



## **La concertation** **avec les parties prenantes externes :** principes, méthodologie, actions



Directrice de la publication :  
Dorothee **Briaumont**

Etude réalisée par :  
**Nicolas Blanc**, ancien responsable des Programmes, Comité 21  
**Dorothee Briaumont**, directrice générale, Comité 21  
**Ugo Toselli**, ancien chargé de projet, Comité 21

Ont également participé :  
**Karine Viel**, responsable du Programme Economie responsable, Comité 21  
**Matthieu Gauvin**, chargé de mission, Comité 21



## Remerciements

**Nous remercions les entreprises et organisations qui ont contribué à la réalisation de cette étude :**

### **Collège entreprises**

AREVA  
BURGEAP  
COCA-COLA Entreprise  
EIFFAGE  
GDF-SUEZ  
SUEZ ENVIRONNEMENT

### **Collège associations**

Care France  
CFIE (Centre français d'information sur les entreprises)  
EcoMed 21  
FIR (Forum pour l'investissement responsable)  
UICN (Comité français de l'Union mondiale pour la nature)

### **Collège institutionnel, enseignement supérieur et médias**

ESCP-Europe  
HEC

# Sommaire

<b>Remerciements</b>	<b>3</b>
<b>Résumé</b>	<b>5</b>
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>Répondre à des enjeux complexes</b>	<b>7</b>
<b>Une opportunité de progrès pour l'entreprise et les parties prenantes</b>	<b>8</b>
<b>Une co-construction de la stratégie de développement durable</b>	<b>8</b>
<b>Stratégie versus communication</b>	<b>9</b>
<b>1 – Pourquoi s'engager dans un processus de concertation ?</b>	<b>10</b>
<b>Des actionnaires aux parties prenantes</b>	<b>10</b>
<b>Un critère de base pour les investisseurs</b>	<b>11</b>
<b>Un enjeu stratégique pour l'entreprise</b>	<b>11</b>
<b>2 – la concertation selon le Comité 21</b>	<b>14</b>
<b>Les préalables nécessaires</b>	<b>14</b>
<b>Le rôle du facilitateur</b>	<b>16</b>
<b>Principes et règles</b>	<b>17</b>
<b>Parties prenantes</b>	<b>18</b>
<b>3 – Déroulement de la concertation</b>	<b>19</b>
<b>Sessions plénières et réunions thématiques</b>	<b>19</b>
<b>Les fonctions assumées par le Comité 21</b>	<b>20</b>
<b>Perspective : concertation et ancrage territorial de la responsabilité</b>	<b>21</b>
<b>Conclusion</b>	<b>22</b>

## Résumé

D'origine britannique, la concertation d'une entreprise avec ses parties prenantes se répand peu à peu en France, en raison sans doute de son importance stratégique et des bénéfices retirés.

Face aux enjeux complexes que rencontrent les entreprises dans le cadre de leur activité (biodiversité, climat, santé, diversité, risques sanitaires, investissement etc.), celles-ci doivent pouvoir les anticiper et y faire face. L'échange avec des représentants de la société civile, au fait des métiers de l'entreprise et de leurs impacts, leur permet de mieux exercer leur responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE).

La concertation organise la participation des parties prenantes à l'élaboration des décisions et à la co-construction d'une stratégie de développement durable. Cette démarche volontaire représente un engagement courageux et une opportunité. Elle est menée en temps de paix ; ce n'est ni un tribunal ni un règlement de comptes. Par ailleurs, les débats sont confidentiels. Elle est souvent facteur d'innovation et d'accélération de projets. Ainsi les parties prenantes, en portant un regard critique et en suggérant à l'entreprise de développer par exemple de nouvelles compétences ou d'intégrer telle préoccupation, l'aident à dégager les priorités, voire à redonner du souffle à leur stratégie RSE. La conduite d'une concertation est également le signe d'une saine gouvernance d'entreprise et un indicateur regardé de près par les agences de notation extra-financière.

Cet exercice, en mobilisant les dirigeants de l'entreprise au plus haut niveau, grâce à la présence du PDG et de son comité exécutif, permet un décloisonnement de l'analyse et une meilleure perception en direct des attentes des parties prenantes. La concertation peut être aussi source de partenariats bilatéraux.

En ce qui concerne les parties prenantes, la présence des directeurs stratégiques permet une meilleure compréhension des métiers de l'entreprise voire des difficultés qu'elle rencontre. Elles ont également l'occasion de s'adresser à des interlocuteurs qu'elles ne côtoient pas habituellement, en dehors du directeur du développement durable.

D'aucuns peuvent s'interroger sur la véracité de l'engagement de l'entreprise et dénoncent le risque d'exploitation de la démarche en termes d'image voire d'instrumentalisation des parties prenantes.

Ce risque paraît très faible. De la même façon, un partenariat ne signifie pas validation systématique des actions de l'entreprise.

Depuis 2004, le Comité 21 conçoit et anime des démarches de concertation avec des panels de parties prenantes issues notamment de son réseau (chercheurs, syndicats, institutions, collectivités territoriales, ONG...). Il accompagne, à leur demande, des entreprises adhérentes (AREVA, COCA-COLA Entreprise, EIFFAGE, GDF-SUEZ, SUEZ ENVIRONNEMENT...), sur la base de règles déontologiques et opérationnelles.

N'est traitée ici que la concertation au niveau corporate des entreprises. Il est souhaitable que la concertation soit ensuite mise en œuvre au niveau des sites d'implantation de l'entreprise, en France ou à l'étranger. Par ailleurs, la concertation peut également être appliquée au niveau des collectivités locales, pour l'évaluation par exemple d'un Agenda 21.

Ces deux types de concertation locale (entreprises, collectivités locales) feront l'objet de publications spécifiques ultérieures.



*Si nous avons chacun un objet et que nous les échangeons,  
nous avons chacun un objet.  
Si nous avons chacun une idée et que nous les échangeons,  
nous avons chacun deux idées.*

Proverbe chinois

## Introduction

**La concertation avec les parties prenantes a pour but d'améliorer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise aux attentes de la société civile et d'enrichir sa réflexion et ses engagements en matière de développement durable. Elle doit conduire, à terme, l'entreprise à préciser ses engagements et à aménager en conséquence son plan d'actions. Elle permet l'expression de différents points de vue, analyses, critiques et propositions, tels qu'ils sont perçus par les différentes parties intéressées.**

La concertation est un processus volontaire et décisionnel. Elle répond à une dynamique coopérative mais ne vise pas le consensus. Elle enrichit la décision et en conforte la légitimité.

La concertation ne doit pas être confondue avec l'information, la communication, la consultation, la médiation, la négociation, le débat public ni la participation.

### ■ Répondre à des enjeux complexes

Fondamentalement, c'est l'exercice de la responsabilité élargie d'entreprise (la RSE : responsabilité sociétale d'entreprise) qui les conduit à devoir s'engager et rendre des comptes de la manière la plus transparente qui soit sur les enjeux d'exercice de leurs métiers où elles ne sont pas toujours compétentes, ni encore moins légitimes.

Un nombre croissant d'enjeux complexes sont partagés et, pour des raisons d'efficacité, les réponses à ces enjeux doivent l'être également avec des parties prenantes externes compétentes et légitimes :

- climat (plans climat territoriaux...)
- politique de santé, prévention sanitaire des risques, prévention du sida
- protection de la biodiversité et restauration de milieux dégradés
- accès des salariés et de leurs familles aux biens essentiels
- droits de l'homme
- insertion professionnelle des jeunes
- investissement socialement responsable
- ...

Les responsables sont confrontés à une complexification de leurs métiers et doivent, à ce titre, assumer des responsabilités élargies qui supposent des compétences nouvelles.

Le dialogue avec les parties prenantes va sans doute devenir un passage obligé pour assurer la légitimité et construire une stratégie de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, qui doit ensuite se décliner concrètement à l'échelle des sites. Il ne s'agit pas de s'appuyer sur les parties prenantes pour faciliter l'acceptation des prises de décision mais bien de s'appuyer sur celles-ci, qui représentent la société civile dans sa diversité, afin de renforcer l'efficacité et la responsabilité de l'organisation (étendre le champ de connaissance des impacts de l'activité, anticiper et prévenir les crises, gérer les risques...).

## ■ Une opportunité de progrès pour l'entreprise et les parties prenantes

Au-delà des obligations réglementaires et des risques de rejet de ses métiers, l'entreprise doit comprendre la concertation avec les parties prenantes - internes et externes - comme source de progrès. L'intérêt est double : c'est à la fois un apprentissage par l'entreprise de l'évolution des demandes sociales et une opportunité de progrès, un facteur de différenciation et de compétitivité supplémentaire, en particulier pour faire face à des enjeux nouveaux à laquelle elle n'est pas préparée.

La concertation permet d'être efficace et de gagner du temps. Il s'agit d'un argument quasi paradoxal, tant la concertation et le dialogue avec les parties prenantes externes sont souvent jugés comme un exercice chronophage et improductif. Il est effectivement improductif si les sujets mis en discussion sont arbitrés par avance et qu'aucune marge de progrès n'est possible dans le cadre du dialogue. L'exercice peut par ailleurs être, il est vrai, chronophage, si le temps des échanges n'est pas déterminé a priori. Si la méthodologie d'action est claire, connue et acceptée de tous, elle peut déboucher sur des prises de position plus rapides par rapport à des enjeux complexes, laissant la place à des zones d'exercice partagé de la responsabilité. Un projet d'autant plus rapidement et efficacement appliqué que les parties prenantes auront été associées à la problématique, à la sélection des solutions, à la mise en œuvre du projet et à la validation de son utilité.

## ■ Une co-construction de la stratégie de développement durable

La concertation représente une méthode de gouvernance renouvelée. Elle est indispensable pour aider les entreprises à accomplir les mutations incontournables. La concertation n'est pas affaire d'image ou de communication, elle relève de la stratégie.

Une des étapes clés de la concertation est l'accessibilité du plus grand nombre à la compréhension des enjeux et des choix, dans un contexte :

- de complexité des données (scientifiques, technologiques, économiques, sociales) ;
- de non-acceptabilité croissante par la population des risques (alimentaires, sanitaires, industriels, climatiques...);
- d'éclatement des pouvoirs et des savoirs (passage d'une société hiérarchisée à une société atomisée).

La concertation constitue un élément-clé du management donc de la décision. Elle implique en effet une mutation culturelle et des règles du jeu. Elle traduit l'évolution d'une culture d'opposition et de confrontation à une culture de construction collective. La concertation avec les parties prenantes est « *une stratégie de l'action non violente, qui consiste à provoquer chez votre interlocuteur des réflexes d'intelligence plutôt que des réflexes d'indignation* »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Yves-Bruno Civel, directeur général d'Observ'ER.

**Considérez-vous que l'entreprise fasse preuve de courage en se lançant dans une démarche de concertation ?**

Olivier Bruel, professeur associé, HEC

« *De courage globalement non, dans la mesure où elle ne s'expose pas vraiment du fait de la confidentialité des débats et des échanges. Pas de témoins ni de diffusion hors du cercle fermé des participants.*

*De culot et d'intelligence, oui, car il n'est pas si fréquent que des dirigeants se disent qu'ils ont peut-être à apprendre, voire à pêcher des pistes ou idées nouvelles, dans des échanges avec des non-spécialistes de leur métier, voire à simplement valider des intuitions qu'ils auraient eues auparavant. »*

Martial Cozette, administrateur délégué, CFIE (Centre français d'information sur les entreprises)

« *On peut parler d'un certain courage dans la mesure où les entreprises qui se prêtent à l'exercice sont encore peu nombreuses. Par ailleurs, il n'est jamais facile d'entendre évoquer plusieurs heures de suite les points méritant d'être améliorés même si l'entreprise est censée en tirer un bénéfice. »*

En ce qui concerne les parties prenantes, l'échange avec des représentants de l'entreprise permet une meilleure compréhension des métiers de l'entreprise voire des difficultés qu'elle rencontre. Elles ont également l'occasion de s'adresser à des interlocuteurs qu'elles ne côtoient pas habituellement, en dehors du directeur du développement durable.

## ■ Stratégie versus communication

Certes, les entreprises n'ont pas attendu la concertation pour communiquer sur les bonnes pratiques en matière de développement durable. La concertation permet d'aborder des sujets plus rarement abordés et de pointer notamment les écarts de budget entre la communication et la RSE.

Par ailleurs, les règles méthodologiques fixées par le Comité 21, en particulier la clause de confidentialité, permettent de contourner le risque d'exploitation de la concertation à des fins de communication. Elle suscite des échanges directs, dénués d'effets de tribune, approfondis et constructifs.

D'aucuns peuvent s'interroger sur la véracité de l'engagement de l'entreprise et dénoncent le risque d'exploitation de la démarche en termes d'image voire d'instrumentalisation des parties prenantes. Ce risque paraît très faible. De la même façon, un partenariat entre une entreprise et une partie prenante ne signifie pas validation systématique des actions de l'entreprise.

\* \* \*

La concertation est une mutation incontournable. Elle organise l'expression des différents aspects de l'intérêt collectif. En cela, elle permet la définition de l'intérêt le plus largement partagé.

### **Considérez-vous que l'entreprise fasse preuve de courage en se lançant dans une démarche de concertation ?**

Prof. Ganaël Bascoul, département marketing, ESCP-Europe  
« Oui, définitivement, le risque étant de lever le lièvre sur un certain nombre de problèmes sans être sûr d'avoir toutes les réponses. D'un autre côté, ce qui peut a priori passer pour une prise de risque permet au contraire d'anticiper le risque et de connaître en amont à quelle préoccupations pourraient être sensibilisés à l'avenir les clients et les partenaires de l'entreprises en question. Il s'agit donc pour moi d'une étape stratégique de la communication corporate, c'est l'anti-communication de crise (même si ce n'est pas encore l'antidote parfait, car une crise peut toujours arriver). »

### **L'entreprise ne risque-t-elle pas d'utiliser la concertation pour améliorer son image ?**

Philippe Lévêque, directeur général, Care France  
« Non je ne le crois pas. Ce serait un raisonnement « trop primaire » et à très court terme. Il y a des façons bien plus astucieuses de récupérer l'image d'une association. Je n'ai pas constaté depuis huit ans (mon arrivée chez Care) de manipulation de notre image suite à une concertation. »

# 1 – Pourquoi s’engager dans un processus de concertation ?

## ■ Des actionnaires aux parties prenantes

La théorie des parties prenantes ou *stakeholders* s’intéresse à la satisfaction des besoins et des intérêts des groupes et individus qui participent à la vie de l’entreprise et à ceux qui composent son environnement<sup>2</sup>.

L’entreprise est représentée comme un système ouvert, composé de parties prenantes (employés, propriétaires, fournisseurs, collectivités locales, Etat...). Cette réflexion a pour objet de déterminer la place des entreprises dans la société et s’inscrit aujourd’hui au cœur des débats relatifs à la gouvernance d’entreprise et à la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

La définition des *stakeholders* retenue par le Stanford Research Institute (SRI) était « ces groupes sans le support desquels l’organisation cesserait d’exister »<sup>3</sup>. Dans le cadre d’un modèle dynamique, une partie prenante entretient une relation relevant à la fois de la légitimité et du pouvoir. Or, ce sont ces deux dimensions qui, aujourd’hui, ont très largement fait évoluer **l’analyse économique de l’entreprise ; elle ne relève plus seulement du pouvoir et de la légitimité des *shareholders* (actionnaires) mais de tous les *stakeholders* (parties prenantes).**

***Pourquoi avez-vous accepté de participer à une concertation ? Quels bénéfices en avez-vous retirés ?***

Martine Léonard, vice-présidente, FIR (Forum pour l’investissement responsable)

« Dans une concertation, chacun progresse dans la compréhension des enjeux et motivations des autres. Les sujets -même difficiles- peuvent être abordés de façon directe, d’autant que le cadre est extérieur à l’entreprise et que la règle de transparence et de dialogue est clairement posée. Entendre les points de vue des autres parties prenantes est très intéressant. »

L’intérêt de la théorie des parties prenantes, en termes de management d’entreprise, est surtout lié à la prise en compte du temps dans les stratégies économiques : **si une entreprise se met en position de mesurer et d’anticiper l’impact de ses décisions sur les parties prenantes, elle peut conduire des stratégies aptes à garantir la durabilité de son activité.** L’entreprise est une organisation complexe, un lieu de négociation entre groupes en situation de médiation, que doit organiser le management.

<sup>2</sup> Cette réflexion est née lors de la grande dépression des années 1930 aux Etats-Unis. Elle fait suite aux travaux des behavioristes, qui conçoivent la firme comme une coalition de groupes aux intérêts divergents, voire antagonistes. La théorie des stakeholders va cependant plus loin dans l’analyse en ne s’intéressant non plus seulement au fonctionnement interne des organisations, mais à la place de la firme dans la société en général.

<sup>3</sup> L’approche « moderne » de la théorie des stakeholders est attribuée à R.E. Freeman, in *Strategic management : A stakeholder approach*, 1984, Pitman, Boston. Selon cet auteur, le terme « stakeholder » a été utilisé pour la première fois en 1963 dans un écrit du Stanford Research Institute (SRI).

## ■ Un critère de base pour les investisseurs

L'entreprise est observée et analysée par un nombre croissant et varié d'interlocuteurs. Elle n'est plus seulement envisagée comme un acteur financier (référence aux années 1970-80). Elle est devenue une partie prenante constitutive de la société. Son activité l'amène à générer des externalités qu'elle doit savoir contrôler. Fondamentalement, il est question d'organiser la compatibilité entre des objectifs économiques et financiers et l'internalisation d'externalités sociales et environnementales. Les récentes réflexions sur la RSE entendent intégrer les revendications sociales adressées à l'entreprise et les modifications de l'organisation de la gouvernance d'entreprise vont dans le sens d'une plus grande prise en compte des entreprises envers les parties prenantes.

Les agences de notation extrafinancière considèrent que les indicateurs de développement durable et en particulier la transparence -ce qui sous-entend l'information et l'échange-, constituent un minimum minimorum. La conduite d'une concertation est ainsi le signe d'une saine gouvernance d'entreprise et un indicateur regardé de près par ces agences.

Par ailleurs, la montée en puissance des fonds socialement responsables peut avoir des répercussions négatives en termes d'image et donc d'activité économique si l'entreprise en est officiellement exclue.

## ■ Un enjeu stratégique pour l'entreprise

La concertation avec les parties prenantes est un des fondements du développement durable et un des piliers de la légitimité et de l'efficacité des stratégies d'entreprise, sous réserve qu'elle dépasse le simple exercice de dialogue.

### • Adéquation avec les enjeux sociétaux

Les parties prenantes, quand elles apportent des compétences dans leurs domaines d'intervention et des garanties de représentativité, peuvent contribuer à renforcer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise à ses enjeux sociétaux et à créer une culture partagée du progrès au sein de l'entreprise.

L'entreprise doit pouvoir leur rendre des comptes. Or les démarches de concertation avec les parties prenantes constituent une réponse en termes d'évaluation stratégique : les parties prenantes amènent l'entreprise à intégrer (ou à renforcer) des axes stratégiques, à formuler des réponses opérationnelles et à informer des résultats obtenus.

### **Comment est née l'idée de s'engager dans une démarche de concertation ?**

Valérie David, directeur du développement durable, EIFFAGE  
« Deux raisons qui ont déclenché la décision :

- le rapport de notation sollicitée 2008 de BMJ ratings qui pointait une insuffisante formalisation de nos relations avec les parties prenantes,
- une expérience difficile sur un gros dossier de concession autoroutière (A 65) fin 2007 - début 2008 qui a montré l'importance de la concertation en amont avec la société civile au-delà des consultations réglementaires prévues dans les projets d'intérêt public. »

### **L'entreprise ne risque-t-elle pas d'utiliser la concertation pour améliorer son image ?**

Sébastien Moncorps, directeur, UICN France

« L'objectif de la concertation est d'identifier, par un dialogue constructif, les actions qui vont permettre à l'entreprise d'améliorer concrètement sa politique et ses activités pour répondre aux objectifs du développement durable. De plus, le cadre de discussion proposé par le Comité 21 est établi sur la base de la confidentialité des échanges. Il s'agit donc bien d'avoir un travail de fond sur les activités de l'entreprise, et non de travailler sur sa communication. Les discussions peuvent néanmoins permettre à l'entreprise de mieux expliciter ses actions, en particulier dans son rapport développement durable, et de communiquer par la suite sur la base de réels progrès accomplis. »

### **La concertation vous a-t-elle permis d'enrichir la stratégie de l'entreprise ?**

Valérie David, directeur du développement durable, EIFFAGE  
« Oui, clairement. Les reproches et conseils des parties prenantes ont été écoutés, analysés et suivis car ils étaient de qualité et de nature à améliorer la lisibilité de notre politique de développement durable opérationnelle. Cela a également permis à la direction développement durable de conforter certaines demandes auprès de la direction générale. Un exemple concret : l'engagement dans la définition d'une politique de la biodiversité propre à l'entreprise. »

- **Facteur d'innovation et d'accélération de projets**

Les parties prenantes ne sont pas uniquement les parties directement intéressées par l'entreprise et ses activités (salariés, riverains...). Il s'agit aussi de parties prenantes qui s'occupent de droits humains, qui apportent une analyse économique de l'offre de l'entreprise en fonction des enjeux de changement climatique, etc. Les parties prenantes apportent une expertise complémentaire et contradictoire. Elles sont source de proposition. Cela permet également à l'entreprise de hiérarchiser ses projets, voire de redonner du souffle à sa stratégie de développement durable.

- **Décloisonner les enjeux**

En termes de management et d'organisation de la gouvernance, la concertation permet de decloisonner les enjeux en interne et de faire partager les avancées et difficultés de la stratégie auprès de l'ensemble des directions stratégiques et opérationnelles.

La concertation permet de faire en sorte que la direction du développement durable soit moins isolée à l'intérieur de l'entreprise et soit davantage prise en compte par les autres directions. Elle permet également aux parties prenantes de s'adresser à des interlocuteurs qu'elles ne rencontrent pas habituellement.

- **Source de partenariats bilatéraux**

La concertation pluriacteurs peut déboucher sur des partenariats privilégiés, dans la durée, avec une ou des parties prenantes.

Il convient de souligner la capacité croissante de vigilance et d'expertise des réseaux représentant la société civile. Elle tient en grande partie à la prise de conscience des ONG de la nécessité de coordonner leurs champs de revendication (protection de l'environnement, droits de l'homme, régulation des marchés, lutte contre la corruption, solidarité locale, coopération internationale, liberté d'expression, protection des minorités...) pour renforcer leur audience et leurs actions. Cette convergence des demandes sociales, certes encore émergente, contribue à une « pédagogie » du développement durable, tant auprès de l'opinion qu'auprès des décideurs.

Les entreprises ont besoin des ONG pour leur capacité à anticiper sur les réalités et les perceptions sociales, à créer des réseaux de représentation ; elles doivent s'appuyer sur leur expertise et leur connaissance fine du terrain, que l'on parle du travail des enfants, d'écosystèmes ou de corruption.

**Avez-vous l'impression d'avoir influencé la stratégie de l'entreprise ?**

Martial Cozette, administrateur délégué, CFIE (Centre français d'information sur les entreprises)

« Les démarches de concertation s'intègrent dans un ensemble d'initiatives de la part des entreprises. C'est pourquoi il n'est pas facile d'identifier les effets directs de ces démarches sur les entreprises.

Toutefois, je pense que, associée à ces autres initiatives, elles influencent les pratiques et, sans doute à terme, les stratégies. »

Martine Léonard, vice-présidente, FIR (Forum pour l'investissement responsable)

« Peu ou prou. Mon objectif est plus modestement de contribuer à la meilleure compréhension des contraintes que l'investisseur responsable s'impose, les intégrer dans une réflexion plus globale et ainsi épauler l'entreprise. »

**La concertation vous a-t-elle permis de nouer des partenariats bilatéraux avec l'entreprise par la suite ?**

Sébastien Moncorps, directeur, UICN France

« La concertation a effectivement permis d'avoir par la suite des échanges directs avec l'entreprise. Nous pouvons envisager la signature d'un partenariat mais il faut auparavant que nous connaissions précisément les engagements que le groupe est prêt à prendre pour protéger la biodiversité. Nos partenariats sont en effet conditionnés à une démarche volontaire qui aille au delà du respect ou de la mise en conformité avec la réglementation, et où la biodiversité représente un enjeu stratégique pour l'ensemble du groupe. A ces conditions, nous sommes prêts à accompagner le groupe dans une démarche de progrès car nous estimons que les entreprises ont aujourd'hui un rôle majeur à jouer sur la biodiversité, en complément de l'action des Etats, des ONG et des collectivités locales. La balle est dans leur camp ! »

Les ONG doivent s'appuyer sur les contre-pouvoirs que constituent les entreprises pionnières, sur leurs capacités à se projeter à moyen et long terme et à concrétiser des modes de création et de répartition des richesses, nourris par le développement durable.

Les partenariats prennent toute leur légitimité dans la reconnaissance d'une véritable complémentarité des interventions, des savoirs et des expertises.

**L'entreprise prend la mesure des attentes des parties prenantes et ces dernières apprécient mieux les difficultés et les limites parfois de l'exercice de l'activité de l'entreprise et de la mise en œuvre de certaines actions.**

La concertation permet souvent d'entamer une discussion qui peut se prolonger au-delà de l'exercice.

**GDF s'est engagé dès 2005, dans une démarche de concertation.**

**Quels bénéfices en avez-vous retirés ?**

Françoise Guichard, directrice développement durable, GDF-SUEZ

*« C'est pour nous une démarche de progrès continue. L'écoute et l'échange avec nos parties prenantes permet d'examiner ensemble les points sur lesquels notre démarche de développement durable peut progresser. Cela nous a permis d'accélérer notre réflexion sur des champs nouveaux pour nous, de mettre en œuvre des actions, puis de présenter le fruit de ces réflexions aux parties prenantes.*

*Par exemple, sur cette période, GDF-SUEZ a déployé sa stratégie sur les énergies renouvelables. Les ONG environnementales avaient fortement insisté sur ce point. Pendant la période, le Groupe a développé ses offres solaire – gaz et est devenu le premier opérateur de l'éolien en France. Cette évolution a été très appréciée.*

*Sur un autre champ, nous avons été invités à développer l'accompagnement sociétal de nos activités d'exploration-production. Nous avons alors choisi de nous appuyer davantage sur notre ONG interne œuvrant sur l'humanitaire, pour accompagner nos projets.*

*Au fil du temps, cela a permis à la fois de construire une relation de confiance avec les parties prenantes et de développer des actions de progrès. »*

## 2 – La concertation selon le Comité 21

Depuis 2004, le Comité 21 conçoit et anime des démarches de concertation avec des panels de parties prenantes issues notamment de son réseau (chercheurs, syndicats, institutions, collectivités territoriales, ONG...). Il accompagne, à leur demande, des entreprises adhérentes (AREVA, COCA-COLA Entreprise, EIFFAGE, GDF-SUEZ, SUEZ ENVIRONNEMENT...), sur la base de règles déontologiques et opérationnelles.

La concertation avec les parties prenantes peut contribuer à enrichir la stratégie, sous réserve d'impliquer le cœur de l'entreprise et d'instaurer des règles qui garantissent l'efficacité de la démarche dans le temps et sa légitimité auprès de parties prenantes.

### ■ Les préalables nécessaires

- *Ancrage dans la durée*

Afin de renforcer la qualité de l'échange et le climat de confiance, le processus de concertation doit s'inscrire dans un processus de progrès continu et doit, à ce titre, être ancré dans le temps : un temps d'écoute par l'entreprise des parties prenantes puis un temps de réponses et d'échanges entre les deux.

Le succès de ce type de démarche repose aussi sur la récurrence de l'exercice dans une logique coordonnée et organisée d'expression des attentes et d'engagements de l'entreprise, assortis de calendriers de réalisation évalués. Cela renvoie donc à un travail, des techniques, des règles, un apprentissage réciproque. Une concertation est une construction et un engagement. Il ne s'agit pas uniquement d'une posture éthique.

Il est donc essentiel que l'entreprise et ses parties prenantes conviennent de clauses de rendez-vous dans la durée. La poursuite de la concertation permet de réaliser des bilans et de réajuster le cas échéant la stratégie de l'entreprise.

Il est conseillé de prévoir le renouvellement régulier de la concertation (idéalement tous les dix-huit mois) pour poursuivre l'échange sur la prise en compte par l'entreprise des attentes, le suivi des engagements pris, l'intégration de nouveaux enjeux.

### **La mobilisation du PDG et des directeurs stratégiques de l'entreprise a-t-elle eu des impacts et lesquels ?**

Valérie David, directeur développement durable, EIFFAGE  
« Oui : le PDG montre ouvertement son engagement dans la démarche de concertation et sa présence rend crédible les réponses apportées aux parties prenantes. En interne, les directeurs opérationnels s'impliquent également davantage et ont pris conscience du tournant stratégique qu'a désormais pris pour nos métiers le développement durable. L'effet pédagogique en interne est également plus fort (exemple : la démarche a stimulé l'avancée de notre politique d'achats durables). »

### **Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de la concertation et comment les avez-vous levées ?**

Alexandre Brailowski, direction des relations institutionnelles, de la stratégie et du développement durable, SUEZ ENVIRONNEMENT  
« Il faut diviser la réponse en deux volets, l'interne et l'externe. En ce qui concerne l'externe, nous avons rencontré très peu de refus du dialogue. Le processus a démontré qu'au contraire, nos parties prenantes étaient demandeurs de ce dialogue et qu'elles étaient prêtes à contribuer à notre effort d'analyse à partir du moment où elles pensent cette démarche sincère de notre part. Au plan interne, ce fut et cela reste toujours difficile. Partager les informations ou pire certaines décisions avec le monde extérieur n'est pas chose naturelle pour beaucoup de cadres dans notre entreprise. Loin d'y voir une opportunité, de nombreux responsables vivent cette possibilité comme une menace. La résistance interne à ce type de processus d'ouverture donc d'adaptation au monde extérieur renvoie aux causes des agressions que nous avons subies et qui mettaient l'accent sur notre arrogance et l'opacité de notre mode de fonctionnement. »

- **Exercice en temps de paix**

Cette démarche volontaire représente un engagement courageux et une opportunité pour l'entreprise. En effet, elle peut mieux appréhender les risques et anticiper une crise. Elle est menée en temps de paix ; ce n'est ni un tribunal ni un règlement de comptes. Il s'agit bien de co-construire une stratégie de développement durable.

- **Portage de la démarche à haut niveau**

L'implication du PDG est indispensable et sa présence est fortement souhaitée pendant l'exercice. L'expérience montre que la détermination politique du dirigeant de s'engager dans une démarche de concertation officialise la décision de s'ouvrir au monde extérieur.

- **Mobilisation transversale de l'équipe dirigeante**

La présence de tous les directeurs stratégiques et opérationnels (développement durable, relations institutionnelles, stratégie, recherche et innovation, communication, marketing, achats, ressources humaines, finances etc.) permet une information directe de directions qui peuvent se sentir éloignées de ces préoccupations. La préparation d'une concertation représente une opportunité de mobiliser toutes les directions de l'entreprise autour d'un projet fédérateur. Elle insuffle une dynamique de travail en équipe.

Elle offre une possibilité rare aux parties prenantes de pouvoir sensibiliser de nouveaux interlocuteurs, en dehors du directeur du développement durable, acquis à leur cause plus facilement.

- **Champ de la concertation non délimité**

Le champ de la concertation ne doit pas être défini a priori lors du lancement de la démarche. L'expérience a montré que, si le débat était délimité, les attentes exprimées par les parties prenantes dépassaient ce cadre.

Toutefois, il est tout-à-fait envisageable, après une première session, d'organiser la suivante sur la base de thématiques précises. Un bilan chiffré des actions mises en œuvre depuis la dernière session peut constituer une porte d'entrée.

L'entreprise ne doit pas craindre de présenter les difficultés qu'elle a rencontrées. Les parties prenantes apprécient cette franchise et sont plus à même d'aider l'entreprise à les lever.

**La présence de tout le comité de direction participant à la concertation permet-il d'accélérer la prise de conscience des enjeux ?**

Farid Yaker, président, EcoMed 21

« Un des indicateurs d'implication réelle et de « sincérité » de la démarche de la part de l'entreprise est le niveau de représentation des cadres dirigeants dont le rôle est essentiel dans la définition des politiques et des orientations de l'entreprise. La présence des membres du Comité de direction est donc importante pour crédibiliser la démarche et pour garantir un dialogue fécond entre les parties prenantes et les instances dirigeantes de l'entreprise. »

**Pensez-vous que la concertation soit source de décloisonnement des équipes ?**

Arnaud Rolland, responsable développement durable, COCA-COLA Entreprise

« Effectivement. Nous avons sollicité beaucoup d'experts en interne sur ce projet, qui pour la plupart travaillaient pour la première fois ensemble sur un objectif commun. »

## ■ Le rôle du facilitateur

Le rôle d'un tiers neutre indépendant, organisateur et facilitateur, est primordial. Son action permet de différencier fondamentalement l'exercice de concertation de celui de consultation.

En tant que garant de la neutralité de la démarche, le facilitateur garantit un équilibre entre les intérêts de l'entreprise et ceux -potentiellement contradictoires- des parties prenantes. Il est une garantie d'engagement dans la durée et de représentativité des expertises. Il veille à ce que l'entreprise réponde à l'ensemble des questions posées. Aucune attente ne doit en effet rester sans réponse. Cela ne préfigure pas de l'accord ni de la capacité de la compagnie d'apporter des réponses opérationnelles ou immédiates à toutes les demandes exprimées par les parties prenantes. L'entreprise s'engage en revanche à motiver toutes ses réponses, qu'elles soient positives ou négatives.

Le facilitateur agit en amont auprès de l'entreprise pour que celle-ci fournisse l'ensemble des informations nécessaires aux parties prenantes de manière à ce que ces dernières puissent se forger un avis le plus abouti possible sur la stratégie de l'entreprise. Cela permet d'optimiser le temps d'échange entre les parties. Les réunions de concertation répondent à une logique d'expression d'attentes et d'engagements. Elles n'ont pas pour vocation d'informer les parties prenantes de l'existant.

### **Quel avantage voyez-vous à recourir à un tiers facilitateur pour la concertation ?**

Valérie David, directrice développement durable, EIFFAGE

« J'y vois plusieurs avantages :

- respect de la méthode de concertation qui ne peut s'improviser ;
- crédibilité de l'exercice dirigé par un tiers dont l'indépendance et la neutralité sont irréprochables ;
- respect de la charte de déontologie (confidentialité, courtoisie). »

Laurent Corbier, directeur adjoint, DDPG, AREVA

« Un premier élément est que le dialogue entre l'entreprise et le tiers facilitateur en amont de la concertation est particulièrement riche et utile pour « brainstormer » sur le format et le contenu de la concertation, la liste des Parties Prenantes invitées, et pour faire germer de nouvelles idées, les optimiser, etc.

Ensuite, et très « basiquement », un avantage indéniable est la prise en charge par le tiers facilitateur des aspects logistiques lourds qui ont trait aux contacts et invitations des Parties Prenantes, ainsi que le « service post-session »...

Enfin, il est clair également que l'introduction d'un tiers facilitateur est de nature à injecter dès le départ une forte dose de confiance dans le processus, en « rassurant » les Parties Prenantes sur l'équité, la neutralité, le respect des formes, de la confidentialité, etc. et, par ailleurs, en rassurant aussi l'entreprise elle-même sur ces mêmes aspects. »

Arnaud Rolland, directeur développement durable, COCA-COLA Entreprise

« Le Comité 21 nous a permis de rassembler un panel d'experts bien adapté à nos problématiques, ce qui a permis une discussion entre professionnels très constructives pour les deux parties. »

## ■ Principes et règles

Le Comité 21 propose un cadre de principes et règles, qui doivent être appliqués par l'entreprise, les parties prenantes et le Comité 21, afin d'apporter aux échanges un climat de confiance et de respect mutuel indispensable à tous les stades du processus, et de garantir la crédibilité et l'efficacité de ces démarches.

- **La confidentialité**

Le Comité 21, l'entreprise et les parties prenantes s'engagent à :

- respecter la confidentialité des échanges durant toutes les phases du processus de concertation ;
- n'informer ni la presse ni toute source d'information extérieure du contenu de ces échanges ;
- à n'en réaliser aucune diffusion, reproduction, distribution ou toute autre action qui en compromet la confidentialité.

En revanche, l'entreprise peut faire état (dans sa communication ou au sein de son rapport développement durable) de cette démarche de concertation, menée avec l'appui du Comité 21. Si elle le souhaite, le Comité 21 peut à cet effet lui fournir un texte résumant le déroulement et les acquis de la concertation (sans citer les parties prenantes).

- **La courtoisie des échanges et la capacité d'écoute**

Le Comité 21 veille à la prise en compte de toutes les composantes du développement durable, dans une approche systémique. Sont donc évoqués des centres d'intérêt et des problématiques diversifiées, mais toutes indissociables. Il est demandé aux participants, internes et externes, d'être à l'écoute d'enjeux, de compétences et d'expertises complémentaires.

La courtoisie constitue également une des conditions de sérénité, donc d'efficacité des échanges.

- **L'exhaustivité des comptes rendus**

Le Comité 21 est chargé de l'ensemble des relations avec les parties prenantes, de la rédaction et de l'envoi des comptes rendus du dialogue. Les comptes rendus sont soumis à la lecture des représentants de l'entreprise, qui peuvent y apporter des amendements dans la limite de l'exhaustivité, de l'intégrité et du respect des interventions. Les projets de compte-rendu sont ensuite adressés aux parties prenantes qui peuvent y apporter des amendements, avant l'envoi définitif.

### **Que pensez-vous de la règle de confidentialité ?**

#### **- Concernant la participation à une concertation :**

Philippe Lévêque, directeur général, Care France

« Que du mal ! Il faut avoir le courage de ses opinions et assumer avec transparence avec qui l'on parle ! »

#### **- Concernant les débats :**

Jean-Claude Andréini, président directeur général, BURGEAP

« Elle est nécessaire sinon la liberté de parole ne serait pas la même. »

### **Avez-vous l'impression d'avoir influencé la stratégie de l'entreprise ?**

Prof. Ganaël Bascoul, département marketing, ESCP-Europe

« Il est difficile d'envisager son influence directe car les problèmes traités par l'entreprise recoupent en général plusieurs des points de vue proposés. Cependant, j'ai l'impression que oui, in fine, mon point de vue a compté, comme ceux des autres intervenants, et que l'on pourra en voir en partie les effets dans les mois à venir. Bien entendu, toutes les réponses ne peuvent être apportées de manière définitive, mais la stratégie a été modifiée, et donc aussi potentiellement un grand nombre des décisions à venir aussi. »

## ■ Parties prenantes

Le choix des parties prenantes invitées (les panélistes) doit répondre à des impératifs de complémentarité, de légitimité et d'indépendance des expertises<sup>4</sup>.

Le Comité 21 est en charge de la constitution de la liste des parties prenantes. Cette liste est soumise à l'entreprise, qui peut y porter des modifications et proposer d'autres parties prenantes, sous l'arbitrage exprès du Comité 21. Le nombre optimal de participants est évalué à une quinzaine, parmi lesquels peuvent être représentés les milieux de la recherche, des collectivités territoriales, des associations de protection de l'environnement, de la solidarité, de protection des consommateurs, de l'investissement socialement responsable, des droits de l'homme.

Le panel est constitué en fonction des métiers de l'entreprise. Sa composition peut évoluer au cours des années pour s'adapter aux nouveaux enjeux auxquels devra faire face l'entreprise.

Une indemnisation du temps passé peut être versée aux associations pour leur participation aux réunions de dialogue, sauf renonciation de leur part. Les associations sont de plus en plus mobilisées pour apporter leur expertise dans le cadre de processus d'amélioration des stratégies des entreprises, des collectivités, des administrations. Elles doivent donc être rémunérées en tant qu'expert. C'est de plus une condition de la pérennité de leur action.

Il s'agit d'une demande du Comité 21, qui se charge de prendre contact avec les parties prenantes associatives, pour connaître leur position sur leur rémunération ou non.

### **Comment préparez-vous la concertation en interne ?**

Laurent Corbier, directeur adjoint, DDPIC, AREVA

« Le très important travail de préparation en amont porte sur deux phases :

- la mise au point de l'ordre du jour, avec la sélection des thèmes et sous-thèmes qui seront traités à l'occasion de la concertation ; ce travail se fait en étroite collaboration avec le Comité 21 ;
- la mobilisation des Directions fonctionnelles ou opérationnelles qui sont « contributrices » à cet ordre du jour, et donc au pack d'informations élaboré et distribué préalablement aux parties prenantes ;  
La Direction du Développement Durable et du Progrès Continu pilote et coordonne ces deux phases à l'intérieur de l'entreprise, et s'assure de la bonne adéquation entre les informations fournies dans ce cadre et les attentes des parties prenantes, connues ou perçues, sur chacun des thèmes. »

<sup>4</sup> Voir sur ce point l'étude réalisée par Utopies : « *Critical friends. The Emerging Role of Stakeholder Panels in Corporate Governance, Reporting and Assurance* », March 2007.

### 3 – Déroulement de la concertation

Une session de concertation est composée de deux réunions d'une demi-journée.

La même logique d'organisation pourra être retenue pour les sessions suivantes.

#### ■ Session plénière et réunions thématiques

- **Première session**

Dans le cadre d'une première session, la rencontre avec les parties prenantes peut être organisée en deux temps :

##### 1<sup>ère</sup> réunion :

Il s'agit d'un **temps d'écoute de la part de l'entreprise**, qui a pour objet de prendre connaissance, d'une part, des analyses et points de vue des parties prenantes sur l'activité de l'entreprise et sur les enjeux (économiques, environnementaux, sociétaux) auxquels elle a à faire face et, d'autre part, de leurs propositions quant à sa stratégie de développement durable.

L'entreprise peut, si elle le souhaite, répondre « en direct », à un certain nombre d'interventions, mais n'est pas tenue, à ce stade, d'apporter des réponses opérationnelles.

##### 2<sup>ème</sup> réunion (3 à 6 mois plus tard) :

**C'est à l'entreprise de disposer d'un temps de réponse.** Après avoir examiné les attentes et les propositions, elle informe les parties prenantes des décisions prises et des actions confirmées, sur la base d'engagements concrets et mesurables et d'un calendrier de réalisation.

Ces décisions doivent dans ce cas être confirmées dans le rapport de développement durable de l'année suivante. Lors de cette deuxième rencontre, les parties prenantes peuvent commenter l'adéquation des réponses de l'entreprise avec les attentes exprimées et proposer des développements futurs.

L'entreprise prend dans ce cadre l'engagement formel de répondre à toutes les questions posées, sans exception, même si le processus de dialogue ne préfigure pas de l'accord ni de la capacité de l'entreprise d'apporter des réponses opérationnelles et/ou immédiates à toutes les demandes exprimées par les parties prenantes.

- **Sessions suivantes**

Lors du lancement d'une deuxième session -idéalement 12 à 18 mois plus tard- les travaux s'organisent différemment. La première session a en effet permis de faire ressortir les principales thématiques de travail qui auront été formalisées par le facilitateur et l'entreprise. Ce sont ces thématiques qui vont désormais permettre l'organisation des débats.

**L'intervalle entre deux réunions vous a-t-il permis de jeter les bases de nouveaux projets, sur la base des suggestions des parties prenantes ?**

Arnaud Rolland, responsable développement durable, COCA-COLA Entreprise

« Cela nous a permis de prendre encore plus conscience de questions clés correspondant à de réelles attentes et de faire un réel effort de pédagogie pour y apporter des réponses.

Concernant notre démarche environnementale, certains points ont été mis en exergue par les parties prenantes qui nous serviront de repères pour des développements futurs. »

**Avez-vous constaté des progrès de la part de l'entreprise d'une séance de concertation à l'autre ?**

Sébastien Moncorps directeur de l'UICN

« Une entreprise qui s'engage dans ce processus de concertation le fait avec la volonté de progresser sur les différentes thématiques du développement durable. Le processus de deux réunions séparées fait que l'entreprise s'engage à « rendre des comptes » sur les propositions qui lui ont été faites lors de la première réunion. Nous pouvons donc constater si des avancées ont été obtenues. Il est nécessaire de continuer à suivre et évaluer dans le temps les actions mises en œuvre. »

**L'engagement dans la durée représente-t-il une contrainte ?**

Alexandre Brailowski, direction des relations institutionnelles, de la stratégie et du développement durable, SUEZ ENVIRONNEMENT

« Non au contraire car ce type de démarche prend du temps dû aux contraintes des uns et des autres et ce projet n'a de sens que dans la durée. »

Chaque thème de travail fait l'objet d'un exposé par un ou des représentants de l'entreprise. Cette présentation a vocation à **présenter aux parties prenantes les avancées et décisions prises par l'entreprise depuis la session précédente.**

Ces éléments de progrès auront été répertoriés par écrit dans un document de synthèse rédigé par l'entreprise, validé par le facilitateur, et envoyés avant le début de la deuxième session à l'ensemble des parties prenantes.

Suite à l'exposé synthétique de la part du ou des représentants de l'entreprise, un débat s'engage avec les parties prenantes sur l'adéquation des réponses aux attentes. Ces dernières expriment également des propositions d'enrichissement.

Dans l'intervalle **entre deux sessions**, l'entreprise peut choisir d'organiser **une concertation spécifique sur un des thèmes dégagés** lors des réunions précédentes (achats responsables, reporting, par exemple)

Dans tous les cas, les rencontres avec les parties prenantes s'appuient sur :

- un dossier d'information, envoyé au préalable précisant les règles du processus (en particulier la clause de confidentialité), la liste des parties prenantes confirmées et une synthèse des informations nécessaires aux parties prenantes pour formuler leurs avis et propositions ;
- un compte-rendu exhaustif des échanges, réalisé par le Comité 21, adressé dans le mois suivant l'organisation de chaque réunion.

**Que pensez-vous apporter lors de votre participation à une concertation ? Avez-vous l'impression d'avoir influencé la stratégie de l'entreprise ?**

Jean-Claude Andréini, président directeur général, BURGEAP

*« Je pense sans modestie que mon expérience du secteur apporte un regard particulier qui aide l'entreprise à se situer. Ma fonction de chef d'entreprise m'aide également à poser les bonnes questions. »*

**Pourquoi avez-vous accepté de participer à une concertation ? Quels bénéfices en avez-vous retirés ?**

Prof. Ganaël Bascoul, département marketing, ESCP-Europe

*« Pour moi, il s'agit d'une plate forme d'échange unique, qui dresse des passerelles entre des acteurs et des secteurs a priori très éloignés. Il est rare d'avoir des points de vue aussi divers autour d'une même table, et c'est une belle manière de comprendre la complexité du problème traité. »*

Martial Cozette, administrateur délégué, CFIE (Centre français d'information sur les entreprises)

*« Je crois pouvoir dire que, pour ma part, le principal attrait des exercices de concertation réside dans "l'agitation" des idées qu'ils suscitent, leur rencontre, le décloisonnement des points de vue et des positions et, in fine, la construction d'espaces d'observation plus larges. »*

## ■ Les fonctions assumées par le Comité 21 :

### *En amont de la concertation :*

- conception des réunions, fournissant à la fois des règles stratégiques et méthodologiques et un cadre cohérent pour la stratégie de la concertation du groupe ;
- participation à une réunion stratégique avec la direction du développement durable pour validation de la conception et préparation de la réunion : enjeux à prendre en compte dans la démarche, liste définitive des parties prenantes, directions à mobiliser, préparation du dossier d'information à adresser aux parties prenantes ;
- animation d'une réunion préparatoire interne avec les dirigeants du groupe participant à la réunion pour faire partager ces règles et renforcer l'appropriation de la démarche par les représentants de l'entreprise.
- contact avec les parties prenantes pour garantir leur adhésion au cadre de la rencontre ;
- envoi aux parties prenantes d'un dossier d'information, rappelant les règles du processus, la liste des parties prenantes confirmées et le dossier d'information ;
- envoi aux parties prenantes d'un modèle de lettre les engageant par écrit à respecter le principe de confidentialité tout au long du processus.

### *Pendant la concertation :*

- animation des sessions.

### *Après la concertation :*

- organisation d'une réunion de débriefing avec les représentants de l'entreprise ;
- envoi du compte rendu aux parties prenantes pour validation ;
- remise à la direction de l'entreprise des conclusions de la réunion concertation, avec un résumé des enjeux abordés, une analyse des acquis et écueils de la démarche ;
- à l'issue des deux réunions de concertation, le Comité 21 propose, en concertation avec les représentants de l'entreprise, de déterminer les modalités de communication interne et externe des résultats du processus. La synthèse, rédigée par le Comité 21, validée par l'entreprise, pourra constituer un document de communication externe.

## ■ Perspective :

### *Concertation et ancrage territorial de la responsabilité*

Le Comité 21 intervient en tant que concepteur et animateur de démarches de concertation au niveau stratégique. Il s'agit là d'une première étape indispensable qui peut se traduire en concertation locale (cartographie de parties prenantes locales, etc.).

L'ancrage territorial est très important car il est révélateur du déficit existant aujourd'hui en termes de reporting développement durable, à savoir la lisibilité de la responsabilité territoriale des grands groupes et donc l'exercice de leur responsabilité sociétale. Les données communiquées, à force de consolidation, recouvrent des réalités territoriales tellement diverses, qu'elles sont quasi-ininterprétables.

En ce sens, un travail plus approfondi avec les parties prenantes locales permettrait d'apporter des réponses opérationnelles et communicables.

Le Comité 21 orientera ses travaux sur la concertation au niveau local pour, d'une part, inciter les entreprises à la déployer dans leurs unités de production et, d'autre part, transposer ce type de concertation dans les collectivités, dans le cadre par exemple de l'évaluation des Agenda 21.

### *Evaluation de la concertation*

La concertation s'inscrit dans le temps, ce qui suppose un suivi des actions de l'entreprise d'une session à l'autre. Au-delà des indicateurs que l'entreprise peut fournir, il sera nécessaire de réfléchir à des indicateurs d'évaluation de la concertation elle-même.

## Conclusion

Cette note, enrichie de nombreux témoignages, a eu pour objectif de démontrer combien une démarche de concertation allait bien au-delà de la simple information, voire consultation des parties prenantes. Il s'agit d'une co-construction d'une stratégie durable dans une confiance réciproque qui s'installe peu à peu, sans que cela sous-entende une caution systématique, de la part des parties prenantes, des actions menées par l'entreprise – ce qui sans cela rendrait l'exercice inutile.

La présence d'un tiers facilitateur rend plus sereins les débats. La méthodologie du Comité 21 pour une première session de concertation, qui espace le temps d'écoute et le temps de réponse, oblige les représentants de l'entreprise à écouter les parties prenantes et inversement. La nature des questions posées, leur fréquence revêtent souvent plus d'importance que les réponses. Elles traduisent directement les priorités et l'urgence des actions à mettre en place. Par la suite, la présentation par l'entreprise d'un projet qui tient compte des recommandations formulées par les parties prenantes constitue une preuve tangible de l'interaction qui a pu naître, même si la réponse a été décalée dans le temps. Ce pas de temps a justement permis à l'entreprise de monter un projet.

La concertation avec les parties prenantes externes demeure encore marginale en France. Les entreprises qui s'engagent sont pionnières. Il s'agit pourtant d'une voie de progrès véritable car elle apporte notamment une réponse au déficit de vision stratégique du reporting développement durable et permet, grâce à l'anticipation des enjeux, de gagner du temps et de bénéficier d'un avantage compétitif. Elle se traduit également en surcoût évité. En effet, combien d'entreprises ont perdu de l'argent en n'ayant pas pris le temps de la concertation avant la mise en œuvre d'un projet !

Les parties prenantes partagent également l'intérêt de cette démarche. En effet, rencontrer les représentants de l'entreprise représente un effet de levier important car elles s'adressent directement au PDG et aux directeurs décisionnaires. Elles peuvent également prendre la mesure des efforts qu'elles demandent à l'entreprise en évaluant leur capacité réelle à y répondre.

Il s'agit d'une démarche gagnant-gagnant, gage d'un partenariat réussi.

Comité 21



**Comité 21**  
132, rue de Rivoli, 75001 Paris, France  
Tél. 01 55 34 75 21 . Fax 01 55 34 75 20  
[comite21@comite21.org](mailto:comite21@comite21.org)  
[www.comite21.org](http://www.comite21.org)  
[www.agenda21france.org](http://www.agenda21france.org)