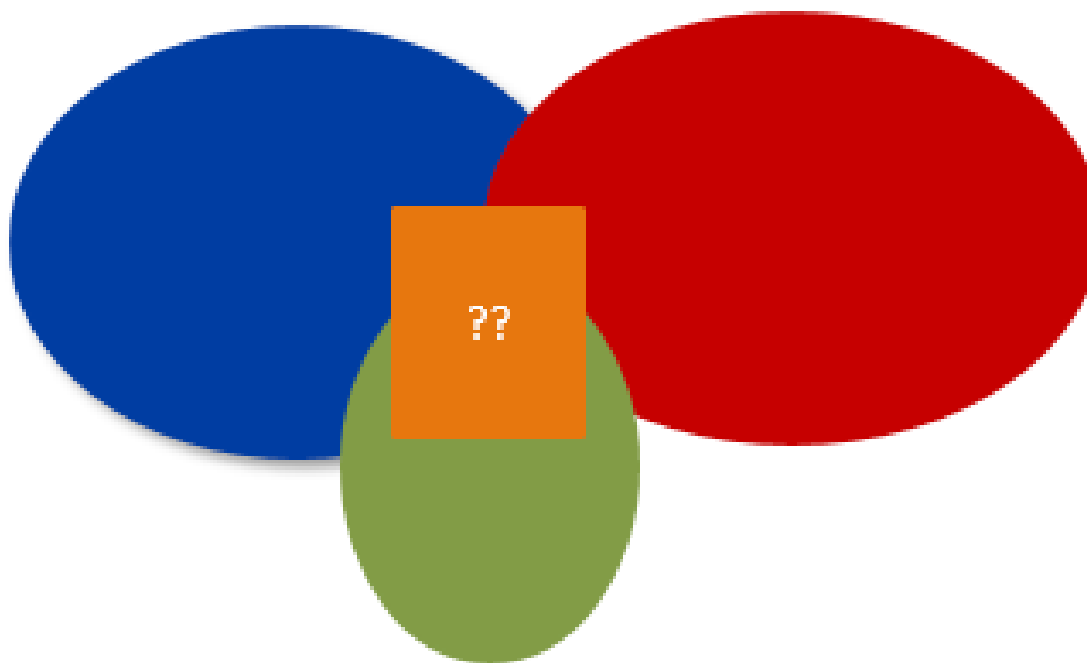
2.2

2.3

2.4

2.5

Réseaux et contexte géographique, carte des zones d'influence :



2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

Cadre de référence :

Chapitre 2.



2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

Arbitrage :

- Facteurs applicables dans le référentiel historique.
- Une hiérarchie discutée avec les parties prenantes proches; utiliser des phases clés menant à des césures.
- Lien entre le cadre de référence du gestionnaire et son futur possible.
- Impact des signes émergents d'évolution pour l'entreprise; principaux arbitrages : comment ont-ils été mis en œuvre dans la gestion ?

Thème : Comment et en quoi l'activité développée est utile ? - «utilité» des activités et analyse de ce qui manque sur le territoire.

Durée : La session dure 2 heures.

Objectif : Identifier les moyens nécessaires pour répondre au scénario futur identifié lors de la session précédente.

Il est nécessaire de faire abstraction de ce qui a déjà été fait dans le domaine et d'orienter sa réflexion vers ce qui n'est pas encore été fait ou de manière insuffisante.

Le chef de projet connaît sa capacité d'implication, mais peut ignorer les besoins des parties prenantes ou les avoir mal identifiés.

Les phases de la session :

1. Rappel du cadre général, retour sur le déroulé et le contenu de la session précédente et réajustements possibles (les textes enregistrés restent toutefois inchangés)

2. Objectifs de la session, résultats attendus

3. Raisonnement classique : « Je sais comment faire quelque chose, alors je le fais ! »

4. Raisonnement analytique : « En quoi les acteurs du territoire ont besoin de moi? »

Le résultat de cette session est de définir les besoins du public et la possibilité de proposer des solutions / produits / services / support / ...

La connexion avec le référentiel du manager et les scénarii possibles pour le futur.

2.1

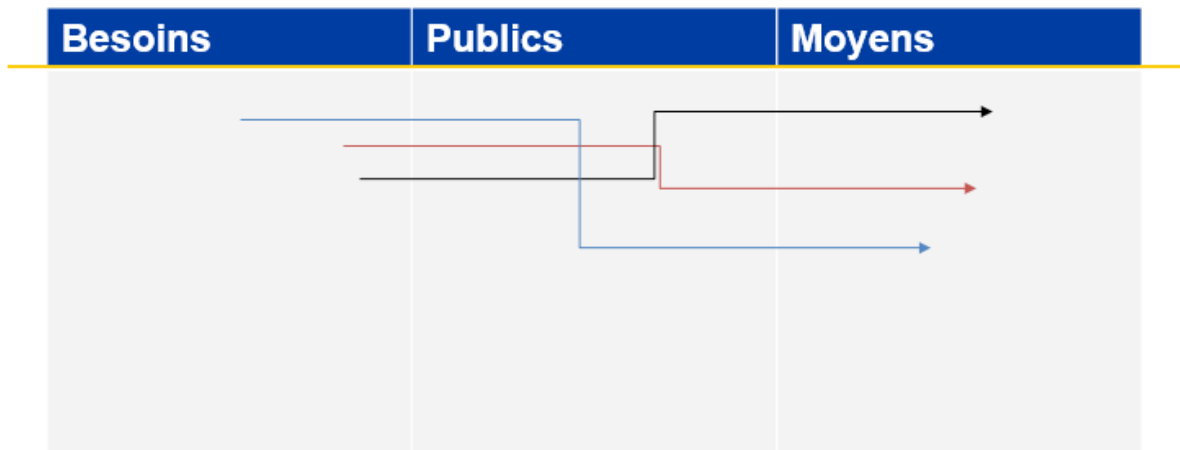
2.2

2.3

2.4

2.5

Identification des besoins, des publics et des moyens :



2.1

2.2

2.3

2.4

Attribution des besoins en fonction des publics et des moyens utilisés :

2.5

Besoins	Publics	Nombre de potentiels bénéficiaires	Moyens connus	Moyens à trouver
			Où et qui ?	Quoi et comment (formations, ateliers...) ?

References

Axelle Larroumet© - Méthodologie «Acceptation Sociale d'un Projet Innovant»

Hoblik www.hoblik.fr/

Prospective Préventive®, Méthodologie développée par Diagonart and développée dans Le Management Inventif, Ed. Diagonart, Juin 2006. Axelle Larroumet, Joseph Lusteau.

AVEC® Chambres d'Agriculture de l'Arc Atlantique



Lexique

Acceptabilité sociale : c'est le résultat du processus dans lequel les parties prenantes et les développeurs de projet travaillent ensemble pour décider quelles conditions doivent être remplies pour que le projet s'intègre dans son environnement.

Innovation : c'est un principe général lié aux capacités d'une société ou d'une entité individuelle à trouver des solutions nouvelles. Il est nécessaire de bien distinguer le résultat concret (produit) de l'action d'innover. L'innovation c'est quelque chose qui, produit ou reproduit en grand nombre et commercialisé pour la première fois avec succès, a amélioré, changé, modifié, transformé ou révolutionné un secteur d'activité, une pratique sociale ou la vie d'un grand nombre d'individus.

Manager : terme anglais employé dans de nombreuses langues pour désigner un cadre qui a une responsabilité, soit à la tête d'une équipe de direction ou de projet.

Parties prenantes : «individu ou groupe d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels» Ed Freeman (philosophe), 1984.

Parties prenantes locales : est utilisé pour désigner toute personne susceptible d'être concernée d'une manière ou d'une autre par le lancement (local ou régional) d'un nouveau produit ou service, sans pour autant qu'elle en ait connaissance.

PME (Petites et Moyennes Entreprises) : cette catégorie est constituée des entreprises qui emploient entre 10 et 249 personnes, et qui ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 2 millions d'euros et de moins de 43 millions d'euros.

Projet : dans le guide, le terme est utilisé pour décrire le processus de lancement de nouveaux produits / services ; une campagne pour développer / renforcer l'existant.

Référentiel d'orientation : travail méthodologique prospectif visant à établir des liens entre la situation présente et celle à venir. Il pose les éléments fondateurs de l'entreprise à travers ses missions et ses valeurs essentielles. Il anticipe les trajectoires de développement de l'évolution. L'entreprise doit comprendre ses relations internes et externes. Enfin, il définit les principaux objectifs et perspectives.

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : le ministère du travail définit la RSE comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités économiques et à leurs relations avec les parties prenantes que sont les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs, etc.



www.nweurope.eu/BioBase4SME



This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page, providing a guide for handwriting or typing. There are no margins, text, or other markings on the page.

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

[illegible]

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings present.